



“EVENT PLANNING & DESIGN”

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Jonathan Vargas
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

Panamá, Abril 2017

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1. Oportunidad de negocio.	5
1.1. Identificación de la oportunidad.....	5
1.2. Mercado objetivo.....	5
1.3. Tendencias en organización de eventos.	5
1.4. Equipo gestor.	5
2. Análisis de la industria, competidores y clientes.	6
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.	7
4. Plan de Marketing.	8
5. Plan de Operaciones.....	9
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones.....	9
5.2 Flujo de Operaciones.....	10
5.3 Plan de desarrollo e implementación.	12
5.3.1 Requerimiento de recursos.....	13
5.4 Dotación.	14
6. Equipo del proyecto.	14
6.1 Equipo gestor.	14
6.2 Estructura Organizacional	15
6.2.1 Cargos y responsabilidades.....	16
6.3 Incentivos y compensaciones.....	17
7. Plan Financiero.....	18
7.1. Tabla de supuestos.....	18
7.2 Estimación de ingresos.....	18
7.2 Plan de inversión inicial.....	19
7.3 Proyecciones de Estados de Resultados.	20
7.4 Proyecciones de Flujo de Caja.....	21
7.5 Tasa de descuento.....	22
7.6 Evaluación financiera: VAN, TIR, <i>Payback</i> , Punto de Equilibrio.....	22
7.7 Valor de Rescate o Reintegro/Residual.....	23
7.8 Balance proyectado.....	24
7.9 Capital de Trabajo.	25
7.10 Fuentes de financiamiento.....	25
7.11 Ratios Financieros.	25

7.12 Análisis de Sensibilidad.....	26
8. Riesgos Críticos.....	27
9. Conclusiones.....	28
Referencias Bibliográficas	29
ANEXOS	31
Anexo 1: Encuesta - Muestra y resultados.....	31
Anexo 2: Monitoreo de eventos mediante observación directa en hoteles en la ciudad de Panamá durante los meses de septiembre-octubre de 2016.....	35
Anexo 3: Mercado Objetivo – Eventos Sociales.....	36
Anexo 4: Mercado Objetivo – Eventos Corporativos.....	38
Anexo 5: Número de eventos realizados al año por empresas que prestan el servicio de organización de eventos.....	39
Anexo 6: Eventos realizados por hotel en la ciudad de Panamá.	39
Anexo 7: Cálculo del tamaño de mercado.	40
Anexo 8: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.	41
Anexo 9: Plataforma de proveedores por categoría.....	42
Anexo 10: Composición del PIB Panamá 2014.....	43
Anexo 11: Modelo de propuesta de servicios.....	43
Anexo 12: Estimación de la demanda para el primer año.	45
Anexo 13: Cadena de Valor.	45
Anexo 14: Detalle proyección mensual de eventos y de ingresos (para 5 años).....	46
Anexo 15: Costos y gastos de operación.....	47
Anexo 16: Gastos de personal.....	47
Anexo 17: Depreciación.	48
Anexo 18: Estados de Resultados mensual Año 1.....	49
Anexo 19: Flujo de Caja mensual Año 1.....	50
Anexo 20: Servicio de la deuda.	51

RESUMEN EJECUTIVO

En esta parte del Plan de Negocios, se resumen los aspectos más relevantes en cuanto a la oportunidad de negocio, industria y principales competidores.

Se describe Event Planning & Design como empresa en sus características más importantes, su propuesta de valor y el Plan de Marketing.

Se desarrolla a profundidad los aspectos relacionados al alcance, estrategia y tamaño de operaciones para el desarrollo e implementación del negocio.

A su vez, se hace mención sobre el requerimiento de recursos, dotación y equipo del proyecto (estructura organizacional), el cual está conformado por Ana Patricia Barrios y Jonathan Vargas, ambos abogados y emprendedores, quienes cuentan con una potencial cartera de clientes, así como la experiencia y capacidad para lograr con éxito la creación del negocio.

Se podrá observar en esta parte, el análisis financiero en detalle, el cual indica en conclusión que el proyecto es factible y que requerirá de una inversión inicial de US\$44,700.00. El VAN que resultó es de US\$28,119.21 y la TIR de 29.66% lo cual confirma y garantiza la rentabilidad del proyecto.

Por último, se expone un análisis de los riesgos críticos, tanto internos como externos, con mayor impacto para la empresa, pudiendo destacar aquellos relacionados al servicio al cliente.

1. Oportunidad de negocio.

1.1. Identificación de la oportunidad.

Tanto por factores religiosos, culturales, geográficos como económicos, la celebración de acontecimientos sociales y empresariales forma parte de la vida del panameño.

A través de la encuesta realizada, se determinó que las personas utilizarían los servicios de una empresa de organización de eventos por la comodidad que ofrece, porque los libera de estrés, por la falta de tiempo y por la *expertise* que tienen los organizadores.

Se comprobó la cantidad de eventos que se realizan en promedio por hotel y se validó que un organizador de eventos realiza en promedio un total de 40-45 eventos al año entre sociales y corporativos.

En adición, mediante entrevistas realizadas, se detectaron deficiencias y debilidades en la actual competencia, observando la oportunidad de crear Event Planning & Design.

1.2. Mercado objetivo.

Se logró segmentar el mercado en base al tipo de eventos que la empresa organizará: Sociales y Corporativos, conformando un mercado objetivo de \$78,098.628.83.

1.3. Tendencias en organización de eventos.

Factores como la tecnología influirán de manera directa en la organización de eventos, así como las celebraciones temáticas, con una participación activa del anfitrión en la planificación del evento.

1.4. Equipo gestor.

Conformado por Ana Patricia y Jonathan. Ambos están cursando el MBA de la Universidad de Chile.

Para mayor detalle de este capítulo, referirse a la Parte I del Plan de Negocios.

2. Análisis de la industria, competidores y clientes.

El servicio de organización de eventos se puede ubicar en el Sector Terciario de la economía, el cual representa el 80% del PIB¹ (Ver Anexo 10). Panamá presenta una de las economías con mayor crecimiento a nivel de la región, y se estima que crecerá o más bien se mantendrá en un 6.1% y 6.2% para los años 2017 y 2018 respectivamente.²

Se ha hecho necesaria la presencia de organizadores de eventos para la planificación y organización debido a la magnitud de los mismos. Anteriormente, eran organizados por algún familiar, o profesionales de marketing o comunicación en las empresas.

Dentro de los actores claves de la industria se destacan los clientes, proveedores, empleados, competidores y accionistas operativos y de capital.

Se realizó un análisis PESTLE, determinando los factores externos que puedan afectar de manera positiva o negativa a la empresa; y mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se concluye que la empresa podría tener barreras de entrada ante competidores de trayectoria, pero con importantes oportunidades en cuanto al servicio al cliente.

Se estimó el tamaño de mercado para los segmentos de eventos sociales y corporativos con datos de la Contraloría General y la encuesta realizada.

A su vez, se detectaron los principales competidores mediante la encuesta realizada, y se analizaron las propuestas a través de correos ficticios solicitando la realización de un evento. Con esta información se elaboró la matriz de posicionamiento relativo y de perfil competitivo.

En relación a los clientes, se segmentaron tomando en consideración factores demográficos, geográficos y psicográficos.

Para mayor detalle de este capítulo, referirse a la Parte I del Plan de Negocios.

¹ Revista Mercados & Tendencias: Panamá al servicio del mundo. <https://revistamyt.com/panama-al-servicio-del-mundo/>

² Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

Event Planning & Design es una empresa que se enfocará en la organización de eventos sociales y corporativos, basándose en la atención y servicio personalizado y exclusivo para sus clientes.

Este servicio será gestionado directamente por los accionistas, quienes serán responsables de las funciones comerciales, administrativas y operativas de la empresa. Los mismos cuentan con experiencias previas tanto en organización de eventos, como en administración de empresas.

Mediante el análisis VRIO, se determinó la ventaja competitiva de la empresa, la cual estará orientada al servicio al cliente, marketing digital y a la red de proveedores. Parte de la estrategia de entrada se enfocará en estos elementos.

Como parte de la estrategia de crecimiento, la empresa proyecta ampliar su portafolio de servicios, así como expandir sus servicios a otras provincias.

La empresa desea transferir el valor a sus herederos. Se mantendrá a través del tiempo como una empresa familiar.

Para mayor detalle de este capítulo, referirse a la Parte I del Plan de Negocios.

4. Plan de Marketing.

Se establecieron objetivos específicos para el primer y tercer año, buscando lograr el reconocimiento de la empresa, así como la expansión de los servicios a otras provincias, respectivamente. Estos objetivos serán medidos mediante el análisis anual de los ingresos, encuestas de satisfacción, seguidores en las redes sociales y monitoreo de la plataforma de Google AdWords y la página Web.

Para la estrategia de segmentación, como se indicó anteriormente, se tomaron en consideración criterios demográficos, socio-económicos, geográficos y psicográficos, tanto para el segmento de eventos sociales como corporativos.

En cuanto al tipo de eventos, Event Planning & Design ofrecerá en la categoría de **eventos sociales** servicios para la organización de bodas y quince años en paquetes parciales o completos. En la categoría de **eventos corporativos**, se ofrecerá servicios para la organización de convenciones, conferencias, seminarios, fiestas de navidad y lanzamientos de productos o servicios.

La empresa ofrecerá paquetes parciales en US\$2,500 y completos de US\$3,500 para los eventos sociales; y en el caso de eventos corporativos, se ha fijado un porcentaje mínimo del 10% sobre el costo total del evento. La forma de pago será 50% a la firma del contrato, y el 50% restante la semana antes del evento.

Se planifica hacer llegar los servicios al público mediante atención directa, página Web, redes sociales y revistas, como parte de la estrategia de distribución.

La empresa enfocará su estrategia de comunicación mediante marketing tradicional y digital.

En cuanto a la estimación de la demanda y proyecciones, se arroja un total de 2,144 eventos al año. Para esto se utilizaron criterios conservadores, asumiendo una cantidad de eventos variable dependiendo de la estacionalidad.

Para mayor detalle de este capítulo, referirse a la Parte I del Plan de Negocios.

5. Plan de Operaciones.

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones.

Para alcanzar la mayor ventaja competitiva, la estrategia operativa se orientará a procesos dirigidos a garantizar la calidad y diferenciación del servicio, así como a la capacidad de respuesta, organización y logística el día del evento.

Para iniciar operaciones será clave la constitución legal de la empresa en el Registro Público de Panamá, el pago de la tasa anual de impuestos y la obtención del aviso de operación en el Ministerio de Comercio e Industrias.

Para dar a conocer la empresa y captar clientes, como actividades claves están la creación de la página Web, creación de perfiles en las redes sociales, realización del evento de lanzamiento y participación en ferias anuales.

Como recursos claves, será necesaria la contratación de personal no permanente, computadoras, teléfonos móviles, vehículo (propio) y combustible para asistir a las reuniones con clientes y para la movilización los días de evento. No será necesario alquilar local ya que las reuniones con los clientes serán donde ellos prefieran.

La Gerente General se encargará del contacto y manejo de los clientes, así como de la producción general del evento en apoyo con el Gerente de Operaciones. Para los eventos se contratará en promedio de 2 a 3 personas asistentes dependiendo de la magnitud del evento.

Debido a que Event Planning & Design tendrá como política la no realización de 2 eventos por día, no será necesario aumentar el volumen de personal. Ésta política tiene la finalidad de controlar al máximo la calidad del evento y evitar problemas en relación a la capacidad de respuesta. En época de verano, cuando aumenta la realización de bodas, no implicará la contratación de mayor número de colaboradores, solamente involucrará que laboren 2 días seguidos.

En cuanto a los proveedores, será indispensable llevar a cabo una reunión de acercamiento para que conozcan la empresa y entender sus planes, precios y servicios para que formen parte de la plataforma de proveedores. Es importante entender que no será necesario realizar acuerdos formales con los proveedores, ya que es una relación más de trabajo en equipo cuando son solicitados por el cliente. La relación contractual es entre el cliente y el proveedor. *(Ver Anexo 13 Cadena de Valor)*

En un periodo de 3 años la empresa proyecta expandir sus servicios a las provincias de Chiriquí y Veraguas. Para ello, será necesario hacer público y compartir con el mercado objetivo nuestros servicios específicamente en las regiones descritas a través de la página Web y redes sociales. Adicional, participaremos de las ferias de Expo Bodas Chiriquí, y en ferias de eventos para dar a conocer la empresa.

Como se trata de un servicio exclusivo no masivo, sostendremos las reuniones personalmente con los clientes, por lo que viajaremos a las provincias descritas.

Para los días de eventos, se planificará viajar una semana antes para coordinar en sitio todo lo necesario en relación a los proveedores. Se mantendrá el mismo número de personal, el cual se aumentará de ser necesario por la magnitud del evento.

5.2 Flujo de Operaciones.

Una vez el cliente requiera de los servicios, el proceso operacional consta de dos fases: antes del evento y el día del evento. Previo a esto, de manera constante se realizarán las gestiones de marketing antes mencionadas buscando obtener contactos y clientes de manera activa; y con los proveedores se hará una reunión inicial mediante una visita a sus oficinas en el proceso de pre-lanzamiento para que conozcan la empresa; sin embargo, no es necesario realizar con ellos gestiones adicionales, hasta tanto se logre la venta y se tenga la reunión 1 para selección de proveedores.

Antes del evento:

Solicitud del servicio: Primer contacto por parte del cliente a través de la página Web o correo electrónico, indicando el tipo de servicio y fecha del evento.

Reunión inicial con el cliente: Tiene como objetivo conocer las necesidades y gustos del cliente, lugar del evento, número de invitados y presupuesto estimado.

Envío de propuesta al cliente: Se procede a enviar la propuesta/contrato por correo electrónico para la firma del cliente.

Primer pago: Abono del 50% del total de honorarios.

Reunión No.1: Presentación de la plataforma de proveedores y selección.

Caracterización del servicio:

- **Elaboración del presupuesto:** De acuerdo a información recopilada en la reunión No.1.
- **Contratación de proveedores:** Se agenda y contrata la fecha del evento con los proveedores seleccionados.
- **Diseño y diagramación del evento con el proveedor de decoración:** Se realiza un bosquejo preliminar y se presenta al cliente.
- **Elaboración de cronograma de citas y actividades:** Se envía al cliente por correo electrónico.
- **Cronograma del día del evento:** Muestra las actividades que se realizarán el día del evento en su orden correspondiente así como los responsables.

Gestión de organización: Inicia la semana del evento e incluye actividades relacionadas a pagos a los proveedores, y coordinación de últimos detalles.

Segundo pago: El cliente cancelará el 50% restante la semana antes del evento.

Día del evento: Ejecución del servicio:

- Contacto con proveedores y supervisión de montaje.
- Coordinación de horarios de entrega de servicios de proveedores.
- Prueba de sonido.
- Revisión de la colocación de buffet y mesas de licores.
- Coordinación de entretenimiento.
- Recibo de invitados y organización en las mesas.
- Pagos a proveedores que requieran ser cancelados la noche del evento.
- Dirección general de Ana Patricia Barrios de cualquier imprevisto durante el día, logística y supervisión del evento.

Día después del evento: Supervisión y desmontaje.

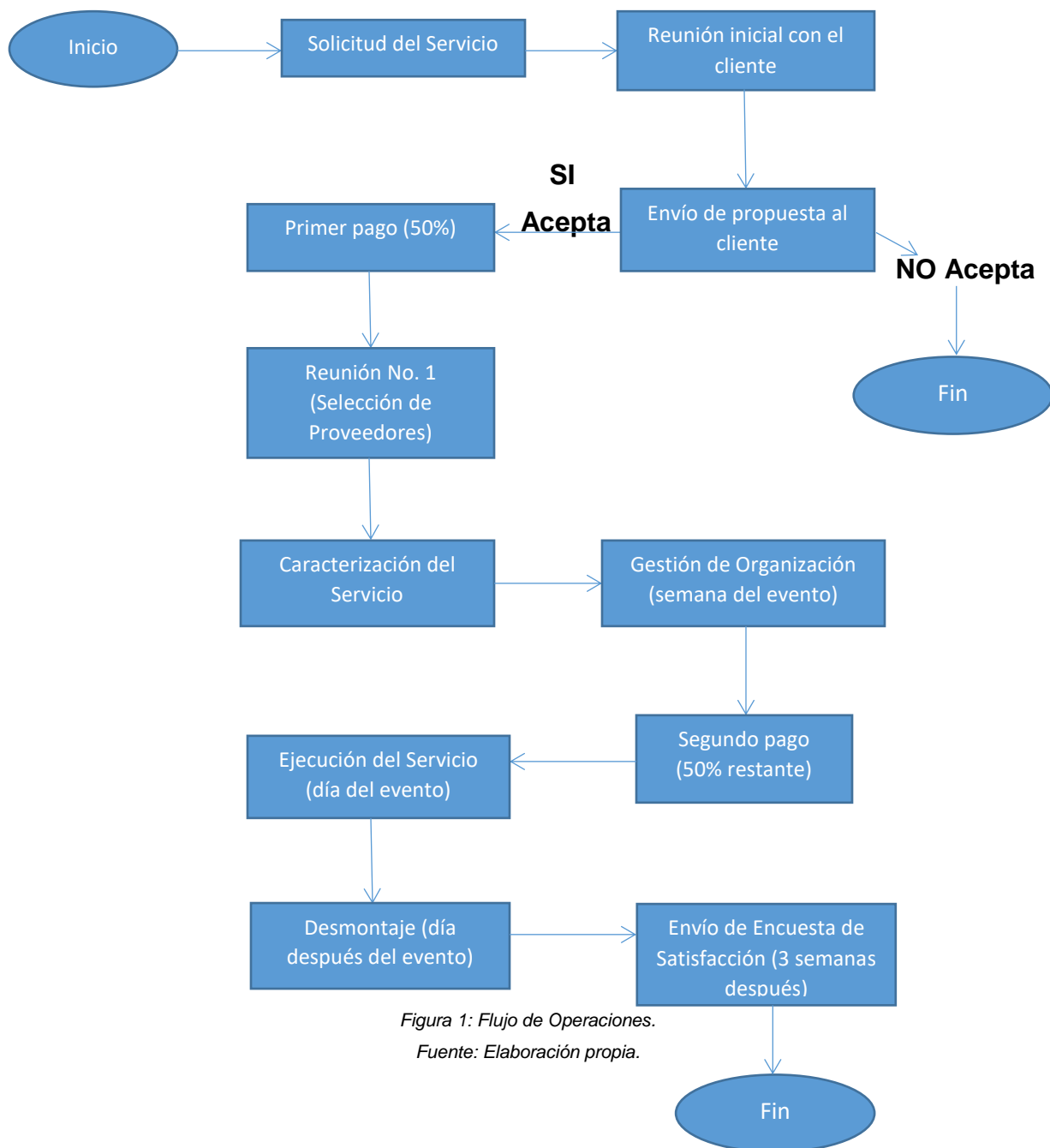


Figura 1: Flujo de Operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Plan de desarrollo e implementación.

Antes de la introducción del servicio al mercado, se deberá crear la sociedad anónima a través de la cual operará la empresa, para luego registrarla en el Registro Público de Panamá³, pagar la tasa única inicial (US\$250.00) a la Dirección General de

³ Institución rectora del registro único de la propiedad en Panamá y archivo de documentos históricos, en beneficio de los usuarios nacionales y extranjeros. <https://www.registro-publico.gob.pa/index.php/site-map/mision-y-vision>

Ingresos⁴, y solicitar el aviso de operación⁵. Luego, se puede ir gestionando el desarrollo de la página Web y creación de perfiles en las redes sociales de Facebook e Instagram, para luego iniciar el contacto a personas interesadas en celebrar eventos a través del *network* de los accionistas, así como reuniones y comunicaciones con los proveedores para dar a conocer la empresa. Se participará en ferias anuales y se pautará en revistas sociales, lo cual reforzará la presencia de la empresa.

Se cuenta a disposición de los accionistas de tres personas para apoyo en la organización los días de evento, dos de los cuales estarán dentro de la planilla de la empresa y uno será temporal (por evento). Los accionistas son los que ejercerán las funciones administrativas, operativas y comerciales de la empresa. Para la puesta en marcha del negocio también se cuenta con computadoras personales, vehículo propio y celular para el contacto y visita a clientes y proveedores, y será necesaria la contratación de un contador externo quien llevará la contabilidad de la empresa. Con estas actividades, la empresa estaría lista para comercializarse en el mercado.

5.3.1 Requerimiento de recursos.

El requerimiento de recursos inicial se ha estimado en \$44,700.00, lo cual será financiado mediante fondos propios de los accionistas y la solicitud de un préstamo a 5 años a un banco local.

- Servicios Legales para la constitución de la empresa, ofrecidos mediante la Firma de Abogados Servilex International Asociados, propiedad de los accionistas.
- Contratación *outsource* del Licenciado Mario Tapia, Contador Público Autorizado, quien llevará la contabilidad mensual de la empresa.
- Gerente General y Comercial: Ana Patricia Barrios
- Gerente de Operaciones: Jonathan Vargas
- Asistentes temporales para Organización de Eventos: Jorge Berbey, Yadira Espino y Lisímaco Vergara.

⁴ El pago de la primera tasa única debe realizarse al momento de la constitución de la sociedad y es por la suma de US\$250.00. <http://www.lcipanama.com/impuestos-sociedades.html>

⁵ Proceso mediante el cual se deja constancia de la actividad comercial o industrial que va a ejercer el declarante a la Administración Pública. <https://www.panamaemprende.gob.pa/>

- Página Web: por diseñar y crear a través de la empresa Lammworks.
- Redes Sociales: perfiles en Facebook e Instagram.
- Publicaciones mensuales en la Revista Mundo Social.

5.4 Dotación.

Al ser este un servicio personalizado, será ofrecido por los accionistas, por ende no existirá para ellos un horario formal de trabajo. Las reuniones serán agendadas a la hora y en el lugar solicitado por el cliente, y no se requerirán turnos de trabajo.

Los eventos serán en las fechas solicitadas por los clientes, y el día del evento se iniciará con la organización apoyada por 3 Asistentes desde las 8:00 a.m. hasta aproximadamente media noche, dependiendo del evento. La producción general será dirigida por la Gerente General, quien permanecerá hasta que finalice el evento. Habrá 2 Asistentes de Personal en planilla quienes tendrán un salario fijo mensual de US\$675.00 y un Asistente Personal adicional que se le pagará por evento US\$200.00 cuando por la magnitud así se requiera. Para el Contador, se le hará un pago fijo de US\$400.00 cuando se requiera de sus servicios. En el caso de los servicios legales, serán absorbidos por la firma de abogados propiedad de los accionistas, por ende no se cobrará honorario alguno.

Al personal asistente, se les capacitará y explicará días previos al evento sobre sus responsabilidades puntuales. No es necesario proceso de inducción alguno.

6. Equipo del proyecto.

6.1 Equipo gestor.

El equipo gestor estará conformado por **Ana Patricia Barrios Espino**, panameña, Licenciada en Derecho y Ciencias Políticas, con una Maestría en Leyes de The Pennsylvania State University. Socia Fundadora de la Firma de Abogados Servilex International Asociados; y **Jonathan Vargas**, panameño, Licenciado en Derecho y Ciencias Políticas, con una Maestría en Derecho Marítimo de la Universidad Santa María La Antigua. Socio fundador de la Firma de Abogados Servilex International Asociados. Ambos estudiantes del MBA de la Universidad de Chile.

Poseen experiencia previa en la administración de la Firma de Abogados Servilex International Asociado, así como en la captación de clientes. Actualmente se

encuentran en el proceso de concluir con un proyecto piloto de organización de una boda para enero de 2017, y cuentan con una solicitud de organizar otra boda para septiembre de 2017.

Ana Patricia Barrios como Gerente General estará a cargo de la relación directa con los clientes, producción y dirección general de los eventos, relación con los proveedores, mercadeo y ventas. Jonathan Vargas como Gerente de Administración y Operaciones se encargará de las operaciones y logística en cuanto a los proveedores los días de evento, administración del personal, pagos y cobros.

Legalmente, el negocio operará bajo una sociedad anónima conformada por una Junta Directiva atendida por un Presidente: Ana Patricia Barrios; Secretaria: Yadira Espino y Tesorero: Jonathan Vargas. Los únicos accionistas serán Ana Patricia y Jonathan. El plazo de la sociedad será perpetua y si uno de los socios deseara desvincularse del negocio deberá de buena fe vender su porcentaje de acciones.

6.2 Estructura Organizacional

Para poner en funcionamiento el desarrollo de la actividad no se necesitará una amplia planilla de personal. De este modo, se contará con dos empleados por servicios profesionales, en este caso los socios accionistas, quienes han invertido capital en la formación y estructuración de la empresa. Estos se encargarán de las áreas administrativa, operativa, financiera, en el caso del Gerente de Administración y Operaciones, mientras que la dirección, ventas y marketing será llevada por la Gerente General. La empresa contará con una estructura organizativa lineal, puesto descansarán en el Gerente General las decisiones.

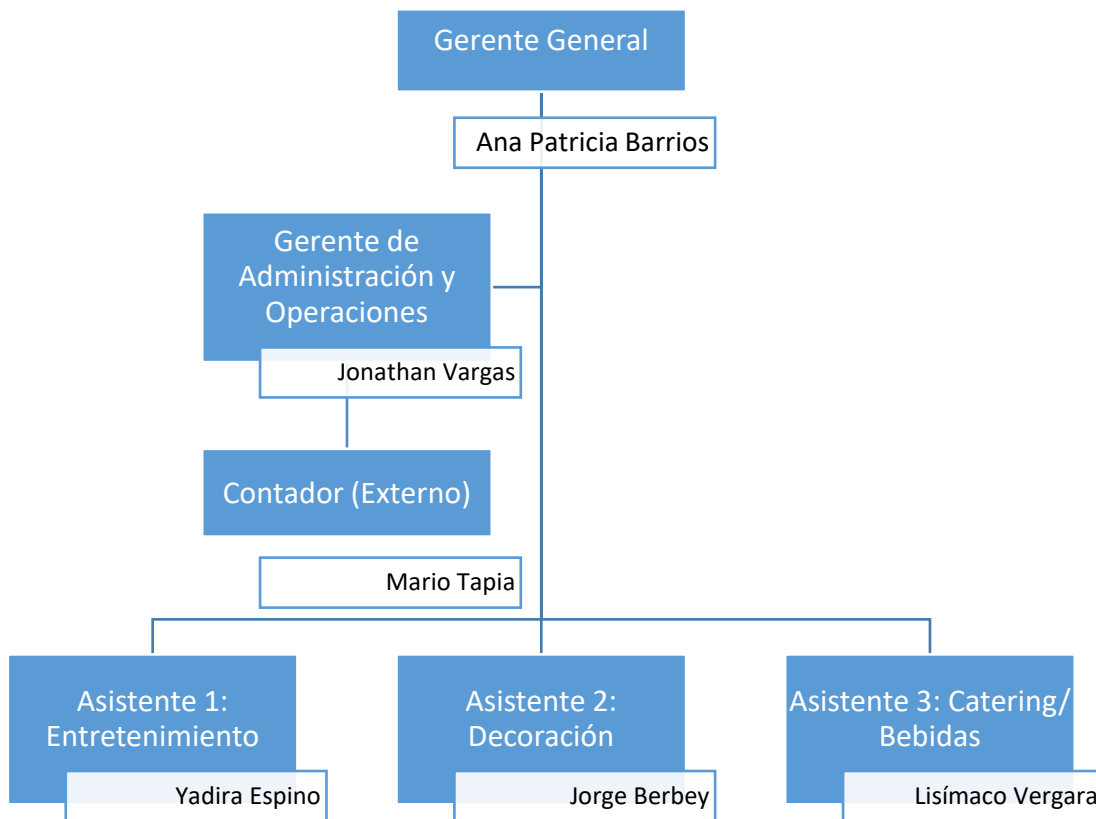


Figura 2: Organigrama
Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que Event Planning & Design se caracterizará por una cultura orientada al servicio y clientes.

6.2.1 Cargos y responsabilidades.

Gerente General: desempeñará las funciones desglosadas a continuación:

- Responsable de la planificación, diseño, organización y producción de los eventos.
- Manejar la relación directa con los clientes mediante visitas, reuniones, correos y llamadas.
- Dirigir y supervisar a los Asistentes 1, 2 y 3 en la organización los días de eventos.
- Realizar las actividades comerciales encaminadas a captación de clientes.
- Llevar a cabo las actividades de mercadeo tradicional.
- Manejar las redes sociales como Facebook e Instagram.

- Liderar la relación con los proveedores, manteniendo una excelente relación para garantizar su calidad, servicio y atención.
- Representar a Event Planning & Design en los eventos y ferias anuales relacionados a organización de eventos y bodas.

Gerente de Administración y Operaciones: desempeñará las funciones desglosadas a continuación:

- Velar por el buen manejo y administración de la empresa en cuanto a cobros, facturación y pagos al personal.
- Supervisar las finanzas de la empresa en conjunto con el contador.
- Realizar las actividades legales necesarias para el funcionamiento de la empresa: constitución legal, pago de tasas anuales, avisos de operación, entre otros.
- Responsable de las operaciones y logística con los proveedores los días de evento.
- Manejo de la base de datos de clientes.
- Supervisar el mantenimiento y actualización continua de la página Web.

Contador (Externo): Se encargará de llevar los libros contables de la empresa, declaraciones de renta. Recibirá un pago de US\$400.00 cuando así se requiera de sus servicios.

Asistente 1 Entretenimiento: Se encargará de todo lo relacionado a música en vivo, discoteca, iluminación, fotografía, video y entretenimiento.

Asistente 2 Decoración: Será responsable de la supervisión de la decoración de flores, esculturas en hielo, estructuras móviles, distribución de mesas y sillas.

Asistente 3 Catering y bebidas: Se encargará de supervisar el banquete y bares donde se dispensen las bebidas.

6.3 Incentivos y compensaciones.

El Gerente General y Gerente de Administración y Operaciones tendrán contratos por servicios profesionales. Al personal Asistente 2 y 3 se le contratará de manera permanente en planilla y al Asistente 1 se le contratará por evento, lo que implicará una relación laboral para el cumplimiento único y exclusivo por horas y eventos contratados.

Gerente General: Tendrá una compensación fija mensual de \$1,500.00 por servicios profesionales.

Gerente de Administración y Operaciones: Tendrá una compensación fija mensual de \$750.00 por servicios profesionales.

Asistente 1: Tendrá una compensación por evento de \$200.00 en calidad de comisión.

Asistentes 2 y 3: Tendrán una compensación fija mensual de \$675.00, quienes formarán parte de la planilla de la empresa.

(*)Se optó por postergar el pago de los servicios profesionales del Gerente General y Gerente de Adm. y Operaciones para ser cancelados en los 2 años subsiguientes, para evitar tener flujos negativos muy altos los años 1 y 2 de operación.

7. Plan Financiero.

7.1. Tabla de supuestos.

Tabla de Supuestos				
Variable	Valor		Referencia	Supuesto
Precio	Bodas/Quince años:		Ingresos	Se definieron precios en base a la investigación de mercado realizada, buscando un precio razonable para ubicarnos dentro de la oferta actual.
	Plan completo	B/. 3.500,00		
	Plan parcial	B/. 2.500,00		
	Corporativos			
	10% del costo total del evento			
Ventas	Ver Sección 7.2		Estimación de ingresos	Se utilizó el criterio de aumento de cantidades absolutas de eventos por año.
Periodo de evaluación del plan	5 años		Ingresos	Periodo estándar de evaluación.
Depreciación	10 o 5 años dependiendo del activo		Gastos	Se considera 10 años para los activos de automóvil y mobiliario de oficina; y 5 años para los demás activos.
Tasa de Impuesto	25%		Estado de Resultados	Tasa impositiva para sociedades anónimas o personas jurídicas.
Salario de Personal Asistente 2 y 3	B/. 675,00		Gastos	Se estableció el salario mínimo mensual de acuerdo a la ley panameña.
Salario de Personal Asistente 1	B/. 200,00		Gastos	Se pagará por comisión por evento.

Tabla 1: Supuestos; Fuente: Elaboración propia

7.2 Estimación de ingresos.

El cálculo para la estimación de ingresos se realizó en base a la demanda del año 1, el precio se estableció en la sección 4.4. para los planes completos y parciales para eventos de bodas y quince años, y corporativos, y se asumió una cantidad de eventos por mes dependiendo de la estacionalidad. Para hacer el análisis de crecimiento en

las ventas se probó utilizar el porcentaje de crecimiento de la población en la capital (aprox. 2.5%) y resultaba un incremento de 1 evento por año; posteriormente se utilizó el porcentaje de crecimiento de la economía nacional (aprox. 6%), y de igual manera se incrementaba a razón de 1 evento al año, por lo que se utilizó un criterio de aumento de cantidades absolutas de eventos por mes. (Ver Anexo 14: Detalle proyección mensual de eventos y de ingresos)

Tipo de Eventos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bodas	6	8	8	12	17
Quince años	5	6	8	10	13
Corporativos	5	5	7	9	12
Total de eventos	16	19	23	31	42
Total de ingresos	50,500	60,000	72,000	97,000	130,000
Crecimiento		16%	17%	26%	25%

Tabla 2: Estimación de Ingresos; Fuente: Elaboración propia

7.2 Plan de inversión inicial.

Se estima una inversión inicial de US\$44,700.00 incluyendo el capital de trabajo inicial (caja y banco). No se requerirá invertir en la compra de un local, sin embargo se tomará como costo de inversión parte de una habitación del apartamento de los accionistas/propietarios para operar. Se detalla en la tabla 11 los costos de inversión durante el primer año.

COSTOS DE INVERSIÓN		
Tipo de inversión		B/.
Local (espacio en Apto. propio)		10,000.00
Automóvil (50% de auto propio)		15,000.00
Mob. y equipo de oficina		
- Computadora e impresora		1,600.00
- Escritorio y silla		500.00
Comunicación (Celular)		600.00
Capital de Trabajo inicial (caja y banco)		10,000.00
Gastos de organización y puesta en marcha		
- Gastos legales		500.00
- Diseño de Pag. Web		1,000.00
- Lanzamiento		4,500.00
- Otros e imprevistos		1,000.00
Total de costos de inversión		44,700.00
- Préstamo		19,700.00
- Aporte de accionistas		25,000.00

Tabla 3: Costos de Inversión; Fuente: Elaboración propia

7.3 Proyecciones de Estados de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Concepto	1	2	3	4	5
Ingresos					
- Bodas	19,000.00	26,000.00	26,000.00	39,000.00	53,500.00
- Quince años	16,500.00	19,000.00	25,000.00	31,000.00	40,500.00
- Corporativos	15,000.00	15,000.00	21,000.00	27,000.00	36,000.00
Total de ingresos	50,500.00	60,000.00	72,000.00	97,000.00	130,000.00
Costos de venta					
- Comisiones	3,520.00	4,180.00	5,060.00	6,820.00	9,240.00
- Combustible	396.00	470.25	626.18	767.25	1,039.50
Total de costos de ventas	3,916.00	4,650.25	5,686.18	7,587.25	10,279.50
Utilidad bruta	46,584.00	55,349.75	66,313.83	89,412.75	119,720.50
Margen bruto	92.25%	92.25%	92.10%	92.18%	92.09%
Gastos adm. y de mercadeo					
- Servicios profesionales	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00
- Sueldos y salarios	13,599.41	13,599.41	13,600.51	13,600.51	13,600.51
- Depreciación	3,723.33	3,723.33	3,723.33	3,723.33	3,723.33
- Mercadeo y publicidad	5,709.00	5,709.00	6,279.90	6,279.90	6,279.90
- Reparación y mantenimiento	770.00	770	847	847	847
- Otros e imprevistos	4,950.00	4,950.00	5,445.00	5,445.00	5,445.00
Total gastos Adm. y mercadeo	55,751.74	55,751.74	56,895.74	56,895.74	56,895.74
Gastos financieros (intereses)	2,199.37	1,811.38	1,374.19	881.55	326.44
Utilidad antes de impuesto	-11,367.11	-2,213.37	8,043.89	31,635.46	62,498.32
Margen operativo			11.17%	32.61%	48.08%
Impuesto S/Renta			2,010.97	7,908.86	15,624.58
Utilidad neta	-11,367.11	-2,213.37	6,032.92	23,726.59	46,873.74
Margen neto			8.38%	24.46%	36.06%
EBITDA	-5,444.41	3,321.34	13,141.42	36,240.34	66,548.09

Tabla 4: Estado de Resultados; Fuente: Elaboración propia

7.4 Proyecciones de Flujo de Caja.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
Concepto		0	1	2	3	4	5
Ingresos			32,250.00	58,750.00	69,250.00	91,000.00	113,500.00
- Costos de venta			3,916.00	4,650.25	5,686.18	7,587.25	10,279.50
- Gastos de Admón. y mercadeo			37,751.74	37,751.74	56,895.74	56,895.74	56,895.74
-Pago de Serv. Prof. vencidos				18,000.00	18,000.00		
+ Depreciación			3,723.33	3,723.33	3,723.33	3,723.33	3,723.33
- Intereses			2,199.37	1,811.38	1,374.19	881.55	326.44
- Amortización de préstamos			3,059.22	3,447.20	3,884.39	4,377.03	4,932.15
+ Imp. S/renta de este año (por pagar)					2,010.97	7,908.86	15,624.58
- Pago del Imp. S/Renta año anterior						2,010.97	7,908.86
+ Valor residual (de desecho)							55,208.75
- Cambios en el Cap. de trabajo				0.00	0.00	0.00	0.00
CAPEX		25,000.00					
Flujo de caja neto		-25,000.00	-10,952.99	-3,187.24	-10,856.20	30,879.65	107,713.97
Flujo de caja acumulado			-35,952.99	-39,140.24	-49,996.44	-19,116.79	88,597.18
Flujo de caja Acum. en operación			-10,952.99	-14,140.24	-24,996.44	5,883.21	113,597.18

Tabla 5: Flujo de Caja

Fuente: Elaboración propia

En resumen, los únicos ingresos que recibe la empresa son el abono del 50% de los honorarios. Luego, los gastos en que incurre son: en la etapa antes del evento, combustible y gastos mínimos de oficina (utilería); y el día del evento, los pagos/comisiones del personal asistente 1. Se optó por postergar el pago de servicios profesionales a los accionistas (dueños del negocio) para ser cancelados en los 2 años subsiguientes para evitar obtener flujos negativos muy altos en los años 1 y 2 de operación. (Ver tabla 14)

FLUJO DE SERV. PROF.								
Concepto	Del año 1			Del año 2		Total por año		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Pago de Serv. Prof.	9,000.00	18,000.00		9,000.00	18,000.00	9,000.00	27,000.00	18,000.00
Serv. Prof. X pagar:	18,000.00	0.00	0.00	18,000.00	0.00	18,000.00	18,000.00	0.00
Pagos de Serv. Prof. vencidos		18,000.00	0.00		18,000.00		18,000.00	18,000.00
Serv. Prof. X pagar/mes	1,500.00	Para flujo de caja mensual						

Tabla 6: Flujo de Servicios Profesionales

Fuente: Elaboración propia

7.5 Tasa de descuento.

Se utilizó el modelo CAPM con la siguiente información:

r_f : se determinó de acuerdo a un bono con vigencia de 5 años de los bonos del tesoro americano (Yahoo Finance, 2017) y se le suma la prima por riesgo país de Panamá (Damodaran 2016):

$$r_f: 1.84\% + 2.71\% = 4.55\%$$

β : se utilizó el beta de Damodaran para la industria de entretenimiento, la cual es la más similar a la industria de eventos, es decir β : 1.20

Se sumó una prima por riesgo adicional estimada en un 4% por no cotizar en bolsa y por ser un emprendimiento innovador.

$[E(R_m) - r_f]$: la prima de riesgo país (Total Equity Risk Premium) se obtuvo al consultar Damodaran (Damodaran,2016) $[E(R_m) - r_f]$: 8.40%

$$E(R_i) = 4.55\% + 1.20 * 8.40\% = 14.63\%$$

7.6 Evaluación financiera: VAN, TIR, Payback, Punto de Equilibrio.

Se utilizó la tasa de descuento de 14.63% para calcular el VAN, teniendo un resultado de US\$28,119.21. Al ser un resultado positivo o mayor a cero la decisión a tomar es que el proyecto debe aceptarse puesto crea valor. (Ver Tabla 16)

La Tasa Interna de Retorno es de 29.66%, lo cual es mayor que la tasa de descuento utilizada para evaluar el proyecto, por ende se confirma que debe aceptarse el proyecto, puesto tiene una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (coste de oportunidad). (Ver Tabla 16)

Se recupera la inversión a los 4 años y 3 meses de operación de acuerdo a los cálculos realizados. (Ver Tabla 15)

Cálculo del Payback	
Saldo Acum. al año 1 (por recuperar en el año 2)	-35,952.99
Saldo Acum.al año 2 (por recuperar en el año 3)	-39,140.24
Saldo Acum.al año 3 (por recuperar en el año 4)	-49,996.44
Saldo Acum.al año 4 (por recuperar en el año 5)	-19,116.79
Recuperación promedio mensual en el año 5	4,375.44
Período de recuperación del saldo en el año 5 (meses)	4.37

Tabla 7: Cálculo del Payback; Fuente: Elaboración propia

INDICADORES DE RENTABILIDAD		
VAN		B/. 28,119.21
TIR (%)		29.66%
Payback		4 años y 4.37 meses

Tabla 8: Evaluación Financiera; Fuente: Elaboración propia

En relación al punto de equilibrio, no hay en el año 1 de operación puesto que hay pérdida. En el año 2 de operación se alcanza al 104% siendo este muy alto. Incluso en el año 3 de operación aún es alto 87.87%. Luego de esto, el punto de equilibrio mejora sustancialmente, revelando que con menos del 50% de las ventas en promedio se alcanza el punto de equilibrio, cubriendo sus costos.

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO				
	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
US\$	62,399.33	63,266.37	62,680.07	62,135.42
%	104.00%	87.87%	64.62%	47.80%

Tabla 9: Punto de Equilibrio

Fuente: Elaboración propia

7.7 Valor de Rescate o Reintegro/Residual.

Se realizó al final del periodo de evaluación (año 5), resultando un valor de US\$55,208.75, representando el total de la inversión menos la depreciación acumulada. Para esto se utilizó el método de valor de desecho contable de los activos.

VALOR DE RESCATE					
Inv. inicial	Dep. Aum.	C X C	Aumento	Impuesto por pagar	V. de R. Neto
			en K. de T.		
44,700.00	-18,616.67	44,750.00	0.00	-15,624.58	55,208.75

Tabla 10: Valor de Rescate

Fuente: Elaboración propia

7.8 Balance proyectado.

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
Concepto	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
Activos circulantes						
- Caja y banco (Cap. de trabajo)	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
- Saldo en caja acumulado		-10,952.99	-14,140.24	-24,996.44	5,883.21	113,597.18
- Cuentas por cobrar		18,250.00	19,500.00	22,250.00	28,250.00	44,750.00
Total del activo circulante	10,000.00	17,297.01	15,359.76	7,253.56	44,133.21	168,347.18
Activos fijos	27,700.00	27,700.00	27,700.00	27,700.00	27,700.00	27,700.00
- Depreciación		2,323.33	4,646.67	6,970.00	9,293.33	11,616.67
Activo s fijos netos	27,700.00	25,376.67	23,053.33	20,730.00	18,406.67	16,083.33
Activos intangibles	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
- Depreciación		1,400.00	2,800.00	4,200.00	5,600.00	7,000.00
Activos intangibles netos	7,000.00	5,600.00	4,200.00	2,800.00	1,400.00	0.00
Total de activos	44,700.00	48,273.67	42,613.09	30,783.56	63,939.88	184,430.52
PASIVOS						
Impuesto por pagar				2,010.97	7,908.86	15,624.58
Servicios profesionales por pagar		18,000.00	18,000.00			
Préstamo por pagar	19,700.00	16,640.78	13,193.58	9,309.18	4,932.15	
Total del pasivo	19,700.00	34,640.78	31,193.58	11,320.16	12,841.01	15,624.58
PATRIMONIO						
Capital propio	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
Utilidades retenidas		-11,367.11	-13,580.49	-5,536.59	26,098.86	88,597.18
Valor de rescate neto						55,208.75
Total del patrimonio	25,000.00	13,632.89	11,419.51	19,463.41	51,098.86	168,805.94
Total del pasivo + patrimonio	44,700.00	48,273.67	42,613.09	30,783.56	63,939.88	184,430.52

Tabla 11: Balance General proyectado

Fuente: Elaboración propia

7.9 Capital de Trabajo.

El capital de trabajo se ha calculado con base al flujo de efectivo.

CAPITAL DE TRABAJO							
Concepto		0	1	2	3	4	5
Caja y banco		10,000.00	Se usa el	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Cambios en el capital de trabajo			inicial (del año cero)	0.00	0.00	0.00	0.00

Tabla 12: Capital de Trabajo. Fuente: Elaboración propia

7.10 Fuentes de financiamiento.

La puesta en marcha del negocio se realizará mediante un aporte de los accionistas de US\$25,000.00 (55.93%), y un financiamiento del 44.07%% a través de un préstamo a un plazo de 5 años con una tasa de interés del 12% por el monto de US\$19,700.00 que se solicitará a un banco local, haciendo un total de inversión inicial de US\$44,700.00 para el primer año.

ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO			
Inv. Total	Préstamo	Accionistas	Dep. Acum.
44,700.00	19,700.00	25,000.00	18,616.67
100%	44.07%	55.93%	
Amort. Acum.	19,700.00		

Tabla 13: Estructura del financiamiento. Fuente: Elaboración propia

7.11 Ratios Financieros.

Los márgenes operativos, netos, ROA y EBITDA comienzan relativamente bajos o negativos, salvo el ROE, lo cual se entiende pues la empresa está iniciando operaciones. Estos mejoran favorablemente a partir del año 3 observando resultados positivos a lo largo del periodo evaluado. Por ejemplo, el margen de EBITDA aumenta de manera progresiva, por lo que se produce una eficiencia operativa en el negocio. Estos ratios no pueden compararse con ratios de otras industrias ya que no existe a nivel de Panamá empresas similares que coticen en bolsa.

OTROS INDICADORES					
Margen de EBITDA		5.54%	18.25%	37.36%	51.19%
ROA (de activos o inversión total)		-4.95%	13.50%	53.08%	104.86%
ROE (del capital propio, sin intereses)		-1.61%	29.63%	98.43%	188.80%

Tabla 14: Ratios Financieros Fuente: Elaboración propia

7.12 Análisis de Sensibilidad.

Se realizó un aumento del 10% en los costos de venta y en los gastos administrativos y de marketing, excepto los servicios profesionales en los años 1 y 3 de operación. Con esto, se redujo la TIR a 18.45% y el VAN a US\$7,409.00. Esto indica que el proyecto no es muy sensible a cambios mayores en los costos, es decir lo resiste.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD N° 1			
Aumento del 10% en los costos de venta y en los gastos Adm. y de mercadeo			
VAN	B/. 7,409.00	Lo resiste. No es muy	
TIR (%)	18.45%	sensible a estos cambios	

Tabla 15: Análisis de sensibilidad 1. Fuente: Elaboración propia

Se realizó una reducción de 2 eventos por año. Con esto, se redujo la TIR a 18.55% y el VAN a US\$7,528.00. Esto indica que el proyecto no es muy sensible a cambios mayores en cuanto a la reducción de eventos, es decir lo resiste.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD N ° 2			
Reducción de 2 eventos por año			
VAN	B/. 7,528.00	Lo resiste. No es muy	
TIR (%)	18.55%	sensible a estos cambios	

Tabla 16: Análisis de sensibilidad 2. Fuente: Elaboración propia

Se realizó un aumento del 10% en los gastos de administración y mercadeo, y una reducción de 2 eventos por año. Con esto, se redujo la TIR a 10.27% y el VAN a (US\$8,568.00). Esto indica que el proyecto es muy sensible a estos cambios.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD N ° 3			
Aumento en los gastos Adm. y de mercadeo en un 10% y reducción de 2 eventos por año			
VAN	(B/. 8,568.00)	No lo resiste. Es muy	
TIR (%)	10.27%	sensible a estos cambios	

Tabla 17: Análisis de sensibilidad 3. Fuente: Elaboración propia

8. Riesgos Críticos.

Los riesgos con mayor impacto a la empresa son aquellos relacionados al servicio, pudiendo estos afectar la reputación de la empresa y arriesgar su continuidad en el mercado. Adicional, como riesgos externos, la entrada de nuevos competidores, y las crisis económicas, donde los consumidores prescindan de este tipo de servicios al no ser de primera necesidad.

Riesgos Internos

Riesgos:

1. Fallas en el servicio ofrecido a los clientes, generando insatisfacción.
2. Incumplimiento por parte de los proveedores.
3. Problemas de salud por intoxicación de la comida.
4. Accidente de algunos de los participantes del evento.
5. Incidentes por daño en el vestuario de invitados del evento.

Mitigación:

1. Entrenamiento y capacitación constante al equipo Asistente; Encuesta de satisfacción que se enviará al cliente después del evento para detectar áreas de mejora en calidad, tiempo de respuesta, u otras variables.
2. Contrato de por medio entre el proveedor y cliente, el cual en caso de incumplimiento implica demandas legales.
3. Controlar la calidad en la entrega y presentación de los alimentos.
4. Botiquín de primeros auxilios; contratación de seguro o planes de emergencia para terceros.
5. Dispensario con imperdibles, hilo, botones, productos quita manchas.

Riesgos Externos

Riesgos:

1. Entrada de nuevos competidores.
2. Impacto por crisis económica del país.

Mitigación

1. Replantear la estrategia de marketing para lograr posicionamiento y aumentar ventas; realizar estudios de mercado/mystery shopping para evaluar las ofertas existentes.
2. Plan de disminución de precios de los planes/paquetes y realizar ofertas para captar clientes en época de crisis.

Tabla 18: Riesgos Críticos

Fuente: Elaboración propia.

9. Conclusiones.

Event Planning & Design surge ante el interés socio-cultural de los panameños en celebrar eventos.

Se detectó que el consumidor prefiere utilizar los servicios de organización debido a la tranquilidad que le ofrece durante la planificación, y porque deja en manos expertas un acontecimiento muy importante en su vida familiar o profesional.

Los eventos sociales y corporativos apuntan a un considerable mercado potencial y atractivo, y a su vez las notables deficiencias de la competencia, reafirman la oportunidad de Event Planning & Design dentro del mercado.

Para lograr su propuesta, será necesaria la implementación de una serie de estrategias operativas y organizacionales para garantizar cumplir con las necesidades de los clientes.

La empresa presenta una inversión de US\$44,700.00 la cual será recuperada en el tercer año de operación.

Es un proyecto que genera valor al tener un VAN positivo de US\$28,119.21. Adicional, el proyecto genera una TIR de 29.66%, siendo mayor a la tasa de descuento utilizada para evaluar el proyecto, teniendo una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida.

Referencias Bibliográficas

Constitución Política de la República de Panamá, Artículo 35. Obtenido de <http://www.legalinfo-panama.com/legislacion/Constitucion/Constitucion.pdf>

Encuesta Hogares Año 2009, Contraloría General de la República. Obtenida de https://www.contraloria.gob.pa/inec/publicaciones/Subcategoria.aspx?ID_SUBCATEGORIA=38&ID_IDIOMA=1

INEC. Contraloría General de la República. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.pa/inec/>

Centro Nacional de Competitividad de Panamá. Obtenido de <http://www.cncpanama.org/cnc/>

Revista Mercados & Tendencias: Panamá al servicio del mundo. Obtenido de <https://revistamyt.com/panama-al-servicio-del-mundo/>

Banco Mundial. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>

Confederación de Entidades Organizadoras de Congresos y Afines de América Latina (Cocal). Obtenido de <http://cocal.org/>

ICCA: International Congress and Convention Association. Obtenido de <http://www.iccaworld.org/>

Ministerio de Comercio e Industrias, PROINVEX. Obtenido de <http://proinvex.mici.gob.pa/>

Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de <http://www.mef.gob.pa/es/Paginas/home.aspx>

Autoridad de Turismo de Panamá. Obtenido de <http://www.atp.gob.pa/programas/desarrollo-de-panama-como-centro-de-eventos-internacionales>

Association of Bridal Consultants ABC Panamá Obtenido de <https://www.facebook.com/abcbridalpanama/>

CEPAL: Informe Observatorio Demográfico, 2016. Obtenido de http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/celade/agrupadores_xml/aes50.xml

Encuesta realizada por la empresa Datanálisis (2015). Obtenido de <http://www.datanalisis.com/>

Artículo: Panamá supera a región en uso de internet móvil y redes sociales. Obtenido de <http://www.elsalvador.com/articulo/negocios/panama-supera-region-uso-internet-movil-redes-sociales-89014>

Entrevista realizada a Miroslava Sucre, Gerente de Banquetes del Hotel Grand Sheraton Panamá.

Entrevista realizada a Jaymar Pinzón, propietaria de Gran Evento by Jaymar Pinzón y Presidenta de ABC Capítulo Panamá.

Entrevistas realizadas a María Gabriela Fábrega y Nikki Tate.

Trabajo Final de Grado: “Plan de viabilidad para la creación de una empresa de servicios para productoras de eventos profesionales, de ocio y turísticos en la Comunidad Valenciana”. Universidad Politécnica de Valencia. Autores: María Belén Arcos y Estefanía Osorio, 2014.

Monografía previa a la obtención del título de economista: Proyecto para una empresa de organización de eventos infantiles. Universidad del Azuay. Autores: Lorena Alvear y Eliana Tapia, 2008.

Plan de Empresa: Estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a prestar servicios integrales de cubrimiento de eventos sociales en Cali, Colombia. Universidad ICESI. Autores: Juan Carlos Álvarez y Carolina Arboleda, 2011.

Plan de negocios para la creación de la empresa “Ensueño” logística de eventos en la ciudad de Tunja. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Autores: Elsy Malaver y Nidia Romero, año 2014.

ANEXOS

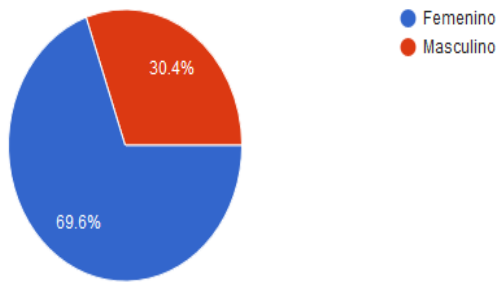
Anexo 1: Encuesta - Muestra y resultados.

Metodología: Se utilizó como herramienta de medición de mercado una encuesta para medir opiniones, gustos y preferencias en la industria de organización de eventos. Consistió en una serie de preguntas realizadas a una muestra determinada de personas para la recolección de datos.

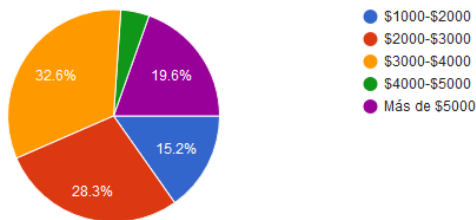
Muestra: 46 personas.

Perfil: personas mayores de 18 años, de cualquier género, que cumplan con alguna actividad como estudio o trabajo y residan en la Ciudad de Panamá.

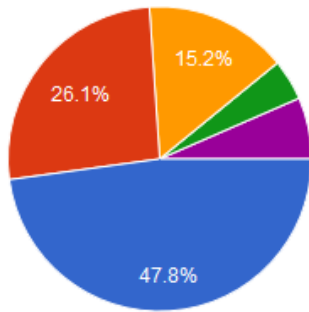
TOTAL: 46 RESPUESTAS



46 Encuestados	
Femenino	69.60%
Masculino	30.40%

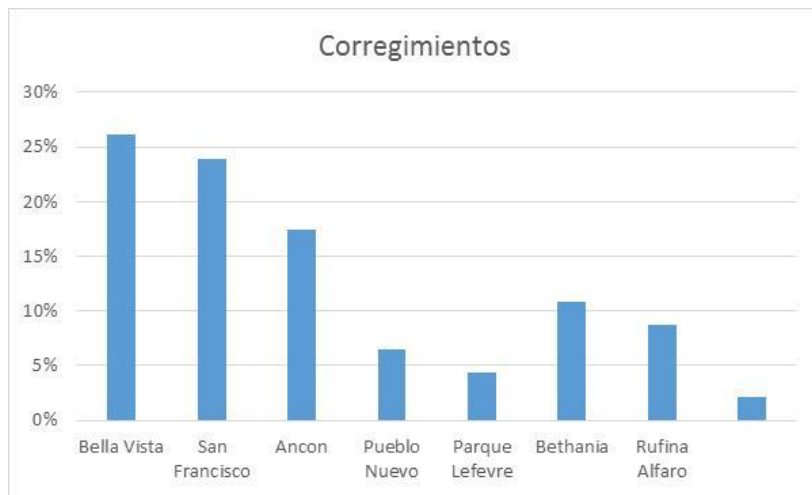


Ingresos	
\$1,000-\$2,000	15.20%
\$2,000-\$3,000	28.30%
\$3,000-\$4,000	32.60%
\$4,000-\$5,000	4.30%
Más de \$5,000	19.60%



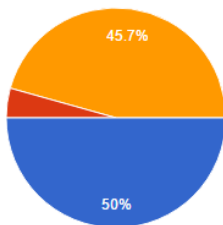
- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 en adelante

Edades	
20-30 años	47.80%
31-40 años	26.10%
41-50 años	15.20%
51-60 años	4.30%
> 61 años	6.50%



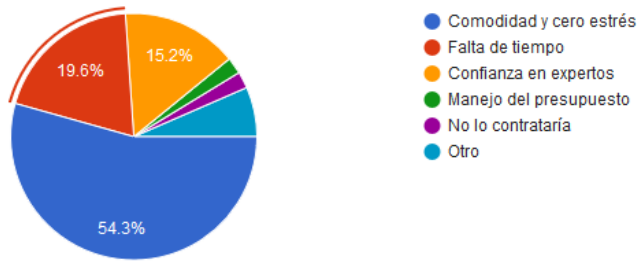
Respuestas:

¿Utilizaría los servicios de una empresa de organización de eventos?

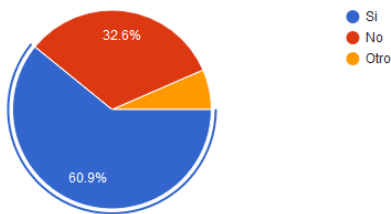


El 50% de los encuestados señaló que utilizaría los servicios de una empresa de organización de eventos, mientras que el 45.7% indicó que los utilizaría dependiendo del evento. Un 4.3% indicó que no los utilizaría.

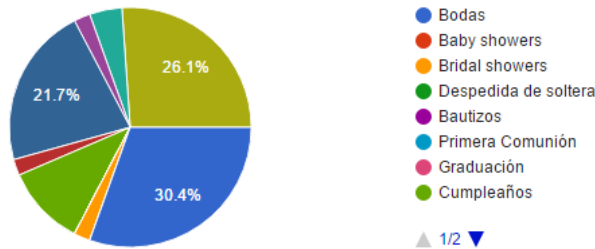
¿Por qué contrataría los servicios de una empresa de organización de eventos?



¿Ha contratado alguna vez los servicios de una empresa de organización de eventos?



¿Qué tipo de eventos ha realizado contratando una empresa de organización de eventos?

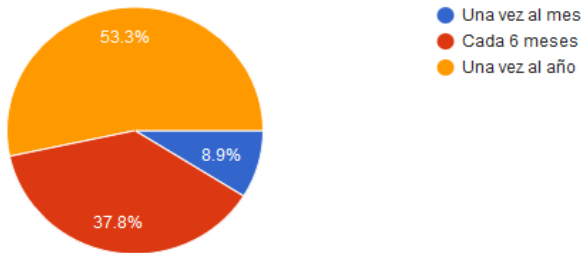


30.4% bodas

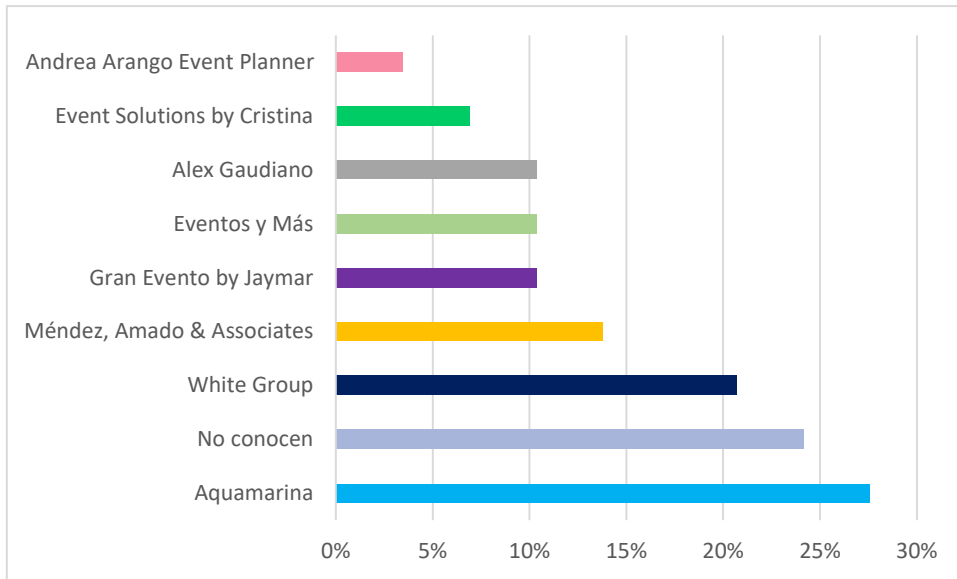
21.7% congresos de trabajo

10.9% cumpleaños

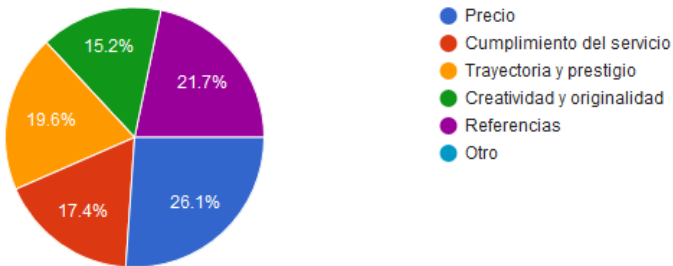
¿Con qué frecuencia celebra eventos sociales?



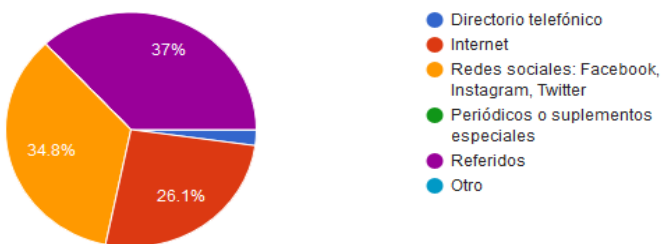
¿Qué empresas de organización de eventos conoce en Panamá? Mencione todas las que conozca.



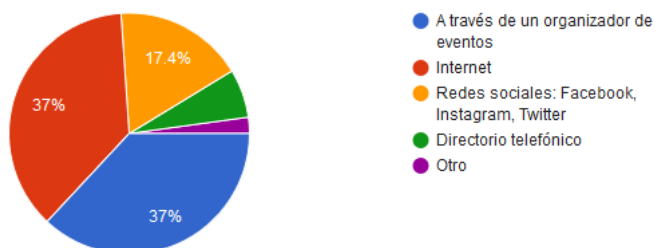
¿Qué factores toma en consideración al momento de contratar este tipo de servicio?



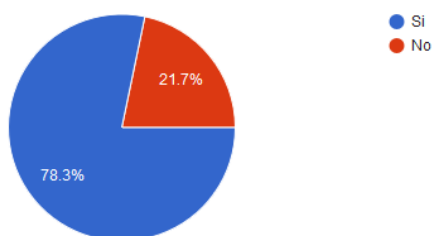
¿A través de qué medios buscaría acerca de los servicios de organización de eventos?



Si organizase un evento, ¿cómo contactaría a sus proveedores?



¿Considera que deban existir más empresas que presten el servicio de organización de eventos en Panamá?



Anexo 2: Monitoreo de eventos mediante observación directa en hoteles en la ciudad de Panamá durante los meses de septiembre-octubre de 2016.

Fecha	N° de Eventos	
Viernes 16 de septiembre	3	* Tipo de evento: Bodas
Sábado 17 de septiembre	4	* Periodo de estudio: 4 semanas
Viernes 23 de septiembre	3	* Hoteles visitados:
Sábado 24 de septiembre	3	Grand Sheraton
Viernes 30 de septiembre	3	Hotel Bristol
Sábado 1 de octubre	4	Hotel Marriot
Viernes 7 de octubre	2	Club Unión de Panamá
Sábado 8 de octubre	4	
Total de eventos	26	

Fuente: Observación directa – Tabla: Elaboración propia.

Anexo 3: Mercado Objetivo – Eventos Sociales

ESTIMACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA POBLACION POR CORREGIMIENTO DEL						
DISTRITO DE PANAMA, SEXO Y ENTRE 35 Y 64 AÑOS DE EDAD: AÑO 2017						
Sexo y edad	TOTAL	Corregimiento				
		Betania	Bella Vista	San Francisco	Parque Lefevre	Ancón
TOTAL	96.046	20.836	15.002	21.616	17.278	21.314
35-39.....	19.578	4.031	3.045	4.571	3.183	4.748
40-44.....	18.107	3.643	2.801	4.231	3.119	4.313
45-49.....	17.733	3.628	2.715	4.092	3.168	4.130
50-54.....	15.785	3.368	2.451	3.576	3.034	3.356
55-59.....	13.436	3.183	2.151	2.927	2.658	2.517
60-64.....	11.407	2.983	1.839	2.219	2.116	2.250
HOMBRES	46.532	9.313	7.389	10.169	7.904	11.757
35-39.....	9.625	1.874	1.495	2.120	1.510	2.626
40-44.....	9.037	1.746	1.425	2.068	1.437	2.361
45-49.....	8.974	1.689	1.394	2.039	1.464	2.388
50-54.....	7.519	1.450	1.173	1.641	1.359	1.896
55-59.....	6.207	1.354	1.024	1.317	1.160	1.352
60-64.....	5.170	1.200	878	984	974	1.134
MUJERES	49.514	11.523	7.613	11.447	9.374	9.557
35-39.....	9.953	2.157	1.550	2.451	1.673	2.122
40-44.....	9.070	1.897	1.376	2.163	1.682	1.952
45-49.....	8.759	1.939	1.321	2.053	1.704	1.742
50-54.....	8.266	1.918	1.278	1.935	1.675	1.460
55-59.....	7.229	1.829	1.127	1.610	1.498	1.165
60-64.....	6.237	1.783	961	1.235	1.142	1.116

Fuente: INEC, Contraloría Gral. de la República

TAMAÑO DE LOS HOGARES: CENSO DE 2010			
CORREGIMIENTO	POBLACIÓN	HOGARES	TAMAÑO FLIA.
BETANIA.....	45.724	15.278	2,99
BELLA VISTA.....	26.713	10.108	2,64
SAN FRANCISCO.....	43.443	14.909	2,91
PARQUE LEFEVRE.....	36.819	12.116	3,04
ANCÓN.....	23.072	6.591	3,50
TOTAL	175.771	59.002	2,98

Fuente: INEC, Contraloría Gral. de la República – Tabla: Elaboración propia.

CÁLCULO PARA EL TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO	
Concepto	Cantidad
Población objetivo (35 a 64 años)	96.046
Para considerar a los solteros usaremos un tamaño de	2,8
Mercado potencial (población objetivo/tamaño de Flia.)	34.302

Fuente: INEC, Contraloría Gral. de la República – Tabla: Elaboración propia.



Figura: Corregimientos objetivos Ciudad de Panamá. Fuente: Google.

Anexo 4: Mercado Objetivo – Eventos Corporativos

EMPRESAS EN LA REPÚBLICA, POR NATURALEZA JURÍDICA.									
SEGÚN NIVEL DE INGRESO Y PROVINCIA: AÑO 2009									
Nivel de ingresos y provincia	Total	Individual	Limi- tada	Anó- nima	Coope- rativa	No Lucra- tiva	Colec- tiva	Sociedad Civil	Otra
TOTAL.....	50.897	33.590	292	15.359	215	918	35	408	80
Hasta B/. 150,000	40.676	32.202	201	7.102	125	702	30	255	59
Bocas del Toro.....	1.098	1.016	4	72	-	6	-	-	-
Coclé.....	2.809	2.518	9	228	13	28	4	8	1
Colón.....	2.161	1.749	17	347	7	34	3	2	2
Chiriquí.....	6.388	5.608	19	654	20	40	2	19	26
Darién.....	819	796	2	13	2	4	-	2	-
Herrera.....	2.568	2.192	4	196	10	158	4	2	2
Los Santos.....	2.315	1.983	5	141	13	124	4	37	8
Panamá.....	19.438	13.514	134	5.263	38	282	4	183	20
Veraguas.....	3.080	2.826	7	188	22	26	9	2	-
De B/. 150,001 a B/. 1,000,000	6.581	1.238	45	4.926	57	170	2	128	15
Bocas del Toro.....	94	45	-	47	2	-	-	-	-
Coclé.....	171	67	5	95	4	-	-	-	-
Colón.....	369	63	4	292	1	6	1	-	2
Chiriquí.....	442	85	1	342	8	4	-	-	2
Darién.....	12	10	-	2	-	-	-	-	-
Herrera.....	123	26	-	91	5	1	-	-	-
Los Santos.....	97	39	-	52	4	2	-	-	-
Panamá.....	5.104	836	33	3.916	28	151	1	128	11
Veraguas.....	169	67	2	89	5	6	-	-	-
De B/. 1,000,001 a B/. 2,500,000	1.525	79	15	1.368	18	25	2	14	4
Bocas del Toro.....	5	2	-	3	-	-	-	-	-
Coclé.....	26	4	-	20	2	-	-	-	-
Colón.....	181	2	3	171	2	3	-	-	-
Chiriquí.....	97	11	-	84	2	-	-	-	-
Herrera.....	28	1	-	26	-	-	1	-	-
Los Santos.....	14	1	-	5	8	-	-	-	-
Panamá.....	1.145	51	12	1.038	3	22	1	14	4
Veraguas.....	29	7	-	21	1	-	-	-	-
De B/. 2,500,001 y más	2.115	71	31	1.963	15	21	1	11	2
Bocas del Toro.....	4	-	-	4	-	-	-	-	-
Coclé.....	31	3	3	25	-	-	-	-	-
Colón.....	535	21	6	506	-	1	-	-	1
Chiriquí.....	88	5	-	78	4	1	-	-	-
Herrera.....	13	1	-	11	1	-	-	-	-
Los Santos.....	5	-	-	4	1	-	-	-	-
Panamá.....	1.402	40	21	1.304	5	19	1	11	1
Veraguas.....	37	1	1	31	4	-	-	-	-

Fuente: INEC, Contraloría Gral. de la República.

Facturación Anual en US\$	N° Empresas Panamá
150,001 a 1,000,000	5.104
1,000,001 a 2,500,000	1.145
2,500,001 en adelante	1.402
TOTAL	7.651

Fuente: INEC, Contraloría Gral. de la República; Tabla: Elaboración propia.

Anexo 5: Número de eventos realizados al año por empresas que prestan el servicio de organización de eventos.

DATOS DE EMPRESAS QUE PRESTAN EL SERVICIO				
Tipo de evento	%	No. Eventos	Precio	Ingresos
Bodas	100%	25	\$ 3.500,00	\$ 92.500,00
- Plan Parcial	40%	10	\$ 2.500,00	\$ 25.000,00
- Tipo Completo	60%	15	\$ 4.500,00	\$ 67.500,00
Quinceaños		15	\$ 2.500,00	
Corporativos	15%	15	\$ 30.000,00	\$ 67.500,00
Total		40		\$160.000,00
Total 6 Empresas				\$960.000,00

Fuente: Entrevista realizada a Jaymar Pinzón – Tabla: Elaboración propia.

Anexo 6: Eventos realizados por hotel en la ciudad de Panamá.

EVENTOS REALIZADOS POR HOTEL EN LA CIUDAD DE PANAMÁ					
Hotel	%	Bodas	Quinceaños	Corporativos	Total
Hotel Sheraton	40%	200	150	50	400
Total Eventos (Mercado)		500	375	125	1000
		50,0%	37,5%	12,5%	100,0%
Bodas y quinceaños		57,1%	42,9%		875
Costo total		\$600.000,00	\$ 300.000,00	\$1.000.000,00	\$ 1.900.000,00
Precio unitario		3.000	2.000	8.000	
Total 6 Hoteles	60%				B/1.140.000,00

Fuente: Entrevistada realizada Miroslava Martínez, Gerente de Banquetes, Sheraton Panamá – Tabla: Elaboración propia.

Anexo 7: Cálculo del tamaño de mercado.

POBLACION OBJETIVO - MERCADO POTENCIAL QUE REQUIERE LOS SERVICIOS - RANGO 20 AÑOS (35-65 AÑOS)				
Concepto		Cantidad	Valor (\$\$)	
Población objetivo (35 a 64 años)		96.046		
Para considerar a los solteros usaremos un tamaño de		2,8		
Mercado potencial (población objetivo/tamaño de Flia.)		34.302		
- Requiere los servicios (50%)		17.151		
(.) Bodas (57.1%)		9.801	34.302.142,86	
(.) Quinceaños (42.9%)		7.350	24.501.530,61	
(.) Eventos corporativos (12.5%)		4.288	19.294.955,36	
Total		21.439	78.098.628,83	
En el rango de 35 a 64 años hay 20 años		20		
Eventos anuales en 20 años		1.072		

Tabla: Elaboración propia con datos de entrevistas a hoteles.

Eventos anuales en 10 años				
Concepto		Cantidad	Valor (\$\$)	
- Requiere los servicios (50%)		8.576		
(.) Para bodas (57.1%)		4.900	17.151.071,43	
(.) Para quinceaños (42.9%)		3.675	12.250.765,31	
(.) Eventos corporativos (12.5%)		2.144	9.647.477,68	
Total		10.719	39.049.314,41	

Tabla: Elaboración propia, con datos de entrevistas a hoteles.

Anexo 8: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Rivalidad entre competidores	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de competidores⁶, pero poca diferenciación.⁷ • Algunos competidores ofrecen un precio elevado por sus servicios. • Alta demanda, por lo que existe mercado para todos los oferentes, sin embargo algunos descuidan su servicio. • Costos fijos no son altos.
Entrada de nuevos competidores	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte lealtad hacia competidores con trayectoria. • Somos nuevos en el mercado. • Debido a la alta demanda, podrían entrar más empresas. • No hay normativa a nivel de regulaciones e impuestos.
Amenaza de sustitutos	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Anfitriones que deseen organizar sus eventos por considerar los precios altos por el servicio; sin embargo, por la magnitud de los eventos que se realizan en Panamá, se hace necesaria la presencia y acompañamiento de un organizador por el manejo simultáneo de actividades y atención de detalles.
Poder de negociación de los clientes	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de organizar los eventos ellos mismos. • Sensibilidad al precio⁸. • Consumidor informado para la toma de decisión. • Exigentes en cuanto al producto final. • Pueden acceder a una variedad de ofertas.
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Hay variedad de proveedores. • El modelo de negocio implica que la contratación de proveedores es a través del organizador, pero los costos por sus servicios son pagados por el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

⁶ Resultado de encuesta: Pregunta sobre empresas de organización en la actualidad.

⁷ Resultado del análisis de propuestas de competidores (Investigación mediante Mystery Shopping).

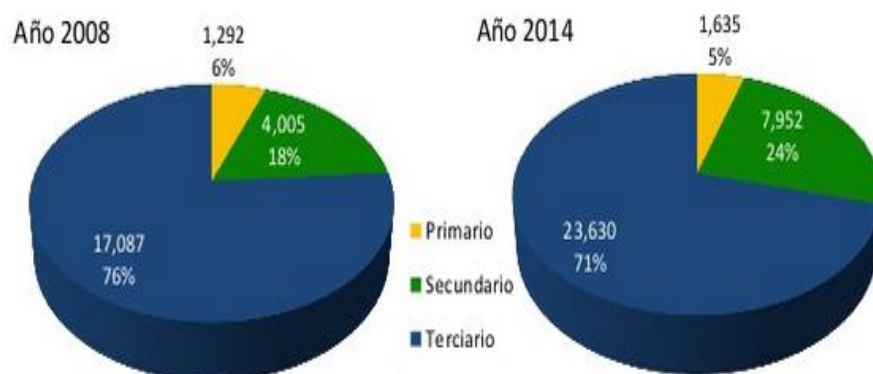
⁸ Resultado de encuesta. 47.3% pagaría menos de \$1,500.00

Anexo 9: Plataforma de proveedores por categoría.

Plataforma de Proveedores			
Servicio	Categoría Lujo	Categoría Moderada	Categoría Económica
Fotografía	Rubén Parra	Alfonso Jaén	Peppo Photography
	Rodrigo García	Daniel Gómez	Ana Gabriela Delgado
		Bolivar Davis	Liz Pinto
		Franz Pavanz	Saenz Photo
		Alvaro Ching	
Videos	Rodrigo García	Ramsés Cano Films	Mike Lao
	Utopía Films	Enrique Toscano Films	Juan Alfaro
	Sunrise Media	Emotion & Motion	Vargas Digital
Hoteles	Bristol Panamá	Grand Sheraton	
	Hilton Panamá	Hotel Miramar	
	American Trade Hotel	Hotel Marriot	
	Hotel Trump	Hotel Westin	
Decoración	Cristina Berguido	Celebrations & More	de Icaza MDI Events
	Mynt	Decoraciones y Detalles	MHE Events
	Pompa		S&N Flowers
	Carlos Mastellari		
Orquestas	Café	Yare	Salamín
		Zafiro	
Música	Truenos y Relámpagos	DJ Brooklin	DJ Yellow
Wedding Cakes	Cocina de Sofy	Cooking Smiles	
	Bocato Di Angel		
	Delicias Betzabe		
	Boshka		
Iluminación	JE Making		
	Rocco Productions		
Tarjetas de Invitación	Lines' Craft	Impresiones Marcela	
		Detalles by Stephie	
Vestidos de Novia	Rosa Clará	Kalas	
	Gaudí Novias		
	Pronovias		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10: Composición del PIB Panamá 2014.



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Anexo 11: Modelo de propuesta de servicios.

Panamá, 4 de diciembre de 2016

Señorita María González:

Estimada María:



Gracias por haber seleccionado nuestros servicios para la organización y planificación de su boda. Estamos ansiosos de formar parte de este gran día, y les aseguramos que será un recuerdo memorable.

Les detallo los datos importantes para este día:

Boda: Gómez González
Fecha: Sábado 18 de noviembre de 2016
Hora: 7:30 p.m.
Iglesia: San Francisco de Asís
Recepción: Hotel Hilton Panamá
N° de invitados: 400

Ofrecemos dos tipos de planes que se ajustarán a sus necesidades:

Plan Parcial: Costo US\$2,500.00

- Primera reunión: 6 meses antes del evento para conocer al cliente, sus necesidades, gustos y preferencias, ofrecer la Plataforma de Proveedores y asesoría en la selección.
- Asesoría vía email y teléfono.

- Segunda reunión: Se empieza a trabajar en persona 3 meses antes del evento.
- Revisión del presupuesto.
- Reuniones con los proveedores para detalles finales.
- Programación del cronograma del día del evento.
- Montaje y desmontaje el día del evento.

Plan Completo: Costo US\$3,500.00

- Primera reunión: 1 año antes del evento para conocer al cliente, sus necesidades, gustos y preferencias.
- Programación de reuniones periódicas (4) para desarrollo, organización, selección y visita a proveedores.
- Asesoría **ilimitada** por email y teléfono.
- Elaboración de cronograma de citas y actividades.
- Elaboración y asesoría del presupuesto.
- Revisión de contratos y pago a proveedores del evento.
- Diagramación del evento en conjunto con el proveedor de decoración.
- Selección de banquete/catering en conjunto con hotel o lugar del evento.
- Desarrollo de logística con proveedores de entretenimiento.
- Cronograma del día del evento.
- Montaje y desmontaje el día del evento.

Tan pronto hayan decidido el plan de su preferencia, favor informarnos, para coordinar una cita e iniciar la planificación de su día soñado.

Me despido de ustedes,

Ana Patricia Barrios

Gerente General

Anexo 12: Estimación de la demanda para el primer año.

ESTIMACIÓN DEMANDA PARA EL PRIMER AÑO													
Tipo de Evento/ Mes	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Total Año 1
No. de Bodas	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	6
\$\$	\$3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 2.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.500,00	\$ 2.500,00	\$ -	\$ -	\$ 19.000,00
No. de Quince años	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	5
\$\$	\$3.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.500,00	\$ -	\$ 3.500,00	\$ -	\$ 2.500,00	\$ 3.500,00	\$ -	\$ -	\$ 16.500,00
No. de Corporativos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	2	5
\$\$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	\$ 15.000,00
												Total Ingresos Año 1	\$ 50.500,00

Fuente: Estimaciones en base a encuestas a empresas.

Anexo 13: Cadena de Valor.

Actividades de Soporte

RRHH	IT	Finanzas	Operaciones
Capacitación de Gerente General (Certificaciones internacionales). Contratación de personal para apoyo en eventos. Compensación	Diseño y creación de página web.	Contratación de servicios de contabilidad externos para declaraciones de renta y pagos de impuestos.	Relaciones con proveedores.
Infraestructura/Planificación	Creación legal de la empresa, aviso de operación. Inscripción en el Registro Público. Pago de tasa impositiva anual.		
Marketing y Ventas	Publicidad (Website, Redes Sociales). Promoción (Evento de Lanzamiento, pautas en revistas sociales, participación en ferias).		
Operaciones	Reuniones con clientes para presentación de servicios. Entrega de propuesta/contrato. Gestión de organización. Ejecución del servicio.		
Procesos Internos	Selección de proveedores. Diseño y diagramación del evento. Elaboración del presupuesto. Contratación de proveedores.		
Post Venta	Evaluación del servicio.		

MARGEN

Actividades Primarias

Anexo 14: Detalle proyección mensual de eventos y de ingresos (para 5 años).

PROYECCION MENSUAL DE EVENTOS Y DE INGRESOS													
(Para 5 años)													
AÑO 1													
Evento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Bodas: - Cantidad	1	1	1	1					1	1			6
- Ingresos (B/)	3,500.00	3,500.00	3,500.00	2,500.00					3,500.00	2,500.00			19,000.00
Quince años. - Cantidad	1				1		1		1	1			5
- Ingresos (B/)	3,500.00				3,500.00		3,500.00		2,500.00	3,500.00			16,500.00
Corporativos: - Cantidad				1						1	1	2	5
- Ingresos (B/)				3,000.00						3,000.00	3,000.00	6,000.00	15,000.00
Total. - Cantidad	2	1	1	2	1	0	1	0	2	3	1	2	16
- Ingresos (B./)	7,000.00	3,500.00	3,500.00	5,500.00	3,500.00	0.00	3,500.00	0.00	6,000.00	9,000.00	3,000.00	6,000.00	50,500.00
AÑO 2													
Evento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Bodas: - Cantidad	2	1	2	1					1	1			8
- Ingresos (B/)	7,000.00	3,500.00	7,000.00	2,500.00					3,500.00	2,500.00			26,000.00
Quince años. - Cantidad	1			1	1		1		1	1			6
- Ingresos (B/)	3,500.00			2,500.00	3,500.00		3,500.00		2,500.00	3,500.00			19,000.00
Corporativos: - Cantidad				1				1		1	1	1	5
- Ingresos (B/)				3,000.00				3,000.00		3,000.00	3,000.00	3,000.00	15,000.00
Total. - Cantidad	3	1	2	3	1	0	1	1	2	3	1	1	19
- Ingresos (B./)	10,500.00	3,500.00	7,000.00	8,000.00	3,500.00	0.00	3,500.00	3,000.00	6,000.00	9,000.00	3,000.00	3,000.00	60,000.00
AÑO 3													
Evento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Bodas: - Cantidad	2	1	2	1					1	1			8
- Ingresos (B/)	7,000.00	3,500.00	7,000.00	2,500.00					3,500.00	2,500.00			26,000.00
Quince años. - Cantidad	1	1		1	1	1	1		1	1			8
- Ingresos (B/)	3,500.00	3,500.00		2,500.00	3,500.00	2,500.00	3,500.00		2,500.00	3,500.00			25,000.00
Corporativos: - Cantidad			1	1				1		1	1	2	7
- Ingresos (B/)			3,000.00	3,000.00				3,000.00		3,000.00	3,000.00	6,000.00	21,000.00
Total. - Cantidad	3	2	3	3	1	1	1	1	2	3	1	2	23
- Ingresos (B./)	10,500.00	7,000.00	10,000.00	8,000.00	3,500.00	2,500.00	3,500.00	3,000.00	6,000.00	9,000.00	3,000.00	6,000.00	72,000.00
AÑO 4													
Evento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Bodas: - Cantidad	3	2	3	2					1	1			12
- Ingresos (B/)	10,500.00	7,000.00	10,500.00	5,000.00					3,500.00	2,500.00			39,000.00
Quince años. - Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			10
- Ingresos (B/)	3,500.00	3,500.00	2,500.00	3,500.00	2,500.00	3,500.00	2,500.00	3,500.00	2,500.00	3,500.00			31,000.00
Corporativos: - Cantidad			1		1	1		1		1	1	3	9
- Ingresos (B/)			3,000.00		3,000.00	3,000.00		3,000.00		3,000.00	3,000.00	9,000.00	27,000.00
Total. - Cantidad	4	3	5	3	2	2	1	2	2	3	1	3	31
- Ingresos (B./)	14,000.00	10,500.00	16,000.00	8,500.00	5,500.00	6,500.00	2,500.00	6,500.00	6,000.00	9,000.00	3,000.00	9,000.00	97,000.00
AÑO 5													
Evento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Bodas: - Cantidad	3	2	3	3	1		1		2	2			17
- Ingresos (B/)	10,500.00	7,000.00	10,500.00	7,500.00	3,500.00		2,500.00		7,000.00	5,000.00			53,500.00
Quince años. - Cantidad	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1			13
- Ingresos (B/)	3,500.00	3,500.00	2,500.00	3,500.00	2,500.00	7,000.00	5,000.00	7,000.00	2,500.00	3,500.00			40,500.00
Corporativos: - Cantidad			1		1	1	1	1	1	1	1	4	12
- Ingresos (B/)			3,000.00		3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	12,000.00	36,000.00
Total. - Cantidad	4	3	5	4	3	3	4	3	4	4	1	4	42
- Ingresos (B./)	14,000.00	10,500.00	16,000.00	11,000.00	9,000.00	10,000.00	10,500.00	10,000.00	12,500.00	11,500.00	3,000.00	12,000.00	130,000.00

Anexo 15: Costos y gastos de operación.

COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN					
Tipo de gasto		Cantidad	Mensual	Anual	Observaciones
Personal					
- Gerente Gral.		1	1,500.00	18,000.00	Servicios profesionales
- Gerente Admón. y Operaciones		1	750.00	9,000.00	Servicios profesionales
- Asistente 1		1			200.00 Comisión por evento
- Asistente 2		1	523.05	6,799.70	Eventual (medio sueldo)
- Asistente 3		1	523.05	6,799.70	Eventual (medio sueldo)
Total de personal		5	3,296.11	40,599.41	
Mercadeo- Publicidad					
- Electrónico			132.00	1,584.00	
- Tradicional (pautas en revistas)			82.50	990.00	Trimestral
- Mantenimiento de Pag. Web			32.08	385.00	Anual
- Feria anual (en julio)			229.17	2,750.00	
Total de mercadeo y publicidad			475.75	5,709.00	
Reparación y mantenimiento			64.17	770.00	
Combustible			33.00	396.00	24.75 por evento (año1)
Depreciación			310.28	3,723.33	
Otros e imprevistos			412.50	4,950.00	
	Total		4,591.80	56,147.74	

Anexo 16: Gastos de personal.

GASTOS DE PERSONAL		
Concepto	Completo	50%
Salario mínimo	742.50	371.25
Prestaciones	40.89%	151.80
	Total	523.05

Anexo 17: Depreciación.

DEPRECIACION				
Tipo de inversión		Años	Anual	
Local (espacio en Apto. propio)		30	333.33	
Automóvil (50% de auto propio)		10	1,500.00	
Mob. y equipo de oficina				
- Computadora e impresora		5	320.00	
- Escritorio y silla		10	50.00	
Comunicación (Celular)		5	120.00	
Capital de Trabajo inicial (caja y banco)				
Gastos de organización y puesta en marcha				
- Gastos legales		5	100.00	
- Diseño de Pag. Web		5	200.00	
- Lanzamiento		5	900.00	
- Otros e imprevistos		5	200.00	
		Total	3,723.33	

Anexo 18: Estados de Resultados mensual Año 1

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL													
Primer año													
Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total anual
Ingresos													
- Bodas	3,500.00	3,500.00	3,500.00	2,500.00					3,500.00	2,500.00			19,000.00
- Quince años	3,500.00				3,500.00		3,500.00		2,500.00	3,500.00			16,500.00
- Corporativos				3,000.00					0.00	3,000.00	3,000.00	6,000.00	15,000.00
Total de ingresos	7,000.00	3,500.00	3,500.00	5,500.00	3,500.00		3,500.00		6,000.00	9,000.00	3,000.00	6,000.00	50,500.00
Costos de venta													
- Comisiones	440.00	220.00	220.00	440.00	220.00	0.00	220.00	0.00	440.00	660.00	220.00	440.00	3,520.00
- Combustible	49.50	24.75	24.75	49.50	24.75	0.00	24.75	0.00	49.50	74.25	24.75	49.50	396.00
Total de costos de ventas	489.50	244.75	244.75	489.50	244.75	0.00	244.75	0.00	489.50	734.25	244.75	489.50	3,916.00
Utilidad bruta	6,510.50	3,255.25	3,255.25	5,010.50	3,255.25	0.00	3,255.25	0.00	5,510.50	8,265.75	2,755.25	5,510.50	46,584.00
Gastos Adm. y de mercadeo													
- Servicios profesionales	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	27,000.00
- Sueldos y salarios	1,046.11	1,046.11	1,046.11	1,394.81	1,046.11	1,046.11	1,046.11	1,394.81	1,046.11	1,046.11	1,046.11	1,394.81	13,599.41
- Depreciación	310.28	310.28	310.28	310.28	310.28	310.28	310.28	310.28	310.28	310.28	310.28	310.28	3,723.33
- Mercadeo y publicidad	246.58	246.58	246.58	246.58	246.58	246.58	2,996.58	246.58	246.58	246.58	246.58	246.58	5,709.00
- Reparación y mantenimiento	64.17	64.17	64.17	64.17	64.17	64.17	64.17	64.17	64.17	64.17	64.17	64.17	770.00
- Otros gastos e imprevistos	412.50	412.50	412.50	412.50	412.50	412.50	412.50	412.50	412.50	412.50	412.50	412.50	4,950.00
Total de gastos Adm. y mercadeo	4,329.64	4,329.64	4,329.64	4,678.34	4,329.64	4,329.64	7,079.64	4,678.34	4,329.64	4,329.64	4,329.64	4,678.34	55,751.74
Gastos financieros	197.00	194.59	192.15	189.69	187.21	184.70	182.16	179.60	177.01	174.40	171.76	169.10	2,199.37
Utilidad antes de impuesto	1,983.86	-1,268.97	-1,266.54	142.47	-1,261.59	-4,514.33	-4,006.55	-4,857.94	1,003.85	3,761.71	-1,746.15	663.06	-11,367.11
Impuesto S/Renta													
Utilidad neta	1,983.86	-1,268.97	-1,266.54	142.47	-1,261.59	-4,514.33	-4,006.55	-4,857.94	1,003.85	3,761.71	-1,746.15	663.06	-11,367.11

Anexo 19: Flujo de Caja mensual Año 1

FLUJO DE CAJA MENSUAL														
Primer año														
Concepto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingresos		3,500.00	1,750.00	1,750.00	2,750.00	1,750.00	0.00	1,750.00	0.00	3,000.00	8,000.00	3,250.00	4,750.00	32,250.00
Costos de venta		489.50	244.75	244.75	489.50	244.75	0.00	244.75	0.00	489.50	734.25	244.75	489.50	3,916.00
Gastos de Adm. y mercadeo		2,519.36	2,519.36	2,519.36	2,868.06	2,519.36	2,519.36	5,269.36	2,868.06	2,519.36	2,519.36	2,519.36	2,868.06	34,028.41
Intereses		197.00	194.59	192.15	189.69	187.21	184.70	182.16	179.60	177.01	174.40	171.76	169.10	2,199.37
Amortiz. de préstamos		241.22	243.63	246.06	248.52	251.01	253.52	256.06	258.62	261.20	263.81	266.45	269.12	3,059.22
CAPEX	25,000.00													
Flujo de caja neto	-25,000.00	52.93	-1,452.32	-1,452.32	-1,045.78	-1,452.32	-2,957.57	-4,202.32	-3,306.28	-447.07	4,308.18	47.68	954.22	-35,952.99
Flujo de caja operativo		52.93	-1,452.32	-1,452.32	-1,045.78	-1,452.32	-2,957.57	-4,202.32	-3,306.28	-447.07	4,308.18	47.68	954.22	-10,952.99

Anexo 20: Servicio de la deuda.

SERVICIO DE LA DEUDA						
MES	INTERESES	SALDO ADEUDADO	AMORTIZACION	PAGO TOTAL MENSUAL	PAGO Intereses	PAGO ANUAL Amortiz.
0		19,700.00	0.00	0.00		
1	197.00	19,458.78	241.22	438.22		
2	194.59	19,215.16	243.63	438.22		
3	192.15	18,969.09	246.06	438.22		
4	189.69	18,720.57	248.52	438.22		
5	187.21	18,469.56	251.01	438.22		
6	184.70	18,216.04	253.52	438.22		
7	182.16	17,959.98	256.06	438.22		
8	179.60	17,701.37	258.62	438.22		
9	177.01	17,440.16	261.20	438.22		
10	174.40	17,176.35	263.81	438.22		
11	171.76	16,909.90	266.45	438.22		
12	169.10	16,640.78	269.12	438.22	2,199.37	3,059.22
13	166.41	16,368.97	271.81	438.22		
14	163.69	16,094.45	274.53	438.22		
15	160.94	15,817.18	277.27	438.22		
16	158.17	15,537.13	280.04	438.22		
17	155.37	15,254.29	282.84	438.22		
18	152.54	14,968.62	285.67	438.22		
19	149.69	14,680.09	288.53	438.22		
20	146.80	14,388.67	291.41	438.22		
21	143.89	14,094.34	294.33	438.22		
22	140.94	13,797.07	297.27	438.22		
23	137.97	13,496.83	300.24	438.22		
24	134.97	13,193.58	303.25	438.22	1,811.38	3,447.20
25	131.94	12,887.30	306.28	438.22		
26	128.87	12,577.96	309.34	438.22		
27	125.78	12,265.52	312.44	438.22		
28	122.66	11,949.96	315.56	438.22		
29	119.50	11,631.24	318.72	438.22		
30	116.31	11,309.34	321.90	438.22		
31	113.09	10,984.22	325.12	438.22		
32	109.84	10,655.85	328.37	438.22		
33	106.56	10,324.19	331.66	438.22		

34	103.24	9,989.21	334.97	438.22		
35	99.89	9,650.89	338.32	438.22		
36	96.51	9,309.18	341.71	438.22	1,374.19	3,884.39
37	93.09	8,964.06	345.12	438.22		
38	89.64	8,615.49	348.58	438.22		
39	86.15	8,263.42	352.06	438.22		
40	82.63	7,907.84	355.58	438.22		
41	79.08	7,548.71	359.14	438.22		
42	75.49	7,185.98	362.73	438.22		
43	71.86	6,819.62	366.36	438.22		
44	68.20	6,449.60	370.02	438.22		
45	64.50	6,075.88	373.72	438.22		
46	60.76	5,698.43	377.46	438.22		
47	56.98	5,317.19	381.23	438.22		
48	53.17	4,932.15	385.04	438.22	881.55	4,377.03
49	49.32	4,543.26	388.89	438.22		
50	45.43	4,150.47	392.78	438.22		
51	41.50	3,753.76	396.71	438.22		
52	37.54	3,353.08	400.68	438.22		
53	33.53	2,948.40	404.68	438.22		
54	29.48	2,539.67	408.73	438.22		
55	25.40	2,126.85	412.82	438.22		
56	21.27	1,709.90	416.95	438.22		
57	17.10	1,288.79	421.12	438.22		
58	12.89	863.46	425.33	438.22		
59	8.63	433.88	429.58	438.22		
60	4.34	0.00	433.88	438.22	326.44	4,932.15
Total	6,592.94		19,700.00	26,292.94	6,592.94	19,700.00