



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Plan de empresa para la creación de un recinto de convenciones y eventos MICE

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Segrelles Monfort, Pau

Tutor/a: Guerola Navarro, Vicente

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



Resumen

En la realización de este trabajo de fin de grado, se constituye un plan de empresa sobre la creación de un espacio de actividades y eventos empresariales titulado *El Clot dels Arenals* ubicado en la comarca del Baix Vinalopó, provincia de Alacant. Dicha empresa nace como una agencia dedicada a la organización y dirección de eventos de diferente índole, como convenciones, presentaciones de producto o showrooms, eventos MICE, además de corporativos y privados.

El estudio mencionado se basa en un análisis de las principales vertientes que abarcan la empresa, así como un estudio de su entorno, y de la situación actual del sector. Esto será clave y decisivo para obtener una propuesta estratégica y un análisis de la viabilidad.

Esta empresa, aunque está ubicada en la provincia de Alacant, no sólo operaría a nivel autonómico, sino que también albergaría eventos a escala internacional. Por esta razón su ubicación es clave como punto paisajístico, estratégico y como foco sociocultural emergente de la comarca. Se trataría de un enclave abierto a la innovación, con una propuesta arquitectónica vanguardista, acompañada de un clima privilegiado.

Después de que el Covid-19 haya pasado a un segundo plano, los recintos de eventos están volviendo a revivir su popularidad, y a ganar la confianza de sus antiguos usuarios. Además, el auge de la vuelta a la presencialidad, ha roto con la fatiga de lo virtual y todo esto se ha visto reflejado en un aumento considerable de los ingresos en este tipo de empresas, apostando también por una digitalización y mejoras en el sector.

La metodología utilizada será la aplicada a partir de fuentes de información, tanto secundarias sostenidas en bibliografía y webgrafía, tanto del sector turístico como financiero entre otros. Así como otros tipos de fuentes a partir de datos, estadísticas, que son herramientas que respaldan el estudio. Además de los conocimientos adquiridos en el proceso de formación de esta universidad (UPV)

Para finalizar, debido a las correspondientes prestaciones especializadas que puede ofrecer este recinto, nuestros clientes serán principalmente empresas dedicadas a las industrias que se desarrollan en la comarca y a escala internacional. Como es el caso del calzado, juguetes, alimentación; empresas de servicios como entidades financieras y seguros; y empresas de productos de lujo entre otros. Todo ello, ofreciendo una gran apuesta de mejora a la economía de la provincia de Alacant y de la Comunitat.

Palabras Clave: Turismo MICE, recinto de eventos, plan de empresa.



Resum

En la realització d'aquest treball de fi de grau, es constitueix un pla d'empresa sobre la creació d'un espai d'activitats i esdeveniments empresarials titulat *El Clot dels Arenals* situat a la comarca del Baix Vinalopó, província d'Alacant. Aquesta empresa naix com una agència dedicada a l'organització i direcció d'esdeveniments de diferent índole, com a convencions, presentacions de producte o showrooms, esdeveniments MICE, a més de corporatius i privats.

L'estudi esmentat es basa en una anàlisi dels principals vessants que abasten l'empresa, així com un estudi del seu entorn, i de la situació actual del sector. Això serà clau i decisor per a obtenir una proposta estratègica i una anàlisi de la viabilitat.

Aquesta empresa encara que està situada a la província d'Alacant, no sols operaria a nivell autonòmic, sinó que també albergaria esdeveniments a escala internacional. Per aquesta raó la seua ubicació és clau com a punt paisatgístic, estratègic i com a focus sociocultural emergent de la comarca. Es tractaria d'un enclavament obert a la innovació, amb una proposta arquitectònica avantguardista, acompanyada d'un clima privilegiat.

Després que el COVID-19 haja passat a un segon pla, els recintes d'esdeveniments estan tornant a reviure la seua popularitat, i a guanyar la confiança dels seus antics usuaris. A més l'auge de la volta a la presencialitat, ha trencat amb la fatiga del virtual i tot això s'ha vist reflectit en un augment considerable dels ingressos en aquest tipus d'empreses, apostant també per una digitalització i millores en el sector.

La metodologia utilitzada serà l'aplicada a partir de fonts d'informació, tant secundàries sostingudes en bibliografia i bibliografia web, tant del sector turístic com financer entre altres. Així com altres tipus de fonts a partir de dades, estadístiques, que són eines que recolzen l'estudi. A més dels coneixements adquirits en el procés de formació d'aquesta universitat (UPV)

Per a finalitzar, a causa de les corresponents prestacions especialitzades que pot oferir aquest recinte, els nostres clients seran principalment empreses dedicades a les indústries que es desenvolupen a la comarca i a escala internacional. Com és el cas del calçat, joguets, alimentació; empreses de serveis com a entitats financeres i assegurances; i empreses de productes de luxe entre altres. Tot això, oferint una gran aposta de millora a l'economia de la província d'Alacant i de la Comunitat.

Paraules Clau: Turisme MICE, recinte d'esdeveniments, pla d'empresa.



Abstract

In carrying out this end-of-degree project, a business plan was created on the creation of a space for business activities and events entitled El Clot dels Arenals located in the Baix Vinalopó region, Alicante province. This company was born as an agency dedicated to the organization and management of events of different kinds, such as conventions, product presentations or showrooms, MICE events, as well as corporate and private events.

The aforementioned study is based on an analysis of the main aspects that cover the company, as well as a study of its environment, and the current situation of the sector. This will be key and decisive to obtain a strategic proposal and a feasibility analysis.

Although this company is located in the province of Alacant, it would not only operate at the regional level, but would also host events on an international scale. For this reason its location is key as a landscape, strategic point and as an emerging sociocultural focus of the region. It would be an enclave open to innovation, with an avant-garde architectural proposal, accompanied by a privileged climate.

After the Covid-19 has receded into the background, event venues are once again reviving their popularity, and gaining the trust of their former users. In addition, the rise of the return to face-to-face, has broken with the fatigue of the virtual and all this has been reflected in a considerable increase in income in this type of company, also betting on digitization and improvements in the sector.

The methodology used will be applied from sources of information, both secondary sustained in bibliography and webgraphy, both from the tourism and financial sectors, among others. As well as other types of sources from data, statistics, which are tools that support the study. In addition to the knowledge acquired in the training process of this university (UPV)

Finally, due to the corresponding specialized services that this venue can offer, our clients will be mainly companies dedicated to the industries that are developed in the region and on an international level. As is the case of footwear, toys, food; service companies such as financial institutions and insurance; and luxury goods companies among others. All this, offering a great commitment to improve the economy of the province of Alicante and the Community.

Keywords: MICE tourism, venue of events, business plan.



Tabla de contenido

1.	Introducción, Objetivos y Justificación del trabajo	6
1.1	Introducción	6
1.2	Objetivos	6
1.3	Justificación del trabajo y relación con las asignaturas de la titulación	7
2	Antecedentes y situación actual	9
2.1	Definición de turismo MICE	9
2.1	Situación Precovid del turismo MICE en España	10
2.2	La recesión de la Pandemia	11
2.3	Turismo MICE en España	11
2.4	Evolución del turismo de reuniones en Valencia	13
2.5	Situación actual de la comarca del Baix Vinalopó	14
3	Análisis Estratégico	16
3.1	Análisis Externo	16
3.1.1	Análisis del Macroentorno	16
3.1.2	Análisis del Microentorno	29
3.2	Análisis Interno	35
3.2.1	Identificación de los recursos de la Empresa	36
3.2.2	Análisis Funcional	37
3.2.3	Perfil Estratégico de la Empresa	38
4	Proceso de dirección estratégica	40
4.1	Misión y Visión de la empresa	40
4.1.1	Misión	40
4.1.2	Visión	40
4.2	Objetivos estratégicos	41
4.3	Grupos de interés	42
4.3.1	Grupos de interés internos	43
4.3.2	Grupos de interés externos	43
4.4	Forma jurídica de la empresa	45
4.5	Estrategias de posicionamiento	46
4.5.1	Identificación de las ventajas competitivas	46
4.5.2	Elección de una estrategia de posicionamiento	47
5	Análisis de Operaciones	48
5.1	Ubicación	48
5.2	Aprovisionamiento y restauración del recinto	50
5.3	Modo de empleo	51



5.4	Fortalezas y Debilidades	52
6	Estrategia de Comunicación	53
6.1	Público Objetivo	53
6.2	Objetivos de la comunicación	54
6.3	Diseño del mensaje	55
6.4	Elección de los medios de comunicación	56
6.5	Fuentes del mensaje	57
6.6	Retroalimentación	58
6.7	Fortalezas y Debilidades	59
7	Análisis Financiero	60
7.1	Situación Inicial	60
7.2	Pérdidas y Ganancias Provisional	62
7.3	Flujos de Tesorería desglosados por trimestres	63
7.4	Análisis del Balance de Situación	64
7.5	Resumen y conclusiones del análisis financiero	66
8	Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	67
9	Conclusiones	68
10	Bibliografía	70
11	Índice de tablas e imágenes	75

1. Introducción, Objetivos y Justificación del trabajo

1.1 Introducción

El siguiente trabajo de fin de grado se centra en la creación de un espacio dedicado a la organización de eventos empresariales en la comarca del Baix Vinalopó. Cabe destacar, que esta modalidad de turismo se engloba en el concepto de Turismo MICE, el cual se especializa en la organización de ferias, congresos y otros eventos empresariales o de negocios. Para tener una mejor comprensión del trabajo ,este concepto se profundiza en el apartado 2.1.

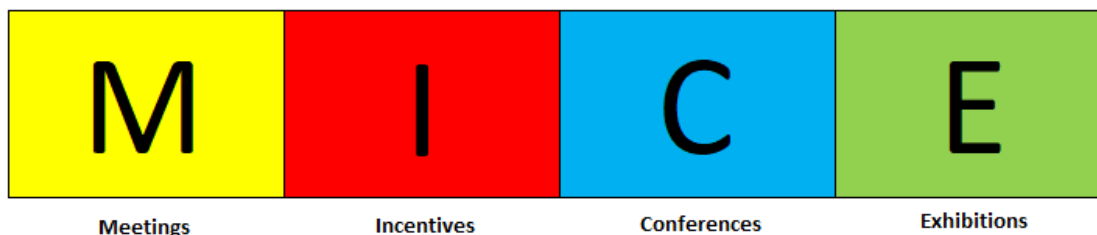


Ilustración 1: Siglas MICE. Fuente: Elaboración propia

Respecto al interés por el que se ha escogido este tema en concreto, radica en la posibilidad de crear una empresa enfocada en la organización de eventos de ámbito empresarial, y en especial, favorecer la economía de la comarca del Baix Vinalopó mediante el uso del sector de turismo MICE. Por otro lado, la motivación de este proyecto de fin de grado se aposenta en ofrecer una propuesta innovadora y distintiva, que sea capaz de atraer a clientes locales e internacionales. Y por consecuencia, ser capaces de fomentar el crecimiento económico y social de la provincia de Alacant, destacando las ventajas competitivas de la región.

1.2 Objetivos

El principal objetivo de este proyecto de fin de grado radica en la creación de una empresa dirigida en la realización de convenciones y eventos MICE. Para ello, se hará un estudio de los aspectos que engloban la empresa, un análisis del micro y macroentorno, proceso de dirección estratégica, análisis de operaciones, estrategia comunicativa, así como la elaboración de un presupuesto ficticio, siendo lo más fieles posibles con el marco actual en el que se desenvuelve la organización. La motivación principal de la empresa será visibilizar más la comarca del Baix Vinalopó como un destino empresarial para diferentes empresas, tanto a nivel nacional como internacional, de forma que se pueda impulsar el sector turístico MICE, y obtener un crecimiento económico a largo plazo.

También se desarrollarán objetivos secundarios o específicos, que al igual que el objetivo principal, al final del trabajo dentro de la conclusión se mencionan si se han logrado alcanzar todas las metas propuestas:

- Objetivo Específico nº1 → Medir las tendencias de la situación actual y futuras del turismo MICE
- Objetivo Específico nº2 → Estudiar las variables que componen el turismo MICE
- Objetivo Específico nº3 → Obtener rentabilidad a través de la nueva proposición



- Objetivo Específico nº4 → Alcanzar uno o más objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la agenda 2030

Acto seguido, se hace una mención sobre qué se espera, respecto a los objetivos expuestos en el apartado anterior:

- A partir del objetivo específico nº1, se espera obtener una visión acertada de la situación actual y futura del mercado de la modalidad de turismo MICE, con la finalidad de tomar decisiones estratégicas contrastadas, y aprovechar oportunidades de negocio en este sector.
- El objetivo específico nº2 se espera adquirir un conocimiento más detallado y exhaustivo acerca de las características, particularidades y conductas de los diversos actores encargados del sector de turismo MICE, comprendiendo a organizadores de eventos, proveedores de servicios, asistentes y otros destinos.
- Respecto al objetivo específico nº3, se espera obtener un beneficio a través de la explotación de la actividad. Con el objetivo de visibilizar el proyecto como una propuesta viable y promotora de la economía de la comarca del Baix Vinalopó. Asimismo, se estima atraer inversores y fomentar la creación de empleo en la zona.
- Por último, a través del objetivo específico nº4, se espera crear un recinto de eventos MICE que fomente los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030, tales como, trabajo decente y creación de empleo, producción y consumo responsable, ciudades y comunidades sostenibles, entre otros.

1.3 Justificación del trabajo y relación con las asignaturas de la titulación

En este trabajo académico se hace uso de las experiencias y conocimientos adquiridos a partir de las asignaturas del grado de dirección y administración de empresas, y del grado de turismo. A continuación, se hace una mención de cuáles han sido las asignaturas que han influido en este trabajo de fin de grado:

- **Mercados turísticos**, esta asignatura del grado de turismo ayuda a describir el mercado turístico de la comarca del Baix Vinalopó, además de cuantificar la oferta y la demanda del sector, para una posterior enumeración y resolución de problemas.
- **Análisis y Consolidación Contable**, se necesita la capacidad de análisis y comprensión de cuentas contables, de tal forma que al obtener resultados, ser capaces de interpretar los datos y tomar medidas frente a situaciones adversas.
- **Dirección Comercial**: este trabajo de fin de grado se ve altamente influenciado en cuanto a los contenidos que se han aprendido en esta asignatura, así como su trabajo final enfocado en la realización de un plan de marketing estratégico.
- **Planificación Estratégica en las Empresas**, los contenidos son similares a la asignatura de dirección comercial, no obstante, en esta materia se prioriza la evaluación y selección de estrategias, además de la elaboración de un plan de acción.



- **Estrategia y Diseño en la Organización**, en esta asignatura se aplicarán las herramientas aprendidas para analizar el mercado y sus clientes, como es el caso de la Matriz BGC, el reloj estratégico, identificación de la estructura de la organización (Primaria y operativa), análisis del ciclo de vida del sector, etc..., además de todos los análisis pertinentes para la confección de un estudio concluyente y definitivo.
- **Dirección Financiera**, para obtener el máximo de rentabilidad tanto económica como financiera se debe asignar los recursos disponibles de la forma más eficiente posible, sin caer en un riesgo elevado al realizar la explotación de la actividad. Para ello usaremos las competencias adquiridas en esta materia del grado de Administración de Empresas
- **Derecho de la Empresa**, en este proyecto se constituirá una nueva empresa, en derecho mercantil se puede analizar qué sociedad conviene más en la creación de esta organización.
- **Dirección de Producción y Operaciones**, esta materia del grado de Administración de empresas se encarga de poner en práctica los diferentes objetivos estratégicos propuestos e incrementar el valor de nuestro servicio para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.

En este trabajo de fin de grado se ven reflejados todas las competencias aprendidas en los grados de la universidad politécnica de Valencia (UPV). Con el fin de realizar una propuesta estratégica en un sector tan llamativo como es el aclamado sector de turismo de reuniones y negocios en la comarca del Baix Vinalopó.

Para realizar esta proposición se deben adquirir unos conocimientos previos del sector, tener visión de la comarca alicantina, y conocer los propios clientes que forman este exclusivo mercado, de forma que, al establecer la nueva organización, se pueda explotar su máximo potencial, y su máxima rentabilidad.

El principal motivo por el cual se realiza este trabajo académico se basa en la importancia de aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas en las diferentes materias de los grados de dirección y administración de empresas y turismo en un proyecto concreto y real. Por otra parte, al confeccionar una propuesta estratégica para el sector turístico de la comarca del Baix Vinalopó, contribuye al desarrollo económico y social de la región, y al mismo tiempo, pone en práctica la capacidad de análisis, planificación, y gestión de recursos en un contexto empresarial. Por lo tanto, este trabajo no solo representa una culminación de los estudios universitarios, sino también una oportunidad para aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas en la futura vida laboral.



2 Antecedentes y situación actual

A continuación, se realiza un análisis de la situación antecesora, actual y futura del Turismo MICE. Este estudio comprende tanto un nivel nacional, como un nivel comarcal, enfocándose en la región del Baix Vinalopó de la Comunitat Valenciana. Adicionalmente, se hace una breve explicación sobre el significado del turismo MICE, y su impacto frente a otros sectores de turismo en España.

2.1 Definición de turismo MICE

Antes de analizar el turismo MICE en España, se hará un breve inciso en qué consiste el turismo MICE y sus principales vertientes.

La principal institución para la promoción del turismo OMT (Organización Mundial del Turismo) define al turismo MICE como: “conjunto de viajes con la motivación principal de asistir a reuniones de un mínimo de 10 participantes y 4 horas de duración”. Sumado a eso, el pretexto principal de la realización de estas reuniones es para concertar actividades de negocios, y por tanto, también irán ligadas las actividades laborales, lúdicas, profesionales y acciones voluntarias por medio de reuniones, incentivos, congresos y Eventos.

Respecto a las siglas MICE, estas vienen definidas a partir de la Asociación Internacional de Organizadores Profesionales de Congresos (IAPCO), donde las siglas vienen compuestas por:

- **Reuniones:** expresión para indicar la reunión de un número de personas en un sitio preciso, con la finalidad de consultar o realizar una actividad determinada.
- **Incentivos:** evento de reunión como parte de un programa que se ofrece a sus participantes para recompensar una actuación anterior.
- **Congresos:** reunión participativa diseñada para discusión, investigación, resolución de problemas y consulta. En comparación con un congreso, una conferencia es normalmente de menor escala y de carácter más selecto, características que tienden a facilitar el intercambio de información. El término "conferencia" no tiene una connotación especial en cuanto a la frecuencia. Aunque no están inherentemente limitadas en el tiempo, las conferencias suelen tener una duración limitada con objetivos específicos.
- **Eventos:** Eventos en los que se muestran productos y servicios.

A parte de las siglas del turismo MICE, utilizaremos otros conceptos relacionados a las actividades MICE a partir del libro de Inmaculada Ocaña: *La gestión de eventos y productos turísticos*. Donde se encuentran definidos los siguientes conceptos asociados a esta modalidad de turismo:

- **Patrocinios:** cooperación entre instituciones y empresas para contribuir un evento vía aportación de capital, y a su vez obtener publicidad con la organización de la actividad en cuestión.
- **Exposiciones:** exhibición eventual en la que se exponen artículos industriales o de arte al público, con la finalidad de promover la cultura y el comercio.



- **Convenciones:** reuniones de carácter privado, que suelen ser dirigidas a miembros y socios de una corporación o empresa.
- **Conferencias:** congregación pública de una organización, asociación y empresas, con el objetivo principal de comunicar un mensaje.
- **Asambleas:** reunión sistemática citada por la junta directiva de una corporación, guiada a sus miembros, accionistas o socios.

Cabe hacer un breve apunte para diferenciar los términos de turismo MICE y turismo de eventos, donde el turismo de eventos abarcaría los productos de convenciones, viajes de incentivos, congresos, exposiciones y ferias, fuera del rango de acción del ámbito de los negocios del turismo MICE.

2.1 Situación Precovid del turismo MICE en España

Para analizar la situación previa a la pandemia de 2020, se usarán como material informativo el barómetro del Spain Convention Bureau (SCB): COVID-19 y sus efectos en el sector MICE. Los informes ofrecidos por Segittur donde se pueden observar la situación del turismo en España en años anteriores, y las previsiones que se tenían antes de la recesión por el confinamiento de la pandemia.

Según el estudio ofrecido por el SCB, antes de que la pandemia de COVID-19 se manifestara, España experimentó un auge turístico excepcional. Se registró un récord en la llegada de turistas internacionales, superando los 83 millones de visitantes extranjeros. Además, el turismo de negocios también alcanzó un nivel histórico con la celebración de 29.603 reuniones, lo que representó un aumento del 14,7% con respecto al año anterior. En ese mismo año, según el ranking publicado por la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), nuestro país se situó en el top tres de naciones que más eventos organizaron. Donde España ocupó el tercer lugar, solo detrás de Estados Unidos y Alemania.

Por último, cabe destacar el documento “Plan del turismo Español Horizonte 2020”. De este antiguo informe, se obtiene la previsión acertada de la gran expansión del turismo MICE en España, más en concreto en las ciudades de Madrid y Barcelona. Este aumento de turistas de negocios también se verá reflejado en el turismo vacacional, ya que los turistas que viajan por temas de negocios tienen una alta probabilidad de que vuelvan a venir por motivos de ocio y de recreo. Y respecto a Europa, España sería uno de los países con un mayor crecimiento de turismo MICE respecto a países competidores, como es el caso de Francia, Alemania y el ex miembro de la Unión Europea Gran Bretaña.

Así mismo, también hace énfasis en dos retos a cumplir para la agenda 2020, que eran:

- Aprovechar en mejor medida las infraestructuras creadas para la organización de eventos MICE
- Mejorar los procedimientos de desarrollo y administración de productos para eventos, convenciones y programas de incentivos.

A pesar de los retos planteados en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, como la necesidad de aprovechar mejor las infraestructuras y mejorar los procedimientos de desarrollo y administración de productos para eventos. El panorama para el turismo en España era



prometedor, sin embargo, la pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en el sector turístico, y ha requerido una adaptación y reorganización para recuperarse, y volver a atraer a turistas de todo el mundo.

2.2 La recesión de la Pandemia

La pandemia de la COVID-19 originada en 2020 tuvo un impacto imprevisto en la industria turística en todo el mundo, siendo España uno de los destinos más afectados económicamente debido a su gran dependencia en este sector. El sector del turismo MICE no se libró de esta recesión. Fue una de las modalidades de turismo más perjudicadas, a causa de la necesidad de grandes grupos de personas, que se ven comprometidas en eventos que son vulnerables a la propagación del virus.

Según el barómetro ofrecido por la SCB, España concluyó con un 77% menos de turistas extranjeros en comparación con los datos obtenidos del año anterior. Y por ende, el sector de turismo de negocios y de reuniones también fue gravemente afectado por las cancelaciones y aplazamientos que se llevaron a cabo durante la pandemia.

El estudio ofrecido concluye que la pandemia, aparte de las consecuencias negativas, también tuvo efectos positivos en el sector MICE en España, aumentando su competitividad gracias a la motivación de la modernización de las instalaciones, y se ha ganado la confianza de los turistas gracias a los Convention Bureau, donde han demostrado adaptabilidad y han tenido que cambiar los formatos de eventos para adaptarse a la situación actual, con un aumento de los formatos híbridos en lugar de los presenciales.

Por último, se ha querido indagar sobre las pérdidas en el periodo de 2020 a partir de la encuesta de gasto turístico Egatur: “gasto de los turistas internacionales según motivo principal del viaje”, ya que a partir del contraste entre las cifras del 2020 y el 2019 se puede observar la magnitud de la crisis vivida.

España, en cuanto a gasto total de los turistas internacionales, tuvo unas pérdidas de 72 mil millones de euros, lo que se traduce en unas pérdidas del 78,47% respecto al año 2019. En cuanto a las pérdidas en la modalidad del turismo de negocios, España tuvo unas pérdidas de 4 mil millones de euros, una recesión del 76,88%.

2.3 Turismo MICE en España

En este apartado, se analizará la situación actual del turismo en España, haciendo especial énfasis en el turismo MICE.

Antes de empezar a analizar el turismo MICE en España, cabe conocer la posición que ocupa España en el ranking mundial de destinos turísticos. A partir del barómetro ofrecido por la Organización Mundial del Turismo (OMT), se puede observar que España actualmente se sitúa en segunda posición como principales destinos turísticos en el mundo, por debajo de Francia y superior a destinos competitivos como Estados Unidos, Turquía e Italia.

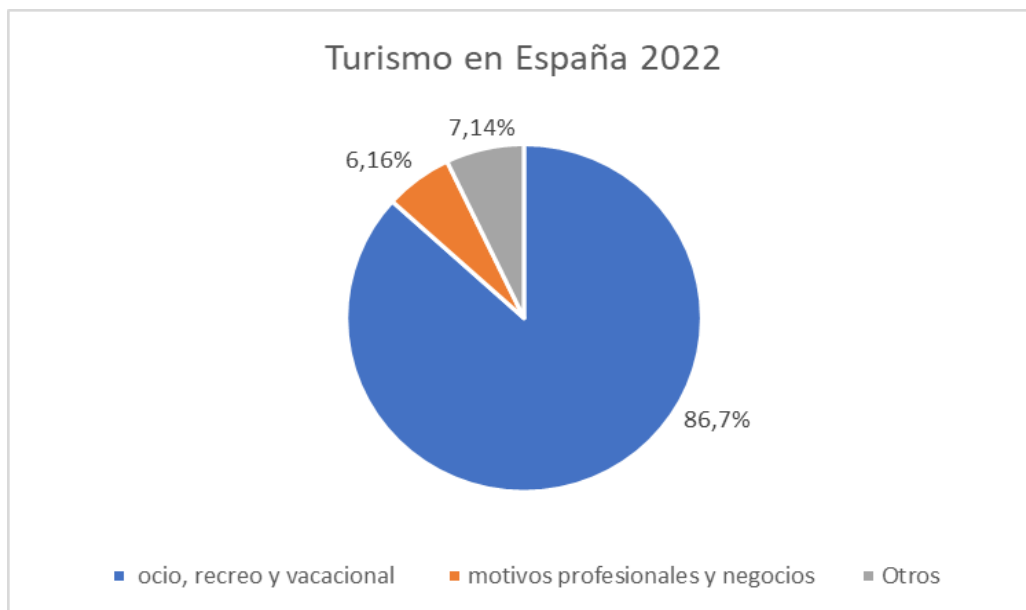


Indagando más en el turismo MICE en España, según los datos obtenidos del libro blanco para una nueva estrategia turística de la comunitat valenciana, nuestro país se sitúa en la 4ª posición como mejor destino para el turismo de Negocios, por debajo de Estados Unidos, Alemania y reino unido, y superando a destinos como Italia, Francia y Japón. Además, nuestro principal evento promotor del turismo de Negocios es la aclamada feria internacional de Turismo Fitur organizada en la comunidad autónoma de Madrid. Esta feria hizo que, por cuarto año consecutivo, Madrid ganara el título de Mejor Destino MICE de Europa 2021, antes de superar a destinos como Dubái, Las Vegas, París, Singapur, Copenhague y Londres para convertirse en el Destino Líder Mundial de Reuniones y Convenciones 2021.

Sabiendo la posición que ocupa España en el turismo mundial y en el turismo MICE, se procede a realizar los análisis pertinentes para conocer la situación del turismo MICE del país:

Para analizar la riqueza del país, el principal medidor es el Producto Interior Bruto (PIB) generado en un año. En el periodo de 2022 España obtuvo un PIB total de 1.328.922 millones de euros, situándose en el 4º país de la Unión Europea con mayor PIB anual, por debajo de Alemania, Francia e Italia, y por encima de países como los Países Bajos, Polonia y Suecia. En una escala internacional y fuera de la Unión Europea, España se sitúa en la posición nro. 15º. La aportación del turismo al PIB de España fue de 159.490 millones de euros, un 12% sobre el total generado, lo que supuso un 61% del crecimiento del PIB español según lo que demuestra el análisis ofrecido por Exceltur, que todavía los analistas prueban que para el ejercicio de 2023 esta cantidad pueda llegar a ser superior. Esto prueba que la actividad turística es uno de los principales motores de la economía española, y unos de los principales sectores que generan más empleos y riqueza.

Sin embargo, este empleo que se genera es muy precario y tiende a ser muy estacional, ya que según los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE) en número de turistas según motivo principal del viaje, casi de los 72 millones de turistas que llegaron a España en el periodo de 2022, un 86,7% (62.131.655 de turistas) su principal motivo de desplazamiento fue el ocio, recreo y vacacional, un 6,16% (4.410.893 de turistas) por motivos profesionales y negocios, y un 7,14% (5.116.734 de turistas) entre visitas a familiares, amigos, religión, salud, estudios, deporte, entre otros.



Gráfica 1: Turistas según motivo principal de viaje. Fuente: Elaboración propia



El turismo vacacional, de recreo y de ocio tiende a darse lugar en periodos estivales, generando empleo volátil e inseguro. Aquí es donde entra en juego el turismo de negocios, ya que la segunda modalidad de turismo más importante de España fomenta a desestacionalizar la demanda turística veraniega, ya que estos eventos suelen frecuentar en periodos otoñales o primaverales. Además, hay que tener en cuenta, de que el turista de negocios tiende a tener un poder adquisitivo mayor y un gasto medio mayor, esto se traduce en que un turista de negocios gasta hasta un 30% más, frente a un turista vacacional. Pese a lo favorable que resulta este tipo de turismo, se ve opacado por la cantidad de turistas que se obtiene en periodos vacacionales.

Para finalizar este apartado, cabe mencionar los principales eventos MICE que se realizan en España, que son los siguientes: Mobile World Congress Barcelona, la feria FITUR organizada en Madrid, SIMO Educación, la feria eShow Madrid, el foro de la innovación, etc.... Son algunos de los eventos más importantes en España, que brindan la privilegiada situación que se encuentra actualmente el país respecto al turismo MICE.

2.4 Evolución del turismo de reuniones en Valencia

En este apartado, se usará el informe elaborado por el Área de Competitividad Turística (Turisme Comunitat Valenciana), sobre turismo de negocios en la Comunitat valenciana 2019-2020 y acumulado, para abordar la evolución del turismo de reuniones en Valencia.

El turismo de negocios en la Comunitat Valenciana tuvo una tendencia alcista en los últimos años, en especial entre los años de 2016 y 2019, cuando la demanda de turistas residentes en el extranjero incrementó un 58,2%. Este comportamiento en la demanda de turistas extranjeros se ve reflejado con un total de 1,7 millones de turistas en 2019, siendo el 71,2% (1,2 millones de turistas) de esa cantidad turistas residentes en España, y un 28,8% (0,5 millones de extranjeros) turistas residentes en el extranjero

Sin embargo, la pandemia de COVID-19 tuvo un fuerte impacto en el turismo de negocios en toda España. En 2020, la demanda residente del país disminuyó en un 42,7%, y la demanda residente en el extranjero disminuyó en un 68,6%. Por otro lado, en el primer trimestre de 2021, la demanda ha seguido disminuyendo, aunque a un ritmo menor, con un descenso del 32,8% en la demanda residente en España, y un descenso del 37,2% en la demanda residente en el extranjero. Esta disminución superior en los turistas provenientes del extranjero se ve reflejada por las limitaciones expuestas por seguridad del virus COVID-19.

Para finalizar, en cuanto a los motivos de viaje de negocios y otros, los principales desplazamientos son: **movilidades al puesto de trabajo, desplazamientos hacia las reuniones, y viajes para asistir a congresos, ferias y convenciones**. El segmento de reuniones ha sido el más afectado por las restricciones a la movilidad, con una disminución del 78,4% en 2020. Sin embargo, al primer trimestre de 2021, el segmento de reuniones ha registrado un aumento del 69,6% en comparación con el mismo período del año anterior, aunque todavía está por debajo de los niveles de 2019 (-34,3%). Por otro lado, los desplazamientos al puesto de trabajo han disminuido en un 9,8% en el ejercicio de 2020, pero se han recuperado en el primer trimestre de 2021, con un aumento del 45,1%. Por último, los viajes para asistir a congresos, ferias y convenciones han experimentado un aumento del 46,3% entre 2016 y 2019, pero en 2020 sufrieron una disminución del 78,4%.

2.5 Situación actual de la comarca del Baix Vinalopó

La comarca en la que se centra este trabajo está situada en la región sur de la provincia de Alacant, y está formada por tres grandes localidades, Elx, Santa Pola y Crevillent. El origen de su nombre es debido a que se sitúa en la parte más baja del río Vinalopó, que atraviesa la comarca de norte a sur antes de desembocar en el Mar Mediterráneo. La región tiene una ubicación estratégica en la costa mediterránea, y se beneficia de tener la tercera ciudad más poblada de Valencia, Elx. En esta situación, el turismo de negocios juega un papel importante en la economía de la comarca, ya que, junto al turismo estival y cultural, atrae a un gran número de visitantes a la zona. A continuación, se analizará la situación actual del turismo MICE en la comarca del Baix Vinalopó.

La comarca del Baix Vinalopó ha sido partícipe de una gran variedad de eventos de negocios y otro tipos de eventos empresariales. Dentro de los eventos más destacados se incluyen: ferias de muestras, congresos, convenciones, exposiciones, presentaciones de productos, etc. En cuanto a los eventos más importantes que se realizan en la comarca son: la feria Internacional del Calzado y Accesorio (FUTURMODA), que se lleva a cabo anualmente en la localidad de Elche, la feria outlet del grupo serrano Automoción de Elche, que atrae a un gran número de turistas profesionales para la realización de este evento, el festival foc, festa i fira de Santa Pola, que atrae a un gran número de expositores y turistas de todo el mundo, y a nivel comarcal, está el foro empresarial del Baix Vinalopó, donde se reúnen en Elche los principales empresarios y profesionales de la zona.



Ilustración 2: Cartel Futurmoda. Fuente: <https://www.futurmoda.es/>

A los eventos que se realizan en la comarca, hay que sumarle su extensa oferta de recintos y espacios para la celebración de eventos. El recinto para la organización de eventos de negocios más importante de la comarca del Baix Vinalopó es el Centro de Congresos “Ciutat d’Elx”. Se trata de un espacio inaugurado en 2006 centrado en la organización de eventos y convenciones. Aparte de este escenario particular, existen otros espacios en las localidades de Crevillent y Santa Pola diseñados para la organización de eventos MICE. Como es el caso de la casa de la cultura y el hotel “Gran Playa” de Santa Pola, que son los máximos exponentes de recintos para la organización de eventos en su localidad, y la casa municipal de cultura “José Candela Lledó” del municipio de Crevillent.

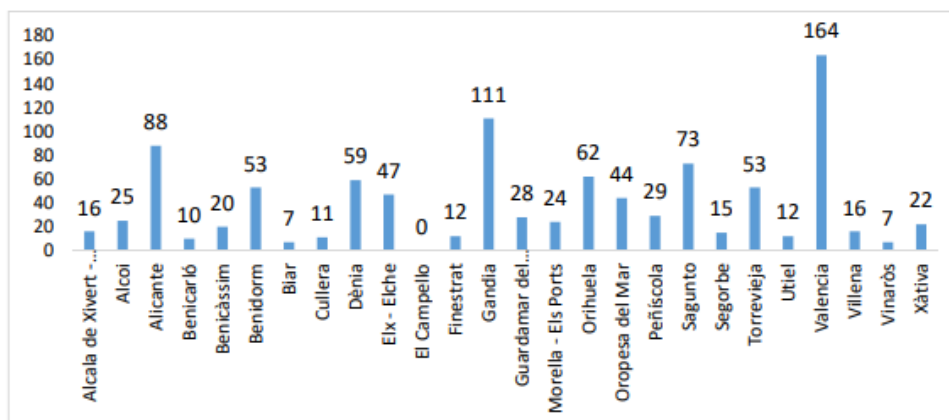
En cuanto al perfil del turista que visita la comarca del Baix Vinalopó, está muy marcado dependiendo de la localidad que se quiera visitar. Donde el turista que viaja a Elche tiende a ser empresarial y profesional, y por tanto, estará interesado en participar en eventos y reuniones relacionados con el sector de negocios. El turista que viaja a Santa Pola será veraniego debido a la situación privilegiada de la ciudad en un microclima que favorece las estaciones estivales. Y en



cuanto a la localidad de Crevillent, los turistas serán de carácter cultural, que viajarán al municipio para aprender sobre las tradiciones y costumbres del municipio. Es por tanto que la comarca del Baix Vinalopó puede beneficiarse de tener a su disposición una amplia oferta de modalidades de turismo para cubrir todas las necesidades que tenga la demanda de visitantes.

Por último, se ha analizado el estudio del SICTED (Sistema integral de calidad Turística en Destinos), y la configuración de la red CDT'S, ofrecidos por el informe de Gestión 2020 en la web oficial de turismo de la Generalitat Valenciana. El informe del SICTED tiene el objetivo de incrementar la satisfacción del turista, visitante y residente a partir de la calidad de los recursos y servicios turísticos del destino. En este caso, se observa que Elche se sitúa en novena posición como mejores destinos de la Comunitat Valenciana, por delante de destinos competitivos como Alcoy y Oropesa del Mar, y por debajo de destinos como Denia y Sagunto. En cuanto a la red de CDT's, esta red amplía la profesionalidad y mejora de los servicios turísticos y de las empresas. Gracias al convenio entre el ayuntamiento de Elche y Turisme Comunitat Valenciana nace el Centro de Turismo de Elche, que tiene por objetivo concertar actividades innovadoras de la actividad económica en la localidad.

Distribución del número de distinguidos por destinos SICTED CV



Gráfica 2: Distribución del número de distinguidos por destinos SICTED CV. Fuente: https://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/2021_Memoria_gestion_TCV_2020.pdf



3 Análisis Estratégico

La planificación estratégica es fundamental para asegurar el éxito a largo plazo en la creación de una nueva empresa. Un análisis estratégico efectivo, puede revelar las fortalezas y debilidades que presentaría la empresa, así como detectar sus debilidades y amenazas potenciales en el mercado. En consecuencia, se deberá realizar un análisis interno y externo que permita a la empresa ajustar su estrategia y tomar medidas proactivas para aprovechar las oportunidades de crecimiento de forma óptima, y minimizar los factores de riesgo potenciales.

3.1 Análisis Externo

A continuación, se realiza un análisis externo del sector del Turismo MICE en la provincia de Alacant, en especial dentro de la comarca del Baix Vinalopó. En este estudio se persigue identificar las amenazas y oportunidades que tengan un impacto en la empresa, y que ayuden en la futura toma de decisiones de la empresa. Para lograr estos objetivos, se efectúa un análisis externo de dos niveles: el macroentorno, orientado en factores globales y a mayor escala, y el microentorno, orientado en factores específicos y más centrados. Este análisis concede la posibilidad de comprender cómo las variables externas afectan positiva o negativamente a la empresa, cómo aprovecharse de las últimas oportunidades emergentes, y cómo minimizar el máximo número de riesgos posibles.

3.1.1 Análisis del Macroentorno

Respecto al análisis del macroentorno, este análisis se especializa en la obtención e identificación de variables que puedan llegar a afectar de forma significativa la estrategia de la empresa. Es importante señalar que estos factores externos actúan de forma independiente a la empresa, y por tanto, no hay un pleno control sobre ellos.

En un contexto corporativo, existen una gran variedad de análisis y herramientas disponibles para analizar el macroentorno de una empresa. En este trabajo de fin de grado se hará uso de 2 herramientas de análisis clave: El **análisis PESTEL**, y el **análisis de escenarios**. Se ha decantado por hacer uso de estas herramientas debido a su gran importancia en el marco que nos situamos, además de responder en mejor medida a la situación de la empresa.

3.1.1.1 Análisis PESTEL

El análisis PEST es una herramienta que permite investigar los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos dentro del entorno externo de la empresa. Siendo su objetivo principal proporcionar una visión completa de los factores ajenos que influyen en una organización.

En este apartado, se hace uso del análisis PESTEL, que amplía el análisis PEST con dos áreas de estudio adicionales: el entorno ecológico, y legal. Se ha optado por este análisis por considerarse más completo y relevante para el trabajo en cuestión.



Para este estudio, estableceremos unas delimitaciones geográficas que incluirán la provincia de Valencia, y nos enfocaremos en la comarca del Baix Vinalopó. Además, utilizaremos una serie de variables que nos permitirán dimensionar en mejor medida el entorno:

- Entorno Político

Cuando se realiza un análisis del entorno político de una organización, es de vital importancia considerar todas las acciones del gobierno que puedan llegar a tomar. Ya que dado al clima político inestable y variable en el que nos encontramos actualmente, cualquier acción tomada por el gobierno puede afectar a nuestra cuota de mercado, competitividad o desempeño. Por tanto, es fundamental estar preparado a todos los cambios posibles y poder adaptarse frente a situaciones adversas.

En la presente coyuntura política, debido al mandato del gobierno de coalición, existe una situación política marcada por las tensiones y desacuerdos entre los gobernantes y la oposición. Esto contribuye a generar escepticismo político entre los ciudadanos, y fomentar posturas políticas marcadas por estereotipos y prejuicios. Además, se suma una situación de inestabilidad debido a la crisis energética y al aumento generalizado de precios de los bienes y servicios. Es necesario mencionar que esta inestabilidad es fruto de los efectos de la guerra en Ucrania, donde el bloqueo hacia Rusia y todas sus implicaciones contribuyen a que la situación sea desfavorable.

Dentro del entorno político, las instituciones públicas del gobierno juegan un papel importante en el macroentorno de la organización. En este caso, es relevante señalar al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (Mincotur), que se encarga de la planificación y coordinación de políticas y estrategias turísticas en todo el país.

En su informe anual de 2021, el ministerio de Industria, Comercio y Turismo deja una visión optimista y prometedora del turismo en España, ya que, a partir del 2020, las cifras han aumentado hasta llegar a una situación prepandémica. Respecto al turismo MICE, en el informe es destacada como la modalidad de turismo con gasto medio diario más elevado, con una media de 88,7 euros por persona, y un peso total sobre el gasto del 13,1%. Por tanto, no es de extrañar que este tipo de turismo sea uno de los más promocionados y con más visualización. De igual modo, cabe remarcar el enfoque de TURESPAÑA en la promoción de destinos turísticos menos conocidos y diversificación de la oferta. Por este motivo, estará interesada en promocionar destinos menos conocidos con afán de descentralizar las destinaciones más populares para el turismo de negocios y profesional.

Por último, cabría analizar las políticas gubernamentales de infraestructuras de transporte. En el caso de la comarca del Baix Vinalopó la principal red de carretera es la autovía A-7 o Autovía del Mediterráneo, que permite conectar las diferentes localidades de la comarca con los destinos más importantes de España. Es una de las vías más importantes de la Comunitat y, al igual que todas las carreteras importantes de España, tiene una muy buena reputación de calidad y seguridad con un alto grado de conexión y accesibilidad. También, se debe agregar una red ferroviaria y un aeropuerto cerca de la localidad de Elche, que complementa la oferta de transporte, y mejora la conectividad de la zona tanto a nivel internacional. En cambio, la principal debilidad del sistema de transporte de la comarca del Baix Vinalopó es que su infraestructura no está adecuada a las necesidades de la población en términos de frecuencia, comodidad y horarios de servicio. Para solucionar este problema, se ha reanudado uno de los dos grandes



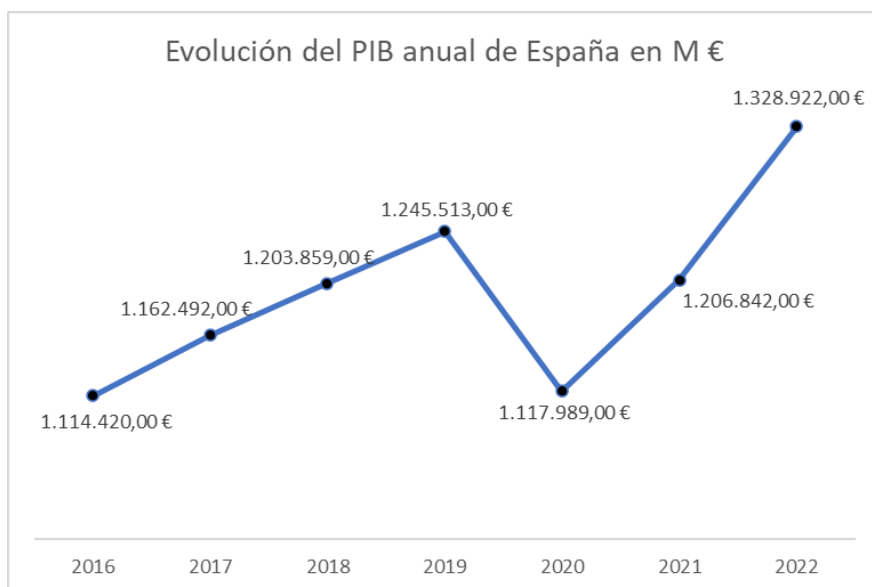
contratos de transporte de la comarca, liderando Subús Grupo de Transporte SLU para explotar la oferta del servicio de la línea “Elx-Rodales”, en la que conectaría de una forma más eficiente las localidades de Elche, Crevillent, Santa Pola, Alacant y Sant Vicent del Raspeig. Este contrato está valorado en 27,9 millones de euros, y tendría una dotación mínima de 18 autobuses.

- **Entorno Económico**

Respecto al análisis del entorno económico, este hace referencia a todas las condiciones y tendencias en la economía que afectan directa o indirectamente a nuestra empresa. Los factores económicos que se analizarán en este estudio incluyen: la evolución del PIB en un marco nacional, realizar un análisis del Índice de Precios al Consumo (IPC), y se llevará a cabo una evaluación de los tipos de interés a partir de la situación del Euribor. Este análisis tiene el objetivo de evaluar cómo estos factores pueden afectar a la viabilidad y rendimiento de la empresa.

Antes de analizar la evolución del PIB en España, es importante definir qué es este concepto y cuál es su principal función. El PIB se define, según el diario Expansión en su sección de Datosmacro, como “el conjunto de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un año”. Sirve para medir la producción económica de un país y su capacidad para generar riqueza, además de estimar el bienestar de la población.

Como se mencionó en el apartado de “Turismo MICE en España”, durante el periodo de 2022 España registró un PIB total de 1.328.922 millones de euros, lo que supone una variación positiva del 5,5% respecto al periodo anterior. De igual manera, respecto a los valores obtenidos en el periodo de 2020, hubo una variación total del 18,89%.



Gráfica 3: Evolución del PIB anual de España en M €. Fuente: Elaboración propia

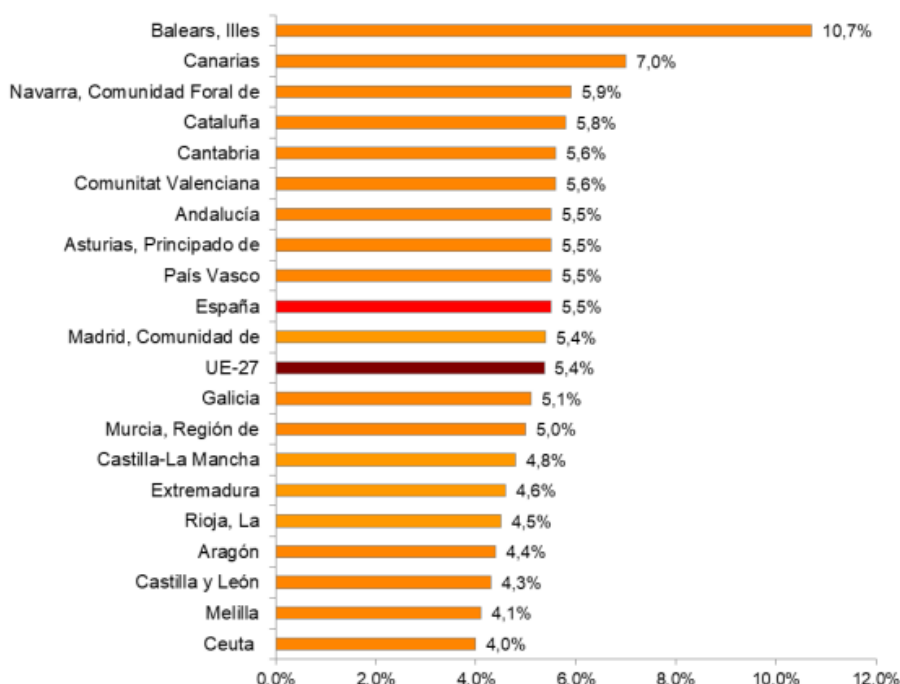
Existe una tendencia al alza que muestra una recuperación económica tras la crisis generada por la pandemia del COVID-19. No obstante, limitarse a analizar únicamente el conjunto de España resultaría insuficiente. Por ello, resulta crucial examinar la relación entre el PIB y la deuda en España, y estudiar la distribución territorial del crecimiento de PIB.



En este nuevo contexto, la situación de la deuda del PIB es preocupante. Ya que en 2020 la deuda aumentó del 98,20% a 120,40% (de 1.223.355 M€ a 1.345.786 M€, un total de 22,2 puntos) debido a los esfuerzos realizados para hacer frente a la pandemia y mantener a la economía en funcionamiento. Aunque la deuda del PIB disminuyó moderadamente en 2021 y 2022, en 2,1 y 5,1 puntos respectivamente, todavía es alta en relación con el PIB, lo que indica que se necesita trabajo para reducirla a un nivel manejable y sostenible.

Por último, respecto a la distribución del PIB en las diferentes comunidades autónomas de España, la Comunitat Valenciana se sitúa en el sexto puesto en cuanto a crecimiento respecto a otras regiones, con un aumento del 5,6%. Aunque, cabe destacar que en términos de destinos MICE más competitivos, Cataluña lidera la lista.

Tasa de crecimiento anual del PIB en 2021 en términos de volumen



Gráfica 4: Tasa de crecimiento anual del PIB en 2021 en términos de volumen. Fuente: <https://www.ine.es/>

Una vez analizado la evolución del PIB de España y sus implicaciones, se procede a realizar un estudio sobre el Índice de Precios al Consumo. Este indicador es utilizado para medir la fluctuación promedio en los precios de los bienes y servicios, con el propósito principal de medir la inflación y su impacto en la economía. Es por tanto que esta variable económica permite evaluar la situación financiera del país, y determinar las medidas necesarias para estabilizar la economía.

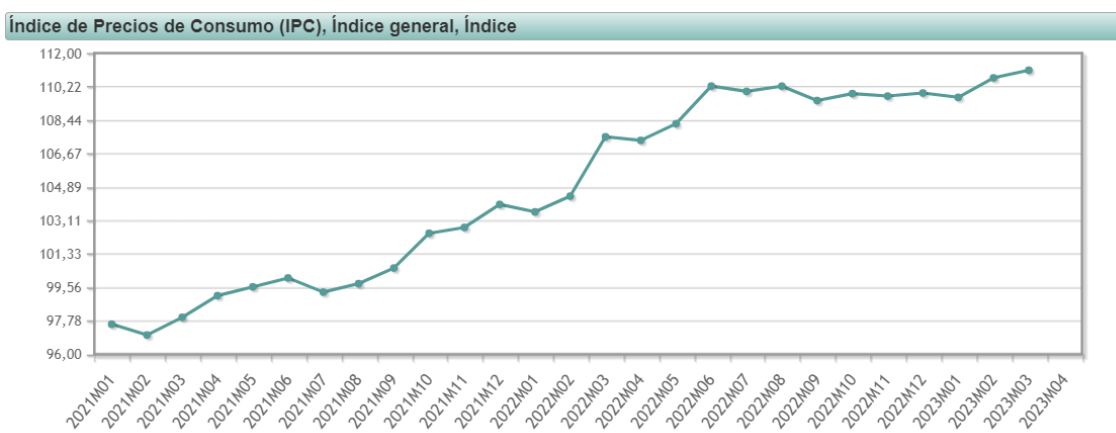
El Índice de Precios al Consumo (IPC) ha mantenido históricamente valores por debajo de los 100 puntos. No obstante, esta tendencia se rompió en la primera mitad del 2021, con un drástico incremento en febrero de 2022 debido a la invasión rusa en Ucrania. Esta situación provocó un notorio aumento en el IPC, alcanzando niveles históricos y generando importantes repercusiones económicas.

En abril de 2023, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) alcanzó un nivel de 111,773, mostrando un incremento de 0,662 puntos con respecto al mes anterior y una variación anual de 4,1 puntos.



Esta cifra representa el registro más alto en los últimos años y refleja un aumento significativo en el nivel general de precios.

En primer lugar, una lectura elevada del IPC indica un aumento en la inflación, lo cual implica que los bienes y servicios están experimentando incrementos de precios más acelerados, afectando negativamente el poder adquisitivo de las personas. Asimismo, este incremento en el IPC implica que los consumidores deberán destinar más recursos para adquirir los mismos bienes y servicios, lo que repercute en el costo de vida de las personas y reduce su capacidad de ahorro. Además, un IPC alto puede llevar a los bancos centrales y autoridades económicas a implementar medidas para controlar la inflación, como el aumento de tasas de interés, como parte de la política monetaria restrictiva. Por último, una alta variación anual del IPC genera incertidumbre entre los agentes económicos y los consumidores, influyendo en las decisiones de gasto, inversión y ahorro, así como en las estrategias de negocios de las empresas.

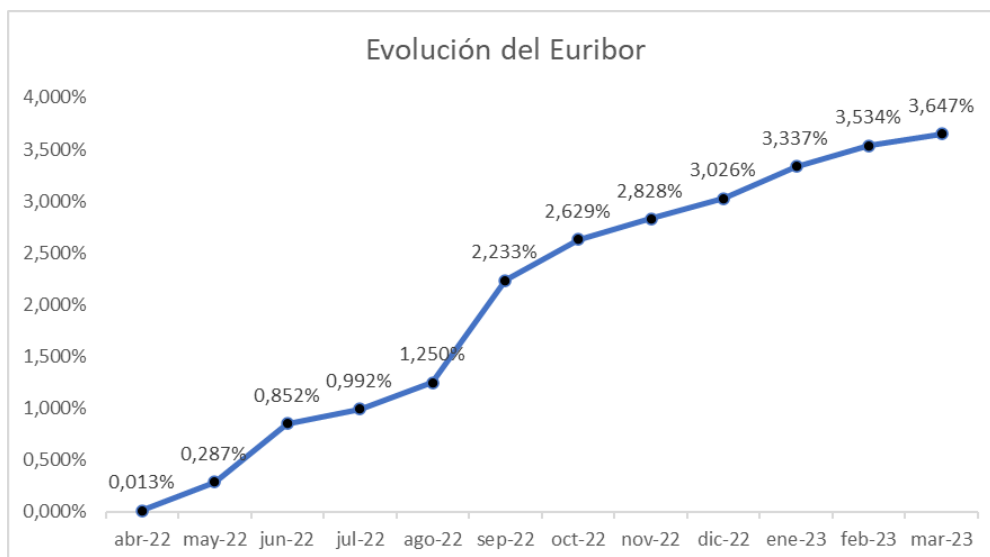


Gráfica 5: índice de Precios de Consumo (IPC), índice general. Fuente: <https://www.ine.es/>

Para concluir el análisis del entorno económico, se procede a analizar la situación del Euribor. Según el Banco de España, el Euribor es un tipo de interés de referencia del mercado sin garantías para distintos plazos de vencimiento. Este tipo de interés se calcula mediante un modelo híbrido basado en operaciones reales, pero que, en caso de no contar con suficiente información, recurre a datos históricos y opinión de expertos. El Euribor a doce meses es especialmente importante en el sistema financiero español porque suele ser el tipo de referencia en los préstamos hipotecarios a tipo variable y otros préstamos.

Para realizar este análisis se ha estudiado la evolución de este tipo de interés desde abril de 2022 hasta marzo de 2023, a partir de los datos facilitados por el diario Expansión en su sección de Datosmacro.

En términos absolutos, la tasa de interés ha aumentado en más de un 3,5% en los últimos 12 meses, ya que en abril de 2022 se encontraba en un mínimo de 0,013%, y ahora en marzo ha registrado un 3,647%. Este aumento se debe en gran medida a la política de aumento de tasas de interés del Banco Central Europeo, destinada a combatir la inflación en la zona euro. Esta subida gradual y tendencia positiva continuará en el futuro próximo, lo que tendrá un gran impacto en las tasas de interés de los préstamos hipotecarios y otros tipos de préstamos a largo plazo en la zona euro.



Gráfica 6: Evolución del Euribor. Fuente: Elaboración propia

- **Entorno sociocultural**

El entorno sociocultural se define como el conjunto de variables que afectan a la sociedad y a su entorno, incluyendo la demografía, patrones de familia, nivel educativo, distribución de la renta, creencias, estilos de vida, entre otros. Este análisis busca comprender cómo estos factores influyen en las tendencias sociales y en sus hábitos.

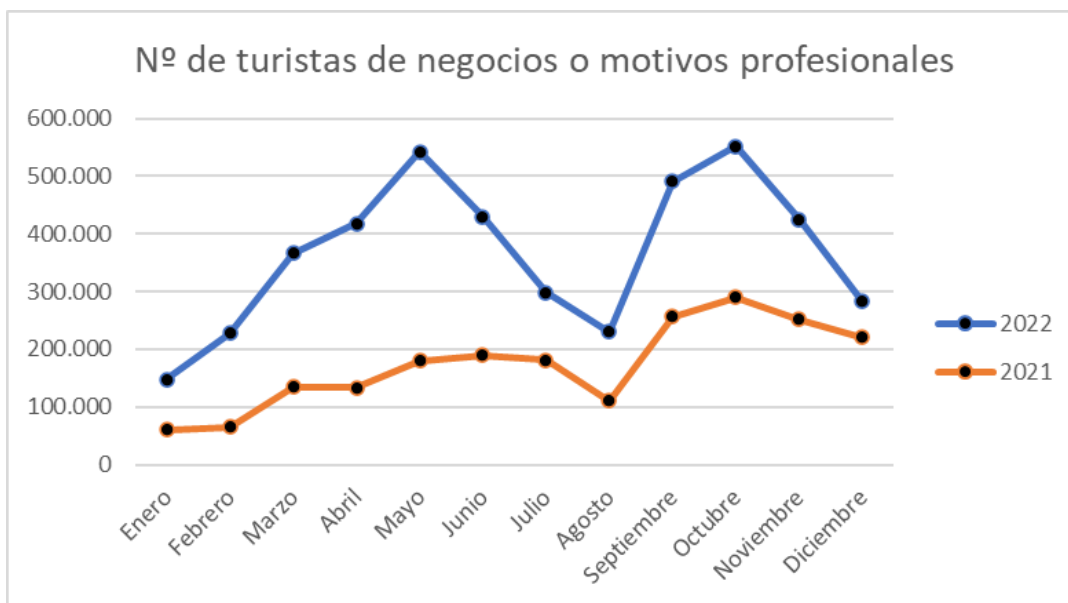
Para la realización del presente análisis, se han considerado dos estudios importantes, un análisis del perfil del turista MICE a partir del libro blanco para una nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana, y un análisis de la evolución del número de turistas partir de la encuesta de movimientos turísticos Frontur: “Número de turistas según motivo principal del viaje”.

A partir del estudio sobre el perfil del turista MICE, se han obtenido los siguientes datos:

- El perfil del turista de negocios y profesionales se caracteriza por ser mayoritariamente español, representando un total de 68,4% del global de turistas de negocios. En cuanto a los participantes externos, estos provienen principalmente de países como Alemania, Gran Bretaña, Francia y Portugal, siendo este último el principal emisor de turistas MICE.
- Aunque no se haya incluido en el libro blanco, es importante destacar que el turismo MICE es la modalidad de turismo que tiene un gasto diario medio más alto, llegando a una media de 88,7 euros por persona. Esta información ya había sido mencionada en el análisis del entorno político, pero es importante volver a mencionarla en el entorno sociocultural.
- Los asistentes suelen ser profesionales, directivos o asalariados, y en su mayoría, tienen entre 25 y 54 años. Además, es importante mencionar, que el método de transporte más utilizado es el avión, por lo que contar con el aeropuerto de Alacant-Elx resulta vital para atraer al máximo número de turistas posible.
- Por último, se observa que el 23,7% de los participantes a reuniones de negocios realizan un viaje previo o posterior al evento, y que el 79,4% de los asistentes viajan solos. Respecto a la duración media de los viajes de negocios, esta ronda los 2,47 días.



A continuación, se procede a analizar la evolución del turismo de negocio durante el periodo de 2021 y 2022, desglosado por meses. Como se puede observar en el gráfico inferior, se ha producido un importante crecimiento en comparación con el año 2021, ya que en 2022 se recibieron un total de 4,4 millones de turistas, en contraste al periodo de 2021 donde recibieron 2 millones de turistas, lo que supone un aumento del 112% respecto al año anterior. Por último, cabe destacar el factor desestacionalizador de este sector turístico, donde las fechas más concurridas son los meses de mayo y octubre, frente a los meses de julio y agosto propios del turismo de ocio, recreo y vacaciones. Esta distribución temporal del turismo ayuda a desestacionalizar la actividad turística y a fomentar la creación de empleos más estables y menos precarios.

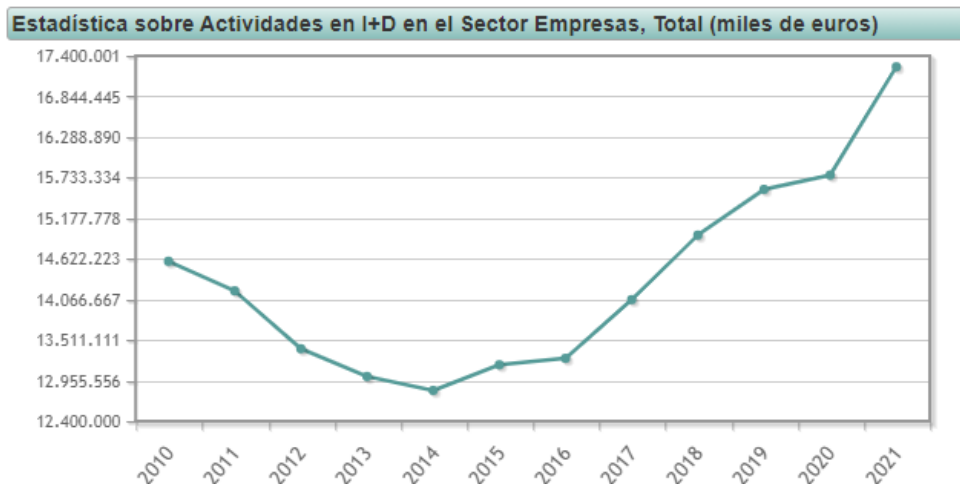


Gráfica 7: N.º de turistas de negocios o motivos profesionales. Fuente: Elaboración propia

- **Entorno Tecnológico**

En el contexto tecnológico de un análisis PEST, se examinan los factores que afectan a la industria y el mercado en términos de avances tecnológicos, innovación, infraestructura digital y cambios en las tendencias tecnológicas.

En España, se ha observado una tendencia alcista en la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) a lo largo de los años. Desde el declive experimentado en 2014, se ha registrado un aumento constante en el gasto destinado a la I+D, alcanzando un nivel máximo histórico en 2021. Este incremento refleja un mayor compromiso y respaldo a la actividad científica y tecnológica en el país, lo que evidencia una positiva orientación hacia la promoción de la innovación tecnológica. Estos resultados resaltan la importancia estratégica de la inversión en I+D para impulsar el avance tecnológico y fortalecer la competitividad tanto a nivel nacional, como a nivel internacional.



Gráfica 8: Estadística sobre Actividades en I+D en el sector Empresas. Fuente: <https://www.ine.es/>

Otro aspecto relevante por considerar es el nivel de digitalización en España. Para este estudio, se ha utilizado el informe del Observatorio nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI) sobre la digitalización de las PYMES en 2021. En dicho informe, se presenta un apartado específico que analiza la digitalización de las empresas en España, y se centra en el subapartado sobre la evolución de los principales indicadores. Estos indicadores abarcan aspectos como el acceso a internet, ciberseguridad, uso de ordenadores, movilidad con dispositivos portátiles y conexión móvil, *cloud computing*, entre otros. A continuación, se analizarán los principales indicadores más significativos para comprender el macroentorno actual. Asimismo, aunque los datos proporcionados solo llegan hasta 2020 y en algunos casos 2019, resultan de vital importancia para obtener una mejor comprensión de la situación de la digitalización en España.

La digitalización empresarial en España ha experimentado avances significativos en diversos aspectos clave. En cuanto al acceso a internet, tanto las pymes como las grandes compañías han logrado una penetración casi completa, superando consistentemente el umbral del 98% en los últimos cinco años.

En términos de ciberseguridad, se destaca una evolución positiva en la adopción de medidas de protección en todos los segmentos empresariales. Abarca una cifra del 96,3% de las pymes y grandes empresas que implementan medidas de seguridad cibernética. Es por tanto que, esta evolución positiva en la implementación de medidas de ciberseguridad contribuye a fortalecer la protección de los activos digitales, salvaguardar la información confidencial y preservar la confianza de los clientes y socios comerciales.

La movilidad mediante dispositivos portátiles y conexión móvil ha experimentado un notable incremento en España. Durante un período de dos años, tanto las empresas con 10 o más empleados y pymes han experimentado un significativo aumento, pasando del 70,8% al 77,3% en 2020. Las microempresas también han seguido esta tendencia ascendente, alcanzando un 55,1% en el mismo período. Sin embargo, aún persiste una brecha de 22,2 puntos porcentuales entre estos dos segmentos empresariales.

Por último, la presencia en línea a través de páginas web ha mostrado una consistencia global. El porcentaje de pymes y grandes empresas con acceso a internet y página web se ha mantenido prácticamente constante, con una ligera reducción de 0,1 puntos porcentuales en 2020,



situándose en un 78,1%. En cuanto a las microempresas, el uso de páginas web ha experimentado un descenso del 31,5% en 2016 al 28,8% en 2020.

- Entorno Ecológico

A continuación, se procede a realizar un análisis del entorno ecológico. En este estudio, se examinarán aspectos fundamentales como la sostenibilidad, el cambio climático, la conservación de la biodiversidad, políticas ambientales y otros aspectos relacionados con el medio ambiente y los recursos naturales. De esta forma, se podrá comprender mejor el panorama ambiental en el que se desenvuelve nuestra empresa, y proporcionará un respaldo para la toma de decisiones responsables en pos de la sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

En relación con las políticas ambientales, procedemos a clasificarlas en función de su ámbito de aplicación, diferenciando entre el ámbito nacional y el autonómico. A nivel nacional, se destacan dos leyes principales: la Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental, y la Ley 7/2022, de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular. En cuanto al ámbito autonómico, encontramos el Decreto Legislativo 1/2021, de 18 de junio, del Consell, que aprueba el texto refundido de la Ley de ordenación del territorio, urbanismo y paisaje, y el Decreto 81/2013, de 21 de junio, del Consell, que aprueba definitivamente el Plan Integral de Residuos de la Comunitat Valenciana.

En líneas generales, una política ambiental restrictiva supone una amenaza debido a las limitaciones en el uso del suelo, la obligación de someterse a una estricta evaluación del impacto ambiental, la necesidad de implementar medidas adicionales de protección del medio ambiente, y la posibilidad de enfrentar sanciones por incumplimiento. No obstante, también pueden brindar oportunidades, como la capacidad de proyectar una imagen corporativa positiva a través del uso de políticas sostenibles, aprovechar una estrategia de diferenciación respecto a la competencia para atraer a empresas y profesionales que valoren la sostenibilidad. Y además, se accedería a beneficios fiscales y ahorros en costos relacionados con la sostenibilidad energética para nuestra nueva organización.

Por último, la Comunitat Valenciana se caracteriza por su clima y su ubicación privilegiada, lo que ha dado lugar a uno de los ecosistemas más diversos de España. Pese a todo, la situación actual es precaria debido a múltiples factores que afectan negativamente a la región, como es el caso del cambio climático, la presencia de especies invasoras sin depredadores autóctonos, y la pérdida de hábitats naturales.

Esta problemática plantea una gran amenaza en términos éticos y morales, ya que la creación de un recinto de eventos empresariales y de negocios conlleva la destrucción del ecosistema y los hábitats de las especies valencianas. Por tanto, la nueva propuesta deberá ser precavida en cuanto a su ubicación, ya que se intentará minimizar el máximo de impactos ambientales. Esto inevitablemente requiere de un aumento del coste, pero es fundamental para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y la protección del medio ambiente.



- Entorno legal

Para concluir el análisis PESTEL, se procede a realizar el estudio del entorno legal de nuestra organización. En este contexto, se tendrán en cuenta todas las variaciones legales y de carácter legislativo que puedan tener un efecto directo o indirecto en nuestra empresa. Entre los aspectos a considerar en el estudio del macroentorno de la empresa se incluyen, las normativas fiscales, y la legislación laboral actual.

Según el diario economipedia, la normativa fiscal es aquella que *“regula los principios generales y comunes de los tributos y la cual debe aplicarse en todos los supuestos relacionados con ellos. Establece tributos, los extingue y determina cuándo y cómo deben pagarse”*. Más especificada en la ley 58/2003, de 17 de diciembre, general tributaria donde se establecen las bases y los procedimientos fundamentales para la gestión de los impuestos y las obligaciones tributarias.

En este contexto, la amenaza principal de nuestro sistema fiscal tributario reside en la complejidad y el constante cambio de la regulación fiscal. La legislación tributaria suele ser difícil de entender y aplicar, y en especial en empresas que no cuenten con asesoramiento especializado. Es, por tanto, que uno de nuestros objetivos como empresa es contar con personal altamente cualificado para hacer frente a todos los posibles cambios y desafíos.

Por último, para finalizar el entorno legal, cabría analizar la legislación actual. Ya que recientemente, esta ha sido cambiada por la Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo, donde el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) ha sido transformado por la nueva Agencia Española de Empleo (AEE). La función de esta nueva organización consistirá en regular los derechos, deberes y obligaciones tanto de individuos en busca de empleo, como de los sistemas de empleo y las agencias de colocación.

Los principales cambios que se han llevado a cabo son: el salario mínimo interprofesional (SMI) es imprescriptible durante los meses con paga doble, es por tanto que la cantidad invariable corresponderá a dos veces el SMI. Es necesario elaborar un informe preceptivo de la inspección laboral, donde se deben señalar los motivos específicos que justifiquen el Expediente de Regulación de Empleo (ERE). Y por último, es necesario establecer un catálogo de servicios garantizados para las personas en búsqueda de empleo.

Estos son algunos de los cambios implementados. No obstante, hay más cambios implementados en la nueva ley, pero estas no se han mencionado en detalle debido a su falta de relevancia para el macroentorno de la organización.

La amenaza primaria de este nuevo cambio es el periodo de adaptación de la nueva ley para las empresas, ya que puede generar inseguridad y dificultad en la implementación de los nuevos requisitos y obligaciones. Las empresas deberán revisar y ajustar sus políticas y prácticas laborales para asegurarse de cumplir con las nuevas disposiciones legales, lo cual requerirá tiempo, recursos y esfuerzo adicional.

A pesar de todo, el origen de una nueva ley laboral puede representar una oportunidad. La adaptación y cumplimiento de las nuevas normas demuestra el compromiso de la organización con el bienestar de sus empleados y con el cumplimiento de las regulaciones legales.



3.1.1.2 Amenazas y oportunidades

Una vez analizadas todas las variables del análisis PESTEL, se procede a recopilar tanto las amenazas como las oportunidades identificadas durante este proceso. Posteriormente, estas serán interpretadas en el análisis de escenarios que sigue a dicho estudio.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
- Inestabilidad Política	- Alta digitalización
- Red de transporte insuficiente	- PIB en máximos históricos
- Escasez energética y aumento de gastos	- Ubicación Estratégica
- Red de transporte ineficaz	- Agenda social y medioambiental
- Alta deuda de PIB	- Gran inversión en I+D
- Incremento constante del IPC	- Valencia con crecimiento del PIB elevado
- Elevada tasa del Euribor	- Variedad de comunicación de transporte
- Políticas ambientales restrictivas	- Situación prometedora del turismo MICE
- Fragilidad del ecosistema	
- Normativa fiscal difícil y variante	
- Cambio de la legislación laboral	

Tabla 1: Amenazas y oportunidades PESTEL. Fuente: elaboración propia

3.1.1.3 Análisis de Escenarios

Como se ha dicho en el análisis PESTEL, el estudio que le precede es el análisis de escenarios. Este análisis consiste en plantear distintos escenarios futuros en función de la posible evolución de las amenazas y oportunidades que se han considerado en el análisis PESTEL.

Existen 3 tipos de escenarios posibles, un escenario optimista donde se tiene una percepción muy positiva de la evolución de las variables que se han considerado. Un escenario neutro, y más probable, que se espera una evolución estable de las diferentes variables. Y, por último, un escenario pesimista, donde se tiene una visión desfavorable del desarrollo de estas variables.



ESCENARIO OPTIMISTA

En este escenario optimista todas las variables obtenidas del análisis PESTEL evolucionarán de la forma más favorable posible. En este contexto próspero, la inestabilidad política se supera mediante una buena relación entre los diferentes partidos. Gracias a esta nueva relación, hay un cambio de actitud en los ciudadanos, donde dejan atrás sus diferencias para llegar a un bien común político.

Respecto a la red de comunicación de Alacant, las reformas que mejoran los tiempos de conexión entre los municipios de las comarcas resultan ser fructíferas, y por tanto, se mejora la conectividad y la eficiencia del bus de la provincia. Por otra parte, en respuesta a la mejora del bus, se promueven y mejoran las diferentes redes de comunicación existentes de la comarca.

En cuanto a la situación del turismo MICE en España, este sigue recibiendo promoción y apoyo en todos los destinos turísticos. Asimismo, gracias al apoyo a los destinos turísticos MICE, la comarca recibe apoyo económico para mejorar las infraestructuras turísticas, y fomentar la llegada de nuevos turistas.

En cuanto a la deuda del PIB, esta comienza a disminuir gradualmente, mientras que el PIB experimenta un crecimiento constante, debido a la implementación de políticas fiscales responsables, que controlan el gasto público, reducen el déficit fiscal y promueven la eficiencia en el uso de los recursos. Por otro lado, el IPC también disminuye, al igual que las tensiones en la región de Rusia y Ucrania, lo que conlleva a una reducción de la escasez energética y los costos generales. Como resultado, la tasa del Euribor disminuye, ya que las políticas restrictivas para abordar la devaluación del euro ya no son necesarias.

Para concluir, nuestra empresa se adapta de manera eficiente a las reformas fiscales y legislativas relacionadas con el empleo. Además, cumplimos de manera ejemplar con las normativas medioambientales, y se selecciona una ubicación idónea para nuestro recinto, evitando cualquier impacto negativo en nuestro valioso ecosistema.

ESCENARIO PESIMISTA

Al contrario que el escenario optimista, en esta evaluación de las variables se considerará el mayor progreso negativo posible. En este nuevo contexto, pese a los intentos de superar las diferencias entre los diferentes partidos políticos, no se logra establecer una buena relación, además de que la situación de los ciudadanos se agrava más por las disputas entre el gobierno de coalición y la oposición.

Las reformas propuestas para mejorar la red de comunicación de transporte de Alacant resultan ser ineficaces, y no logran su cometido en mejorar la eficacia ni la conectividad entre municipios. Además, las redes de comunicación existentes de la comarca pasan desapercibidas, y no cumplen la función de establecer un punto de contacto internacional con otros destinos competitivos.

Respecto a la situación del turismo MICE no logra impulsarse y no recibe el apoyo ni las ayudas necesarias. Esto afectará a nuestra ubicación ya que no logrará tener la repercusión esperada.



En cuanto al estado de la economía española, la deuda del PIB continúa aumentando, asimismo, el crecimiento constante del PIB no se materializa debido a la falta de implementación de políticas fiscales adecuadas. El gasto público no se controla adecuadamente, el déficit fiscal se agrava y los recursos se utilizan de manera ineficiente. Además, el IPC aumenta, al igual que las tensiones en la región de Rusia y Ucrania, lo que genera escasez energética y costos generales más altos. Como consecuencia, la tasa del Euribor se incrementa, ya que las políticas restrictivas para abordar la devaluación del euro se vuelven necesarias.

Por último, nuestra empresa tiene dificultades a la hora de implementar las nuevas reformas fiscales, y no consigue adaptarse a la nueva ley de empleo actual, lo que conlleva a destinar más tiempo, recursos y esfuerzo adicional. A todo ello, las políticas ambientales ejercen presión sobre nuestra empresa, ya que no logramos cumplirlas en su totalidad, y la ubicación de nuestro recinto representa desafíos, lo que resulta en mayores costos asociados a la deforestación y destrucción del ecosistema.

ESCENARIO NEUTRO

Para finalizar el análisis de escenarios, queda abordar el escenario neutro, en este caso las variables se mantendrán estables sin experimentar cambios bruscos. Pese a los esfuerzos por superar las diferencias entre los partidos existentes, no se logra un avance significativo en la relación entre ellos. Por tanto, los ciudadanos se mantienen en una situación similar, sin experimentar un empeoramiento notable.

Las reformas propuestas para mejorar la red de comunicación de transporte se implementan, pero sus efectos son limitados y tardará en mejorar totalmente la comunicación comarcal. Por otro lado, las redes de comunicación existentes en la comarca permanecen en su estado actual, sin experimentar algún cambio destacable.

En el sector del turismo MICE, se sigue promocionando de la misma forma que se ha hecho en años anteriores. Y en cuanto a la digitalización en España, esta sigue aumentando de manera estable, sin un gran avance tecnológico debido a que no hay un gran incremento en la inversión en I+D.

En relación con la deuda del PIB, se mantiene en niveles similares, intentando bajar la deuda para no depender demasiado de esta. Respecto al crecimiento del PIB, se mantendrá estable, sin experimentar un cambio brusco en los años venideros. Por otro lado, el IPC experimentará fluctuaciones normales sin aumentos notables, ya que las tensiones en la región de Rusia y Ucrania no generan impactos tan agravantes como los sucedidos en años anteriores, por lo que la tasa del Euribor se mantendrá en un rango estable.

Por último, en cuanto a las reformas fiscales y la nueva ley de empleo, nuestra organización se adaptará de una forma normal, al igual que a todas las normativas medioambientales. Y en cuanto a la selección de la ubicación, se evitará impactos negativos en el ecosistema, pero sin destacar de manera extraordinaria.



3.1.1.4 Amenazas y oportunidades

Una vez desglosado todos los escenarios posibles del análisis PESTEL, se procede a enumerar las diferentes amenazas y oportunidades que han surgido durante este análisis:

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
- Continua Inestabilidad política en España	- Nueva red de comunicación Intercomarcal
- Poca o nula disminución de la deuda sobre el PIB	- Continuo crecimiento del PIB
- Estancamiento de inversión en I+D+i	- Promoción de destinos turísticos MICE
	- Adaptación a las nuevas reformas fiscales y de empleo

Tabla 2: Amenazas y oportunidades Análisis de Escenarios. Fuente: elaboración propia

3.1.2 Análisis del Microentorno

Al abordar el análisis del microentorno o entorno específico, nos adentramos en el enfoque del entorno más sectorial. Donde se exploran las principales variables que generan rivalidad dentro del sector empresarial en el que se sitúa la organización. Asimismo, este estudio también permite conocer el grado de influencia que la empresa ejerce sobre sus proveedores y clientes. Con el pretexto de poder sintetizar los puntos fuertes y débiles tanto de la empresa, como de los competidores del sector.

El principal análisis que forma el microentorno son las 5 fuerzas de Porter. Se trata de un plan estratégico creado por Michael Porter en el que se analizan las 5 fuerzas principales del microentorno que impactan en la competitividad y eficiencia de la empresa. Estas variables son las siguientes:

- **Competidores Existentes**, donde se mide la intensidad competitiva del sector, y la competencia basada en precios.
- **Proveedores**, se centra en su poder de negociación. Este poder está influenciado por: el grado de concentración de proveedores, la diferenciación del servicio, la imagen de marca, posibles sustitutos etc..... Son algunos de los aspectos claves para este análisis en cuestión.
- **Clientes**, en este contexto se contemplan, su fuerza intrínseca o capacidad para alterar el sector, y su sensibilidad a los precios y gastos a realizar.
- **Competidores Potenciales**, siendo las barreras de entradas, y las reacciones esperadas de la competencia, las principales amenazas para nuestra empresa frente a la llegada de nuevos competidores
- **Productos sustitutivos**, son aquellos productos y servicios, en este caso servicios, que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que nuestro propio sector trata de satisfacer.

3.1.2.1 Las 5 fuerzas de Porter

A continuación, basándose en datos externos, referencias del análisis PESTEL, y así como información vista previamente en este trabajo académico, se procede a realizar el estudio de las 5 fuerzas de Porter:

Competidores existentes

Cuando nos referimos a competidores existentes en el sector MICE, nos referimos tanto a destinos turísticos organizadores de esta clase de eventos, como a los principales eventos profesionales organizados. Para este análisis de la competencia actual nos centraremos en los municipios de la provincia de Alacant, ya que debido a la ubicación donde se sitúa la empresa, es de vital importancia estudiar estas localidades.

La provincia alicantina cuenta con un total de 141 municipios, agrupados en las 9 comarcas que la conforman. Siendo los más densamente poblados, Alacant, Elx, Torrevieja, Oriola, Benidorm, Sant Vicent del Raspeig, Alcoi y Elda, de mayor a menor densidad respectivamente. Es por tanto que Elx se considera una de las ciudades más importantes de la provincia, ya que se ubica en la segunda posición de la lista con un total de 235.580 personas en 2022. Esto nos brinda una oportunidad frente al aumento de la cuota de mercado en la organización de eventos de carácter empresarial, ya que gracias a ser uno de los municipios más grandes de la provincia, nos permite aumentar la visibilidad de la comarca del Baix Vinalopó, además de poder garantizar una experiencia completa como destino de actividades corporativas.

Uno de los eventos empresariales más importantes organizado en la provincia de Alacant es el “Summit Tecnológico del Mediterráneo”, organizado en la propia ciudad que da nombre a la provincia. La meta de esta reunión es la implantación de herramientas y tecnología aplicadas a los negocios. Se trata de una cumbre que opera tanto a escala nacional como internacional, por lo que reúne participantes de todo el mundo.



Ilustración 3: Cartel Summit Tecnológico del mediterráneo 2023. Fuente: <https://stmsummit.com/>

Otro evento importante realizado en la provincia, y como se mencionó anteriormente, es “Futurmoda”. Se trata de la feria Internacional del Calzado y Accesorio organizada en Elx, donde se reúnen expositores de todo el mundo. Se trata de la feria más importante de la localidad, además de ser el principal exponente del municipio como destino turístico empresarial.



En Alcoi por otro lado, debido al carácter industrial que siempre tuvo la ciudad, se organizan una amplia variedad de eventos MICE. A todo esto, hay que añadir la presencia que agrega la Universidad Politécnica de Valencia, que es un incentivo para atraer a la comunidad universitaria hacia sectores empresariales. Ejemplos destacados son la organización de la “ISP Business Meeting” en el centro cultural Mario Silvestre, y la “Focus Pyme Robótica y Digitalización” organizada en las propias instalaciones de la UPV.



Ilustración 4: Cartel Focus Pyme Robótica y Digitalización. Fuente: <https://focuspyme.emprenemjunts.es/?op=35&quebusco=20&bbtipoagru=1173>

Por último, aunque no se trate de un destino turístico rival, ni un evento que se organice en la provincia, cabe remarcar la institución de turismo de Costa blanca, encargada de organizar FITUR Costa Blanca en la feria del turismo más importante de España, FITUR. En FITUR Costa Blanca participan municipios tanto costeros como de interior de la provincia, con el objetivo de promocionar Alacant como destino turístico nacional como internacional. La amenaza viene dada ya que se trata de un ente organizador importante de eventos, puede opacar a la empresa a la hora de concertar ferias u otras actividades de carácter corporativo.



Ilustración 5: FITUR Costa Blanca. Fuente: http://www.costablanca.org/Esp/Costa_Blanca_ahora/Profesional/Fitur

Proveedores

La principal amenaza u oportunidad de los proveedores del sector viene dada en su poder de negociación. En este estudio se mencionan los equipos necesarios para poner en funcionamiento este nuevo recinto de eventos MICE. Para ello se usará como guía de referencia el equipo actual que dispone las instalaciones del centro de congresos “Ciutat d’Elx”.



Ilustración 6: Instalaciones centro de congresos “Ciutat d’Elx”. Fuente: <https://www.visitelche.com/congresoselche/>

Este recinto consta de 5 salas primarias: Una sala de recepción y punto de información, un auditorio, una sala de exposiciones llamada “Sala Ternari”, una sala multiusos, y por último, una sala de conferencias.

En estas salas constan de 4 tipos de equipamientos:

- **Mobiliario**, donde se pueden encontrar butacas, mesas, sillas, archivadores e instrumentos funcionales para llevar a cabo el correcto funcionamiento de las instalaciones.
- **Equipamiento audiovisual**, como es el caso del uso de equipo de video digital, aparatos de megafonía, proyectores y pantallas de vídeo, cámaras de grabación, etc....
- **Equipamiento técnico**, se aplica a la compra e instalación de equipos informáticos, tomas de teléfono y datos, cajas en la pared con tomas de corriente, impresoras, servidores y routers, escáneres ...
- **Equipamiento software**, donde se usarán aplicaciones informáticas de ERP integrado para la gestión de datos. A modo de ejemplo está la herramienta Odoo, que se usó durante el proceso de aprendizaje en la UPV. Asimismo, hay que considerar la compra de licencias de Microsoft y el paquete de ofimática O365.

A menos de que se quiera buscar el equipo más especializado y destacado para el sector MICE, no se trata de los artículos más difíciles de encontrar en el mercado. Por tanto, habrá poco poder de negociación, donde se podrá buscar el material que más nos convenga para nuestro recinto de eventos de negocios.



Cientes

Los clientes juegan un papel importante en cualquier sector de turismo, debido a su capacidad de poder modificar el mercado y desestacionalizar la demanda de los destinos turísticos predominantes. Esta capacidad de cambio supone tanto una amenaza como una oportunidad, ya que la presencia de los turistas puede ser tanto transitoria como duradera, debido a los numerosos factores que pueden influir en sus decisiones.

Sin embargo, es importante reconocer, que esta tendencia no sigue el mismo curso del sector del turismo MICE, ya que si bien existe la posibilidad de que los clientes dejen de ir al mismo destino turístico, las convenciones de este tipo de eventos suelen ser de carácter anual y regular. Y a menos que se presente una causa mayor, como fue en su día el impacto del COVID-19, en raras ocasiones se han cambiado de destino o cancelado.

Por lo que, en la nueva empresa, en vez de intentar atraer a los clientes actuales de la competencia existente, se debe invertir nuestros recursos en mejorar las comunicaciones y relaciones. Con el objetivo de atraer al máximo de empresas interesadas en llevar a cabo sus eventos en nuestro recinto.

Competidores Potenciales

Referente a los competidores potenciales del sector, el principal análisis realizado es el estudio de las barreras de entrada debido a su importancia en la formulación de estrategias clave para evaluar la viabilidad del sector, y el grado de dificultad que se enfrentará la nueva empresa.

Existen una gran variedad de barreras de entrada que dificultan el acceso a nuevos competidores en el sector de turismo MICE. Entre estas barreras se destacan la adquisición/renta de equipamiento y su obsolescencia, la búsqueda de un recinto adecuado para llevar a cabo la actividad, la obligación de cumplir con todas las normativas y regulaciones vigentes, la necesidad de acceder a financiamiento externo... Pese a la gran diversidad de barreras existentes, las más relevantes son la compra de equipamiento y la búsqueda de unas instalaciones adecuadas, ya que son los principales elementos para llevar a cabo nuestra actividad.

En relación a la compra/renta de equipamiento, según lo analizado en el apartado de proveedores, se requiere realizar una gran inversión en material especializado. Asimismo, se debe considerar la obsolescencia existente, dado a que la tecnología avanza rápidamente. Lo que provoca que el desfase tecnológico sea cada vez más notorio en un menor período de tiempo. Por otro lado, la búsqueda de unas instalaciones adecuadas supone un obstáculo significativo para los nuevos competidores de este sector. Generalmente no existen instalaciones especializadas que estén a libre disposición para su uso, es por ello que en muchas ocasiones se opta por la construcción de un nuevo recinto o por la reinversión total de un local. La construcción de unas nuevas instalaciones, al igual que modificar totalmente una nave para realizar eventos empresariales, implica un gran desembolso económico y, por tanto, riesgo que muchas empresas no están dispuestas a asumir.

En consecuencia, no se considerará una amenaza inmediata el surgimiento de nuevos competidores, ya que la búsqueda y adaptación de instalaciones supone un obstáculo



importante. Esta situación nos permite establecer una posición sólida en el mercado y asegurar nuestra presencia sin preocuparse de un hipotético competidor nuevo.

Productos Sustitutivos

Para concluir el análisis del microentorno, cabe realizar un estudio sobre los productos sustitutivos del sector de turismo MICE. Con el afán de identificar las diferentes alternativas posibles, y su impacto en el sector.

Dentro del amplio sector de turismo, no existe una tipología específica que sea un claro sustituto del turismo MICE. Sin embargo, esto no significa que el turismo MICE tenga una posición privilegiada en el sector, ya que el principal sustituto de esta modalidad es la realización de eventos y reuniones en línea, a través de videoconferencias y eventos telepresenciales.

Esta rivalidad no es reciente, dado a que como se señaló en un artículo publicado por el medio de comunicación y plataforma de información turística, Hosteltur, el 25 de febrero de 2012, titulado “Videoconferencias y telepresencia, amenazas para el turismo de negocios”. Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) suponen una amenaza para el sector de turismo corporativo, ya que permiten realizar este tipo de eventos a distancia, sin la necesidad de desplazamiento. A todo esto, la realización de eventos de forma online se popularizó con la llegada de la pandemia, donde las restricciones dieron paso a la organización de eventos en línea a partir de plataformas de videollamadas, como es el caso de microsoft teams, zoom, google meet, skype, etc...



Ilustración 7: Plataformas de videollamadas o teleconferencias. Fuente: <https://www.brevo.com/es/blog/mejores-plataformas-para-videoconferencia/>

Pese a representar una amenaza importante, podemos beneficiarnos al hacer un buen uso de estas plataformas online. Ya que son fácilmente complementarias con eventos realizados de carácter presencial, donde es posible abordar un enfoque híbrido que combine las modalidades presenciales y no presenciales. Dando lugar a la famosa semipresencialidad de eventos, donde se aprovechan todos los aspectos positivos de ambas formas de asistencia.



3.1.2.2 Amenazas y oportunidades

Al igual que la tabla resumen de amenazas y oportunidades que se hizo para el análisis PESTEL. Se hace el mismo proceso, pero en lugar del macroentorno, se hará para el análisis del microentorno.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
- Gran competencia entre destinos turísticos	- Elx como punto atractivo turístico de la comarca
- Gasto elevado en compra de materiales y acondicionamiento de instalaciones	- Alacant con una elevada cultura empresarial
- Plataformas de teleconferencia empresarial	- Grandes barreras de entradas
- Obsolescencia rápida de equipos audiovisuales	- Facilidad para fidelizar de clientes
- Dificultad para quitar clientes a la competencia	

Tabla 3: Amenazas y oportunidades, 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia

Se han considerado las barreras de entrada como una oportunidad para la empresa, ya que la reducción del número de competidores nos da una ventaja competitiva en el mercado. Estas barreras de entrada son el resultado de la gran inversión en materiales y equipo, sumado a la rápida obsolescencia de estos.

3.2 Análisis Interno

La función del análisis interno consiste en detectar las debilidades y fortalezas de una empresa mediante el uso de un estudio que consta de 3 pasos: La identificación de los recursos de la empresa, la investigación de las capacidades o análisis funcional, y por último, el estudio del perfil estratégico de la empresa.

En este caso, dado a que se trata de una empresa nueva, la identificación de estos elementos será una estimación y tendrá las características de un recinto de eventos de pequeña escala. Ya que como no se tuvo la oportunidad de operar y hacer una previa recopilación de información, es necesario basarse en suposiciones y empresas del mismo carácter para llevar a cabo el análisis interno.



3.2.1 Identificación de los recursos de la Empresa

La identificación de los recursos consta de realizar un inventario de los recursos tangibles e intangibles de la empresa.

Los recursos tangibles corresponden a elementos que se consideran palpables o materiales. De estos destacan los recursos físicos y recursos financieros. Por otro lado, los recursos intangibles hacen referencia a aquellos elementos que no se pueden percibir de forma física. Siendo los principales referentes, los recursos humanos, los recursos tecnológicos y recursos organizativos.

Como se ha mencionado en la introducción del análisis interno, estas cifras son aproximaciones. Asimismo, se han utilizado empresas de referencia para tener un supuesto de cifras coherentes. Siendo el caso de las instalaciones del recinto de eventos “Ciutat d’Elx”, las cifras logradas por las instalaciones de “Veles e Vents” ubicada en Valencia, la cuenta de resultados de la Feria de Valencia, los históricos del Palacio de congresos de Valencia, entre otros.

RECURSOS TANGIBLES	
Recursos Físicos	R1: 1 Local (1 sala de recepción, 1 sala de exposiciones, 1 sala de conferencias y 1 sala tecnológica) R2: Empleados (5 a 10 trabajadores) R3: Transporte y disponibilidad de estacionamiento R4: Equipo y materiales especializados
Recursos Financieros	R5: Subvenciones/créditos fiscales R6: Vínculos y conexiones financieras
RECURSOS INTANGIBLES	
Recursos Humanos	R7: Compromiso medioambiental y ecológico R8: Responsabilidad legal y ética laboral R9: Esfuerzo en garantizar una experiencia laboral satisfactoria R10: Compromiso social y de género
Recursos Tecnológicos	R11: Equipamiento ofimático para la gestión de datos R12: Sistema ERP integrado



	<p>R13: Diseño Página web práctica</p> <p>R14: ciberseguridad y protección de datos</p> <p>R15: Big Data como herramienta de publicidad</p>
Recursos Organizativos	<p>R16: Gestión económica</p> <p>R17: Dirección y capacidad administrativa</p> <p>R18: Personal cualificado y expertos en el sector</p> <p>R19: Innovación y adaptación</p>

Tabla 4: Identificación de los recursos de la Empresa. Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Análisis Funcional

Una vez identificados todos los recursos de la empresa, se procede a realizar el análisis funcional. Este análisis consiste en asignar los recursos del anterior estudio a las diferentes capacidades de las áreas funcionales de la empresa.

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
DIRECCIÓN	<p>C1. Capacidad de organización y planificación de la actividad → R1, R2, R17</p> <p>C2. Capacidad para coordinar y asignar recursos → R1, R2, R3</p>
RR. HH.	<p>C3. Capacidad para fomentar una cultura laboral responsable → R9, R10</p> <p>C4. Capacidad de seguimiento y cumplimiento de las legislaciones laborales → R8</p>
LEGAL	<p>C5. Capacidad para asignar recursos en asuntos medioambientales y de economía circular → R7, R17</p> <p>C6. Capacidad de garantizar un entorno igualitario y seguro → R8, R10</p>
FINANZAS	<p>C7. Capacidad para optimizar la gestión financiera y administrativa → R5, R16, R17</p> <p>C8. Capacidad de generación de ingresos e inversión responsable → R5, R6, R16, R18</p>
I+D+i Y TECNOLOGÍAS	<p>C9. Capacidad de uso de las nuevas tecnologías → R11, R12, R14</p> <p>C10. Capacidad de adaptación tecnológica → R11, R12, R19</p> <p>C11. Capacidad de agilización de los procesos tecnológicos → R4, R11, R19</p>



RELACIONES Y MARKETING	C12. Capacidad para crear nuevas relaciones → R6, R17, R18 C13. Capacidad de desarrollar estrategias de marketing funcionales → R13, R15, R18 C14. Capacidad para llegar al máximo número de consumidores → R13, R15
------------------------	--

Tabla 5: Análisis funcional de la empresa. Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Perfil Estratégico de la Empresa

Por último, queda realizar el perfil estratégico de la empresa. Este análisis tiene el objetivo de identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa mediante la valoración del potencial estratégico de sus recursos y capacidades.

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES	Peor que el perfil de referencia (DEBILIDADES)	Igual que el perfil de referencia	Mejor que el perfil de referencia (FORTALEZAS)
DIRECCIÓN	C1. Capacidad de organización y planificación de la actividad	X		
	C2. Capacidad para coordinar y asignar recursos		X	
RR.HH.	C3. Capacidad para fomentar una cultura laboral responsable			X
	C4. Capacidad de seguimiento y cumplimiento de las legislaciones laborales			X
LEGAL	C5. Capacidad para asignar recursos en asuntos medioambientales y de economía circular	X		
	C6. Capacidad de garantizar un entorno igualitario y seguro			X
FINANZAS	C7. Capacidad para optimizar la gestión financiera y administrativa	X		



	C8. Capacidad de generación de ingresos e inversión responsable	X		
I+D+i Y TECNOLOGÍAS	C9. Capacidad de uso de las nuevas tecnologías		X	
	C10. Capacidad de adaptación tecnológica	X		
	C11. Capacidad de agilización de los procesos tecnológicos		X	
RELACIONES Y MARKETING	C12. Capacidad para crear nuevas relaciones	X		
	C13. Capacidad de desarrollar estrategias de marketing funcionales			X
	C14. Capacidad para llegar al máximo número de consumidores		X	

Tabla 6: Perfil estratégico de la Empresa. Fuente: Elaboración propia

Las debilidades que se presentan en la tabla son típicas de una empresa que es nueva o se está iniciando en el sector. Donde: tendrá dificultad para encontrar financiación, tiene que forjar una reputación e imagen de marca, las relaciones son nuevas y por tanto habrá desconfianza al principio, hay que adaptarse a la tecnología adquirida recientemente, la destinación de recursos es limitada por la dificultad de obtener ingresos y los grandes gastos iniciales...

Por otro lado, nos podemos beneficiar al enfocar nuestra empresa en: forjar una buena relación con los empleados, mejorar su clima de trabajo, garantizar un entorno seguro, y proponer estrategias funcionales. Estas son las fortalezas más fáciles de alcanzar para una empresa que acaba de iniciar su actividad, ya que no requieren requisitos alcanzables para empresas ya consolidadas en el sector, ni un gran desembolso inicial. Se basan en mejorar la cultura y eficiencia laboral, donde el gasto ni la reputación afectan directamente.



4 Proceso de dirección estratégica

Se entiende por dirección estratégica a todas las acciones y medidas necesarias que realizan los directivos de la empresa, con el objetivo de desarrollar estrategias funcionales que aseguren la viabilidad de la organización.

Este proceso está formado por 4 análisis: El estudio de la Misión y Visión de la organización, el desglose de los objetivos estratégicos de la empresa, un análisis de los diferentes grupos de interés que forman el sector, y, por último, ver qué forma jurídica conviene más a la empresa en cuestión.

4.1 Misión y Visión de la empresa

4.1.1 Misión

Para la definición de la misión de la empresa, se ha utilizado la definición proporcionada por el Banco Santander. Según su sitio web bancario, la misión de una empresa es la razón principal por la cual la organización existe, es decir, se describe su propósito u objetivo, y su función dentro de la sociedad.

Para formular la misión de la empresa se tienen en cuenta un gran número de factores, como es el caso del propio servicio que se ofrece, los clientes que forman el sector del turismo MICE, la filosofía de la empresa y su interés en la imagen pública, la localización, etc....

Es por ello que, a partir de todos los análisis realizados anteriores, donde se abordan los antecedentes y situación actual, y el análisis estratégico tanto a nivel empresarial como sectorial, se ha optado por la siguiente misión empresarial:

“Crear y organizar experiencias únicas en eventos MICE, brindando servicio y atención al detalle en cada evento”

Esta misión empresarial cumple con la razón de ser y propósito de la organización, ya que la principal función de la empresa es organizar y dirigir eventos de diferentes clases, enfocándose en el sector del turismo MICE.

4.1.2 Visión

Respecto a la visión de la empresa, también se ha optado por la misma fuente de información que se utilizó para definir la misión. Sin embargo, cabe destacar que la misión y la visión son dos conceptos completamente diferentes. A diferencia de la misión, la visión se enfoca en el rumbo hacia la cual la empresa se dirige, así como en sus metas a corto y largo plazo.

Para definir la visión de una empresa se tienen que responder a las siguientes preguntas: ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿dónde queremos estar en el futuro?, ¿cómo llegaremos? De tal forma que se pueda representar de una forma clara y realista los principios que dan una identidad a la empresa.



Por esta razón, la visión de nuestra empresa será la siguiente:

“Ser reconocidos como una empresa distinguida en la organización de eventos MICE, innovando cada día, y consolidando relaciones duraderas con los clientes”

La elección de esta visión se justifica en que logramos alcanzar la misión de brindar servicio y atención al detalle mediante la innovación de nuestro servicio, y con el feedback proporcionado de la cartera de clientes consolidada.

4.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son aquellas metas a largo plazo, que se plantean influenciadas por la misión y visión actual de la empresa. Su principal objetivo consiste en ayudar en la toma de decisiones, y guiar en la actuación de la empresa.

Se distinguen dos grupos diferentes de objetivos estratégicos: cuantitativos y cualitativos. Siendo los objetivos estratégicos cuantitativos aquellos que pueden ser medidos y expresados con cifras y números, mientras que los objetivos estratégicos cualitativos son aquellos que no se pueden ser expresados de manera numérica o presentan dificultad para su cuantificación.

A continuación, se procede a señalar los objetivos estratégicos, y cómo se alcanzarán, de la empresa, clasificándolos según su tipología:

Objetivos estratégicos cuantitativos:

1. Aumentar nuestra participación de mercado mediante el incremento de nuestra base de clientes.
 - a. Realizando campañas de marketing y promociones activas.
2. Potenciar el valor de mercado de nuestra empresa
 - a. Mejorando la calidad de nuestros eventos.
 - b. Aumentando nuestra visibilidad mediante alianzas con empresas reconocidas en el sector.
3. Optimizar nuestros gastos para reducir costos y maximizar las ganancias.
 - a. Mediante la eficiencia de nuestros procesos internos.
 - b. Mejorando los acuerdos con proveedores.
4. Llevar a cabo el mayor número posible de eventos.
 - a. A partir de estrategias de captación y retención de clientes
 - b. Optimizando la planificación y ejecución de eventos
5. Generar mayores ingresos y aumentar la rentabilidad tanto económica como financiera.
 - a. Diversificando nuestra oferta, mediante el uso del recinto para organizar otro tipo de actividades.
6. Impulsar el crecimiento y desarrollo de la empresa.
 - a. Realizando inversiones en I+D+i, y en tecnología.

Objetivos estratégicos cualitativos:

7. Establecer una imagen de marca corporativa, que refleje nuestros valores y la identidad de la empresa.
 - a. Transmitir los valores e identidad empresarial mediante estrategias de márketing y comunicación.



8. Fortalecer y desarrollar relaciones con clientes, tanto nuevos como ya consolidados.
 - a. Ofreciendo un servicio único y trato excepcional con nuestros clientes
9. Consolidar alianzas estratégicas con proveedores.
 - a. Mediante la identificación de socios comerciales óptimos
 - b. Fortaleciendo relaciones duraderas
10. Fomentar una cultura de innovación, impulsando creatividad y generación de ideas.
 - a. Implementar estrategias de motivación y desempeño aplicadas a las organizaciones, como es el caso de las teorías de contenido y teorías de proceso.
11. Mejorar la satisfacción y expectativas de los clientes.
 - a. Mediante encuestas sobre satisfacción y recopilación de comentarios/críticas de los eventos organizados
12. Establecer relaciones sólidas con entidades financieras y explorar oportunidades de subvenciones y financiamiento.
 - a. Crear y mantener contactos con entidades financieras.
 - b. Encontrar programas de financiamiento y subvención para empresas de nuestro sector.
13. Estar comprometidos con la responsabilidad medioambiental y social.
 - a. Implementar prácticas sostenibles y de desarrollo medioambiental en la empresa
 - b. Involucrarse en iniciativas sociales y de mejora en la comunidad local.
14. Mejorar las condiciones laborales de nuestros trabajadores
 - a. Garantizar un entorno laboral inclusivo, seguro y equitativo para nuestros empleados
15. Consolidar nuestra posición en el mercado, fortaleciendo nuestra presencia y reputación.
 - a. Mejorando la calidad del servicio ofertado, e impulsando la satisfacción de los clientes.

4.3 Grupos de interés

Los grupos de interés, o también conocidos en inglés como "stakeholders", son aquellas personas dentro o fuera de la organización, que presentan una serie de objetivos propios en materia de desempeño y resultados de la empresa. Estos grupos de interés condicionan los objetivos estratégicos que se han establecido en el apartado anterior, ya que sus metas están ligadas a la actuación y rendimiento de la empresa.

Existen dos tipos de grupos de interés: Grupos de interés internos, y externos. Donde el grupo de interés interno hace referencia a todas las personas vinculadas a la estructura interna de la empresa, y los grupos de interés externos son aquellos individuos o entidades externas de la organización que mantienen un interés en las actividades o resultados de esta.



4.3.1 Grupos de interés internos

- **Propietario o director:** tendrá un poder significativo en la toma de decisiones de la organización, dado a que se trata del dueño de la empresa, y tienen la mayor parte de las participaciones. Adicionalmente a su poder, tendrá un gran interés en el funcionamiento de la organización, ya que todo propietario de una empresa espera tener un retorno positivo de su inversión.
 - o Interés → 8
 - o Poder → 9

- **Empleados:** en este caso, los empleados tendrán tanto un poder como un interés elevado en la organización. Esto se debe a que forman parte de la estructura interna de la empresa, y desempeñan funciones clave en el desarrollo de la actividad. Asimismo, su interés está relacionado al desempeño de la organización, ya que este impacta en sus condiciones de trabajo, remuneración, bienestar laboral, etc....
 - o Interés → 7
 - o Poder → 8

4.3.2 Grupos de interés externos

- **Clientes o asistentes:** se considerarán a clientes actuales, y clientes potenciales. Su gran poder se atribuye a que necesitamos su participación para poder realizar la actividad principal de la empresa. Los clientes son fundamentales para el éxito de la empresa, si dejamos de tener clientes o la demanda se estancará la empresa ya no tendría razón de ser. Por otro lado, su interés será moderado, ya que, aunque estén interesados en realizar eventos MICE en nuestro recinto, siempre existen opciones para realizar estas actividades en otras ubicaciones.
 - o Interés → 4
 - o Poder → 7

- **Competencia:** la competencia tiene un interés y poder intermedio sobre nuestra empresa. Su poder se origina en sus acciones y estrategias, dado a que pueden afectar a nuestra empresa en la posición de mercado. En cuanto al interés de la competencia sobre nuestra empresa radica en mantener y mejorar su propia posición en el mercado.
 - o Interés → 6
 - o Poder → 4

- **Autoridades y organismos gubernamentales:** tiene un poder elevado ya que regulan y supervisan la actividad de la empresa. Por otro lado, su interés será limitado, ya que se basan únicamente en asegurar que la empresa cumpla con todas las leyes y legislaciones actuales.
 - o Interés → 3
 - o Poder → 8



- **Comunidad local:** el poder de las comunidades locales es limitado, pero sus intereses pueden variar según la importancia e impacto de los eventos realizados en la comarca. Además, pueden estar interesados con los empleos generados, asimismo también pueden interesarse con los beneficios económicos, sociales y medioambientales que se generan.
 - o Interés → 7
 - o Poder → 3

- **Proveedores:** tienen cierto poder moderado sobre la empresa en su capacidad para suministrar equipo. No obstante, su interés es elevado, ya que dependen de las relaciones comerciales con la empresa para obtener ingresos.
 - o Interés → 8
 - o Poder → 4

Una vez ya definidos los grupos de interés tanto internos como externos, se procede a crear la Matriz de Porter. Esta matriz está segmentada en 4 grupos, donde los jugadores clave son los que tienen más poder e interés en la empresa. El sector de mantener satisfechos es aquel que tiene un gran poder sobre la empresa, pero su interés tiende a ser bajo. La sección de esfuerzo mínimo es aquel que ni tienen poder ni interés sobre la empresa, y, por tanto, nuestra empresa prácticamente no destinará recursos hacia ellos. Y, por último, está el sector de mantener informados, este sector está compuesto por aquellos grupos de interés que tienen un gran interés por la empresa, pero tienen poco poder para influir en ella. Es por ello, que es importante mantenerlos actualizados y proporcionarles información de la empresa.

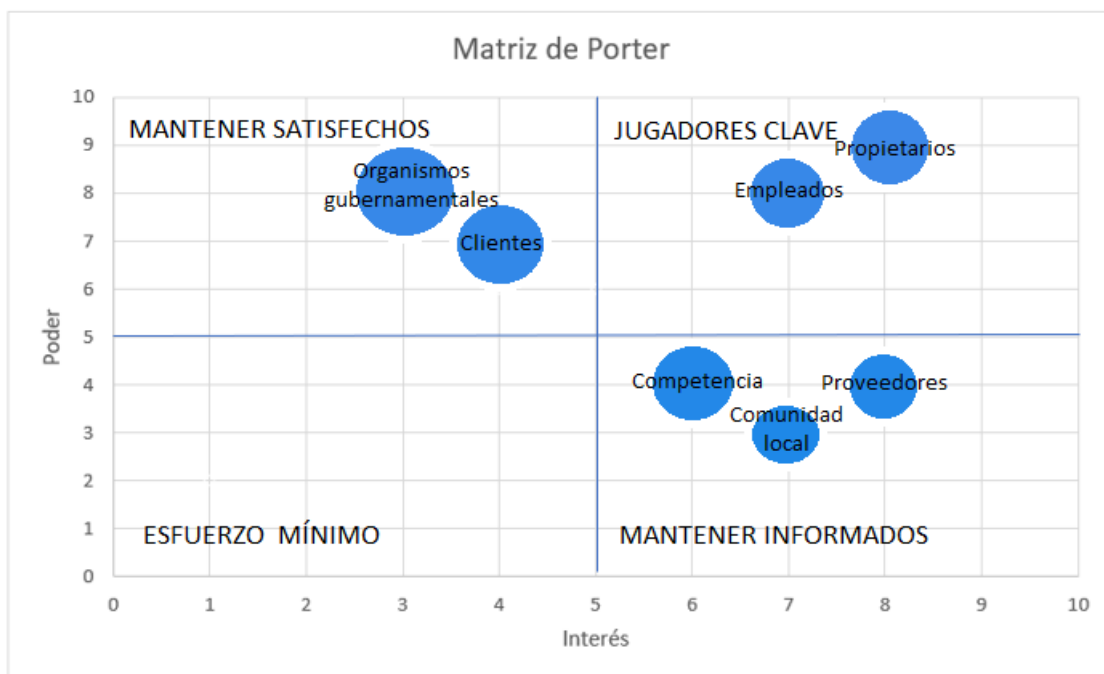


Gráfico 9: Matriz de Porter, Grupos de Interés. Fuente: Elaboración propia



4.4 Forma jurídica de la empresa

Según las competencias adquiridas en la asignatura de Derecho de la Empresa, las sociedades mercantiles se clasifican en sociedades personalistas, y en sociedades capitalistas.

Las sociedades personalistas son aquellas en la que los socios intervienen de forma directa en la gestión de la empresa, respondiendo de forma ilimitada las deudas que conlleva la organización. Por otro lado, las sociedades capitalistas son aquellas donde uno o más socios reúnen recursos para realizar una actividad económica, asumiendo responsabilidad solo con esa aportación realizada.

Para este proyecto, se ha optado por una sociedad capitalista, más en concreto, en una sociedad limitada unipersonal (SLU). Ya que se trata de la opción más coherente para aquellas sociedades donde el dueño y gestor de la empresa es el único socio, y se desea limitar su responsabilidad personal.

Acto seguido de mencionar qué tipo de sociedad se ha elegido para la empresa de estudio, se procede a mencionar qué pasos se han seguido para constituir la SLU:

1. **Selección del nombre:** para la selección del nombre de la empresa, se ha hecho una distinción entre el nombre comercial y el nombre de la empresa. Siendo el nombre comercial "El clot dels Arenals", y el nombre de la empresa será Pasegmon SLU. Solicitar el nombre de la empresa en el registro mercantil tiene un coste de 39 €.
2. **Establecer la cuenta bancaria de la sociedad:** después de seleccionar el nombre de la empresa, se obtiene un certificado para abrir una cuenta bancaria a nombre de la sociedad. El capital mínimo, debido a la nueva normativa para fomentar el emprendimiento, ha pasado de ser de 3000 euros a tan solo 1 euro. En este caso se depositarán 49 mil euros procedentes de recursos propios de capital.
3. **Nombrar los estatutos de la sociedad:** se contratará a un notario para que nos ayude en la inclusión de información relacionada con la actividad de la empresa, su denominación social, administración y gestión de la empresa, etc.... Esto supone un coste entre 300 a 500 euros.
4. **Obtención de la escritura:** con el notario contratado, se formalizará y se obtendrá la escritura de la constitución de la sociedad. Donde se determina la titularidad y el capital social de la empresa.
5. **Adquisición del Número de Identificación Fiscal (NIF):** se acudirá a hacienda, y a partir del relleno y cumplimentación de datos del modelo 036, se obtiene un NIF provisional de la sociedad.
6. **Inscripción en el Registro Mercantil:** con el NIF provisional, ya se puede registrar la sociedad en el registro mercantil. Registrar la empresa tiene un coste aproximado de 150€.
7. **Obtención del NIF definitivo:** para empezar la actividad en la empresa se tiene que cambiar el NIF provisional por el definitivo. Es por ello que se debe realizar un trámite nuevamente con hacienda para obtener el NIF definitivo.
8. **Dar de alta en la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT):** para darse de alta en la AEAT, hay que seleccionar el epígrafe correcto del Impuesto de actividades



económicas (IAE). Para la sociedad que queremos organizar, corresponde con el grupo 989.2 “Servicios organización congresos, asambleas y similares”.

9. **Declarar el IVA:** para poder empezar la actividad de forma definitiva, se tiene que enviar a hacienda el modelo 036, el NIF definitivo y el documento IAE realizado previamente.

4.5 Estrategias de posicionamiento

A continuación, se procede a explorar las diferentes estrategias de posicionamiento disponibles para la empresa. Para diferenciarse de la competencia, las empresas deben seleccionar su estrategia de posicionamiento más adecuada. Esto significa que deberán identificar sus ventajas competitivas, elegir la ventaja competitiva más apropiada y por último comunicar eficazmente la posición elegida al mercado.

Este análisis tiene el objetivo de brindar a nuestra empresa una visión clara y completa de las diversas estrategias de posicionamiento disponibles. Al explorar estas estrategias, podremos identificar las ventajas competitivas de la empresa, y nos permitirá destacar en el sector del turismo MICE.

4.5.1 Identificación de las ventajas competitivas

Las ventajas competitivas se refieren a todo atributo distintivo de una empresa que se diferencie frente a la competencia, otorgándole una posición favorable en el mercado. En otras palabras, una empresa obtendrá una ventaja competitiva si puede posicionarse como proveedor de mayor valor en algún aspecto de interés para el cliente.

Existen una gran variedad de fuentes de diferenciación que una empresa puede elegir para su posicionamiento. Algunas de estas incluyen ofrecer servicios adicionales, dirigir la imagen de marca hacia un público específico, optar por sostenibilidad y economía circular, especializar el personal de la empresa, enfocarse en mejorar la experiencia del cliente, establecer una estrategia de costes competitivos, entre otros aspectos.

Al tratarse de una empresa nueva hay que ver cómo nos enfocamos para obtener ventajas competitivas. Esta decisión es muy importante, ya que revertir los cambios una vez elegidas las ventajas es muy complicado. Por tanto, todas las decisiones serán premeditadas y estudiadas con cautela, con el objetivo de garantizar el máximo éxito, y reducir riesgos.

Es por ello que, para garantizar el éxito de la empresa a largo plazo, nos posicionamos en base a más de un factor de diferenciación. Se optará por ofrecer un servicio especializado y detallista para los asistentes, con el objetivo de que, con cada evento realizado, tengan una experiencia grata y única. Y, además, también nos centraremos en ofrecer prestaciones adicionales, como es el caso de servicio de catering, gestión y ayuda de desplazamiento, servicios tecnológicos, entretenimiento, diseñar programas de actividades, y disposición de intérpretes y traductores.



4.5.2 Elección de una estrategia de posicionamiento

Con las ventajas competitivas ya identificadas, se procede a elegir una estrategia de posicionamiento. La elección de una estrategia de posicionamiento es vital para una empresa, ya que esta representa su propuesta de valor.

Para determinar una estrategia efectiva, las empresas tienen a disposición diversas opciones representadas en la siguiente figura, que les permiten posicionar sus productos de forma adecuada y diferenciarse del mercado:

		Precio		
		Superior	Igual	Inferior
Beneficios	Superior	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Igual			Lo mismo por menos
	Inferior			Menos por menos

Ilustración 9: Estrategias de posicionamiento. Fuente: ESTEBAN TALAYA, A. y MONDÉJAR JIMÉNEZ J.A. (2013), Fundamentos de Marketing. ESIC, Madrid. 2ª Edición.

Para esta empresa utilizaremos la estrategia de “más por menos”, ya que se trata del enfoque de posicionamiento más atractivo para los clientes. Esta estrategia nos permite ofrecer un servicio de calidad superior, pero a un precio reducido. Es especialmente adecuada para nuevas empresas, ya que nos permite dar a conocer la empresa de la forma más fácil posible, y por tanto, nos permite atraer al máximo número de clientes.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta estrategia se tiende a realizar a corto plazo, ya que resulta difícil mantenerla a largo plazo. Una vez hayamos fidelizado los nuevos clientes, y hayamos establecido una posición estable en el sector, se decantaría por una estrategia más intermedia. Optando por la estrategia “más por lo mismo”, donde ofreceremos un servicio de alta calidad a un precio más moderado, dejando de lado el precio competitivo como factor diferenciador. O también, podemos ofrecer un servicio de alta calidad a un precio superior optando por la estrategia de “más por más”, donde entra en juego el prestigio y la reputación de la empresa.

		Precio		
		Superior	Igual	Inferior
Beneficios	Superior	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Igual			Lo mismo por menos
	Inferior			Menos por menos

Ilustración 10: Elección de la Estrategia de posicionamiento. Fuente: Modificación de, ESTEBAN TALAYA, A. y MONDÉJAR JIMÉNEZ J.A. (2013), Fundamentos de Marketing. ESIC, Madrid. 2ª Edición.

5 Análisis de Operaciones

5.1 Ubicación

Cómo se menciona en el título, la localización de la empresa será en la comarca del Baix Vinalopó. La elección de esta propuesta de ubicación se debe a que, cómo se ha mencionado en apartados anteriores, esta comarca es un punto emergente de turismo de negocios, cada vez se realizan más eventos, y hay más demanda de turismo empresarial.

La comarca cuenta con 3 municipios, Elx, Crevillent y Santa Pola. La elección de la localidad es importante ya que, como se ha señalado en el análisis de la situación actual de la comarca, cada municipio cuenta con características y tipos de turistas diferenciados, que pueden llegar a beneficiar a una empresa organizadora de eventos empresariales. Es por ello que a continuación, se procede a optar por la localidad más indicada.

En primer lugar, descartamos a Elx como localidad para establecer nuestro recinto de eventos, debido a la presencia del Centro de Congresos “Ciutat d’Elx”. Por otro lado, Crevillent, es una propuesta atractiva, ya que es una ubicación con una gran importancia patrimonial, y con una elevada cultura empresarial. Sin embargo, existen actualmente dos empresas que se dedican a la organización de eventos y actividades. Establecer nuestra sede empresarial en este municipio sería un movimiento imprudente, porque se saturaría el mercado de la localidad.

Por tanto, nos inclinamos por ubicar la empresa en Santa Pola. La elección del municipio se debe a que únicamente los hoteles locales son los que ofrecen salas especializadas en eventos empresariales. Estos hoteles no cumplen con los estándares necesarios para eventos especializados y detallados como los que deseamos realizar, siendo el único factor diferenciador y competidor, la aportación de alojamiento que suelen ofrecer estos complejos.

Es por ello que decidimos ubicar la empresa en esa localidad, ya que además de favorecer a desestacionalizar la demanda de turismo de los meses estivales por el turismo de sol y playa, nos podemos beneficiar de la infraestructura turística existente para realizar actividades complementarias, y por tanto, hacer que la localidad no dependa tanto de esta modalidad de turismo, y contribuir con el crecimiento del municipio.

Para abordar la ubicación del recinto se plantean dos opciones: **Construir** o **arrendar** un local. Frente a estas dos opciones, se ha optado por alquilar un local, esto debido al gran gasto económico que supone construir un espacio de eventos desde cero, además, favorecemos el medio ambiente al no dañar su ecosistema. Para ello, se usará la antigua sucursal de Bankia ubicada en el nº11 Plaça de la Glorieta, Santa Pola, Comunidad Valenciana, con un coste de arrendamiento de 2755€ al mes.



Ilustración 11: Ubicación de la empresa. Fuente: <https://www.google.es/maps/>

Se trata de una antigua oficina bancaria de 230 m² ubicada en pleno centro de Santa Pola. Representa un enclave estratégico debido a su posición privilegiada cercano del Castillo-Fortaleza de Santa Pola, y del mar. Asimismo, gracias a su posición, se encuentra en una zona de gran afluencia, con numerosos establecimientos y atractivos para los clientes. Es por tanto que es el lugar más indicado para iniciar la actividad.

En cuanto a la distribución de la oficina, se dispone de una entrada utilizable como zona de recepción:



Ilustración 12: Fachada de la empresa. Fuente: <https://www.vadevender.es>

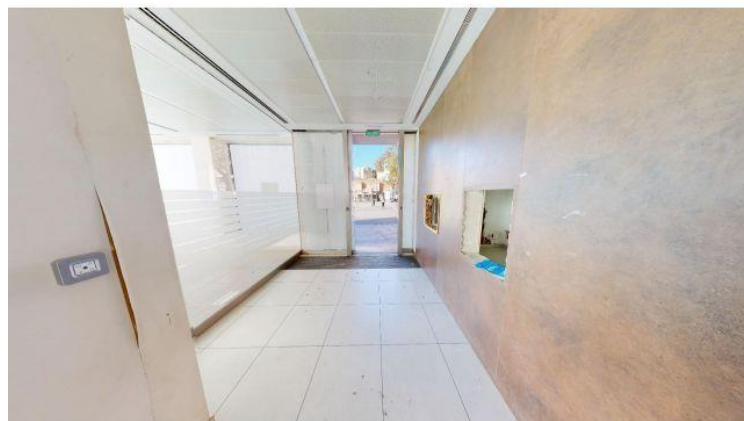


Ilustración 13: Zona de recepción de la empresa. Fuente: <https://www.vadevender.es>

Y una amplia zona versátil que se puede adaptar como sala de exposiciones o auditorio, y una oficina destinada a ser una sala de conferencias. A todo ello, hay que sumar áreas de primera necesidad para satisfacer demandas básicas.

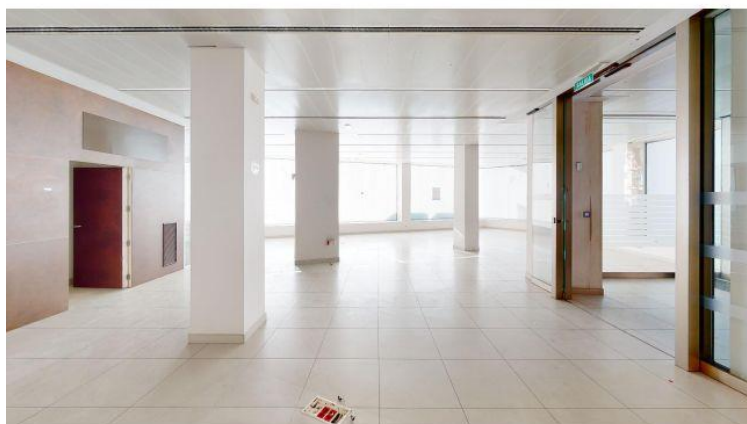


Ilustración 14: Sala de exposiciones o auditorio. Fuente: <https://www.vadevender.es>



Ilustración 15: Sala de conferencias. Fuente: <https://www.idealista.com>



5.2 Aprovechamiento y restauración del recinto

Uno de los aspectos clave del análisis de operaciones consiste en la restauración y acondicionamiento del recinto de eventos. Ya que cómo se puede observar en las fotos anteriores, se requiere de un gran esfuerzo para dejar el local en condiciones óptimas. Para abordar este estudio, se estructuran las distintas áreas de la oficina, que se han señalado en la distribución del punto anterior, para su posterior restauración y acondicionamiento.

- **Zona de recepción:** La función de esta área es hacer el registro o “check-in”, proporcionar información y orientación, así como ofrecer atención a los clientes o asistentes presentes en el local. Es por ello que se requerirá de un mostrador, además de equipo informático y software para la gestión de información eficiente.
- **Sala de exposiciones o auditorio:** en esta área de la oficina se busca ofrecer flexibilidad para llevar a cabo tanto exposiciones como auditorías. Para lograr esta versatilidad, se ha optado por usar equipo similar y modular, ya que nos permitirá ajustar y distribuir de forma personalizada el mobiliario disponible para ofrecer dos servicios distintos. En cuanto equipamiento específico, se necesitarán sillas ergonómicas que sean plegables, mobiliario adaptable, y equipo audiovisual como proyectores, altavoces, megáfonos, y pantallas y DVDs. Por último, aunque no forme parte de la propia sala, es necesario establecer un sistema de almacenamiento para poder optimizar el espacio de la forma más eficiente posible, debido al espacio limitado que cuenta la sala.
- **Sala de congresos y reuniones:** a diferencia que la sala de exposiciones/auditorio, no hay un gran contraste entre estas dos modalidades de eventos empresariales. Es por ello que el material utilizado será semejante. La sala estará equipada con una mesa amplia con micrófonos incorporados, sillas de oficina, una pantalla grande de alta resolución para poder realizar teleconferencias y reuniones a distancia, equipo informático y software ofimático preinstalado, y una pizarra interactiva acoplada a un proyector para realizar actividades de una forma dinámica.

Además de todo el equipamiento y servicios necesarios para el funcionamiento de las instalaciones, es imprescindible contar con equipamiento básico, que incluye, equipamiento de oficina, página web, iluminación, labores de limpieza, decoración, elementos visuales, equipos de comunicación, entre otros.

En cuanto a aspectos de la empresa, es crucial que el local sea atractivo tanto fuera como dentro de las instalaciones, es por ello, que se hará un énfasis en mejorar la decoración de la empresa y hacer que sus elementos visuales atraigan al máximo número de clientes. Por último, y como punto positivo, cabe destacar que los amplios ventanales del local permiten una abundante entrada de luz natural, lo que reduce el consumo energético en iluminación.



5.3 Modo de empleo

Respecto al “modus operandi” de la empresa, se ha seleccionado un enfoque por etapas que los clientes deben seguir para poder realizar su actividad en la empresa. Este enfoque será un proceso simple y lineal, ya que como se ha visto en el apartado socio-cultural del análisis PESTEL, el grupo demográfico del turista MICE corresponde a personas entre 25 y 54 años. Intentar innovar y crear un sistema complejo daría lugar a confusión y desconcierto en los asistentes.

Para desarrollar el sistema por etapas, se ha seguido el presente modelo:

- **Etapas 1 → Consultas, reservas e información:** los clientes se registran en nuestra página web, donde facilitarán contactos de comunicación y datos personales. Antes de realizar la reserva los clientes recibirán información sobre el aforo, facilidad para el acceso de invitados, qué equipamiento y servicios disponemos, tiempos de montaje y desmontaje, así como personal técnico disponible para la ayuda del evento. Una vez facilitada toda la información útil, los clientes podrán realizar la reserva de una o ambas salas, donde especificarán la fecha y la hora del evento corporativo. Una vez realizada la reserva, podrán elegir el equipo y los servicios complementarios que ofrece el recinto. Todo servicio y equipo adicional tendrá un coste añadido que se mostrará en el precio final.
- **Etapas 2 → Recepción y ejecución del Evento:** Dada a nuestra misión de ofrecer servicio y atención al cliente con cada evento organizado, se asignará un coordinador de eventos encargado de supervisar, y ayudar con las necesidades específicas de cada cliente. Asimismo, este coordinador está encargado de recibir y hacer una guía previa por el recinto, siendo el principal punto de contacto del cliente, y estará disponible para resolver cualquier duda o imprevisto antes y durante los eventos.
- **Etapas 3 → Seguimiento y “Feedback”:** una vez terminado el evento, se procede a desmontar y almacenar todo el equipo usado. El equipo técnico de la empresa se encargará del correcto almacenamiento de estos bienes para su uso en el futuro. Una vez realizada la labor de resguardo de bienes, se solicitará a los asistentes su opinión mediante encuestas de satisfacción. A partir de la información recopilada, se analizarán los resultados y se tomarán las medidas necesarias para mejorar la experiencia de los asistentes.

Cabe resaltar que, para el correcto funcionamiento de la empresa, es necesario implementar un sistema de almacenaje eficiente, ya que la dimensión de la empresa es reducida, y se tendrá que optimizar todo el espacio disponible para garantizar una experiencia agradable. Además, para evitar clientes morosos, el pago se realiza al instante, se eludirán pagos fraccionados o a largo término.



5.4 Fortalezas y Debilidades

Para finalizar el análisis de operaciones, se presenta una tabla donde se recopilan todas las fortalezas y debilidades identificadas en los apartados pertinentes de este estudio.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Ubicación estratégica en el centro de la localidad	- Local que requiere un gran gasto en acondicionamiento
- Buena iluminación, reducción coste energético	- Elevado coste de alquiler
- Infraestructura turística desarrollada	- Dependientes de un sistema de almacenaje debido al reducido espacio disponible
- Gestión de salas eficiente	- Desafío en decoración y captación de clientes
	- No cuenta con servicio de hospedaje

Tabla 7: Fortalezas y debilidades, Análisis de Operaciones. Fuente: Elaboración propia

Frente a todas las debilidades que enfrenta la empresa, existe al menos una debilidad que se podría contrarrestar e incluso convertir en una fortaleza de la empresa. Esta debilidad se relaciona con la falta de oferta de servicios de alojamiento. No obstante, existe la posibilidad de establecer una alianza de mutuo acuerdo con los hoteles o pensiones de alojamiento locales de Santa Pola, donde se establecería un pacto de exclusividad con la “Pensión Alojamientos Santa Pola” o el hotel “Narcea” . Este pacto consistiría en que nosotros obtenemos la ventaja de poder ofrecer estadia para nuestros asistentes a precio competitivo, a cambio de que ellos obtengan exclusividad de residencia en sus instalaciones.

Este pacto surge como respuesta a la competencia que representa el Hotel “Gran Playa” de Santa Pola, ya que sus instalaciones vienen incluidas con espacios para eventos empresariales. Si bien nuestras instalaciones se caracterizan por ser más detallistas y especializadas que la competencia, al contar con servicio de hospedaje, nuestras ventajas competitivas se verían fortalecidas.



6 Estrategia de Comunicación

Cuando se mencionan a las estrategias de comunicación, hacen referencia al conjunto de acciones y enfoques que una empresa pone en marcha para generar valor a su público objetivo. Estas estrategias buscan comunicar de manera clara y persuasiva el valor de los bienes o servicios ofertados, a través de un mensaje coherente, atractivo y convincente.

Para alcanzar esta meta, la empresa hará uso de diferentes herramientas de comunicación, donde se incluyen la selección de la audiencia más conveniente, la propuesta de los objetivos de comunicación, la designación de los medios de comunicación, y por último, el diseño y la fuente del mensaje.

6.1 Público Objetivo

El primer paso para establecer una estrategia de comunicación efectiva es determinar la audiencia objetivo de la empresa. Para lograr este cometido, existen muchos factores que influyen en la selección del cliente objetivo ideal. Sin embargo, entre todos estos factores, hay únicamente 3 aspectos determinantes que rigen a los consumidores, siendo factores **geográficos**, **demográficos** y de **comportamiento**, los más relevantes. Cabe aclarar, antes de adentrarse en el análisis de estos factores, que el perfil del turista MICE, tal y como se ha visto en el análisis PESTEL, sus características no varían mucho entre comunidades y municipios. Por tanto, este análisis se basará en la información previamente estudiada.

- **Factores geográficos:** el turismo MICE en España es principalmente local, siendo del 31,6% la participación internacional. Ante la mayoría de turistas residentes del país, el enfoque empresarial estará centrado en ofrecer un servicio óptimo a los visitantes locales. Es por ello, que el servicio de traductor e intérprete no está incluido en el precio base, y se debe solicitar como servicio extra. De esta forma podemos garantizar un precio más competitivo para nuestros clientes locales, sin comprometer la calidad de las visitas extranjeras.
- **Factores demográficos:** la franja de edad del turista empresarial es intermedia, que comprende aproximadamente personas entre 25 a 54 años. Nuestro servicio está hecho para atender a todos los individuos dentro de este rango, especializándose en el grupo de edad adulta, que abarca desde los 27 hasta los 59 años. Es por ello, que al igual que nuestra página web, nuestro servicio de organización de eventos se ha diseñado de forma clásica y sencilla, con el objetivo de ofrecer una experiencia grata y accesible para todo el público.
- **Factores de comportamiento:** por lo general, los turistas MICE suelen realizar visitas a la localidad tanto antes como después de realizar su evento empresarial, y a menudo, optan por quedarse varios días una vez terminado el evento MICE. Como se ha mencionado antes, el Hotel Gran Playa de Santa Pola es el primer exponente en términos de instalaciones que ofrecen espacio para eventos y alojamiento. Es por ello que, para poder abarcar este sector de clientes, y aumentar nuestra competitividad, es crucial que



la alianza con los hoteles de la zona sea fructífera, ya que representa una respuesta frente a esta amenaza.

Tras haber realizado el estudio de estos tres factores determinantes, se llega a la conclusión de que el público objetivo de la organización será nacional, sin descuidar el público internacional. La empresa se especializa en satisfacer la demanda de la franja de edad adulta, y nos dirigiremos a aquellos clientes que buscan tanto alojamiento como la opción de utilizar las instalaciones sin necesidad de hospedarse.

6.2 Objetivos de la comunicación

En este apartado se definen los objetivos de la comunicación de la empresa. En la selección de objetivos, la empresa busca determinar la respuesta de los clientes con el objetivo de alcanzar sus metas y establecer relaciones. Aunque normalmente se persigue una respuesta de compra de bienes o servicios, es importante considerar la decisión de compra del cliente, ya que este proceso deriva a una larga toma de decisiones.

Antes del proceso de compra, existen 6 fases que la empresa debe seguir antes de que el cliente adquiera el producto. Estas fases vienen representadas en la figura inferior:



Ilustración 16: fases de compra. Fuente: Elaboración propia

Para abordar una comunicación efectiva, la organización debe seguir todos los pasos para finalizar en la compra de su servicio. Sin embargo, al tratarse de una empresa nueva, el objetivo es dar a conocer la organización, para ello se deben enfocar nuestros recursos en las fases de **conocimiento**, **agrado** y **preferencia**.

La fase de **conocimiento** es fundamental para que la empresa proporcione información sobre los servicios que ofrece, así como las salas que se ofertan y los servicios complementarios disponibles para contratar. Para lograr este cometido, se pueden utilizar estrategias de marketing, y un sitio web informativo.

Para la fase de **agrado**, se deben resaltar las fortalezas y las ventajas competitivas de la empresa, con el objetivo de generar agrado en los clientes potenciales. Esto se consigue mediante visitas gratuitas y muestras de eventos, que resalten las instalaciones.

Por último, está la fase de **preferencia**, una vez realizada la fase de agrado, se debe crear una preferencia frente a las alternativas disponibles. Esto se logra mediante la presentación de forma clara los aspectos diferenciadores que cuenta la empresa en comparación con la competencia.

6.3 Diseño del mensaje

Para abordar el diseño del mensaje, se ha empleado el modelo AIDA, creado en 1898 por Elias St. Elmo Lewis. Este modelo consta de cuatro etapas que se desean transmitir al cliente: captar la **atención**, mantener el **interés**, despertar el **deseo** y finalmente, lograr la **acción** esperada.

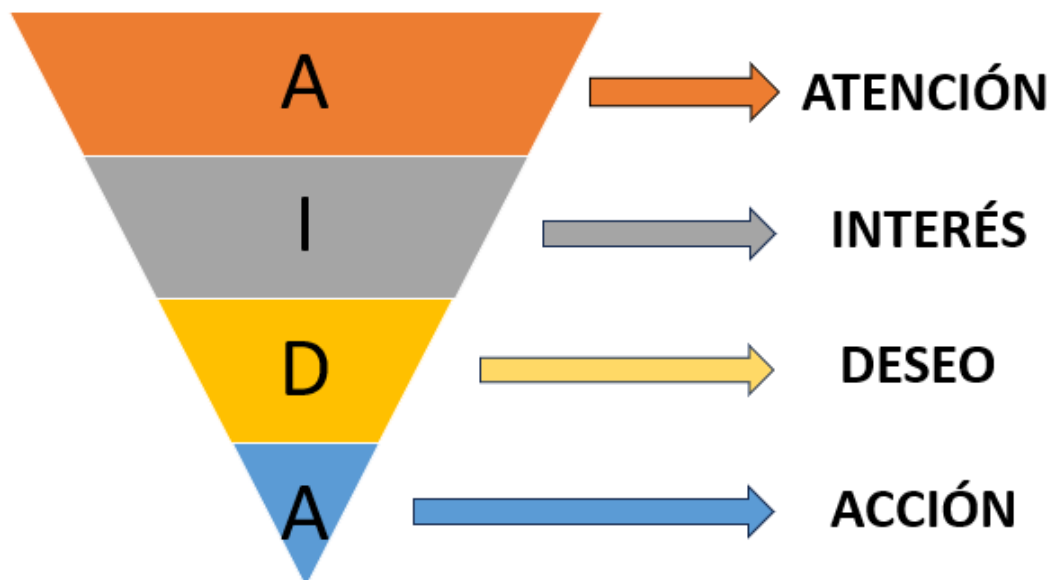


Ilustración 17: Modelo AIDA. Fuente: Elaboración propia

El modelo AIDA se logra alcanzar al utilizar un tema o argumento que genere una respuesta de atención máxima por parte de los clientes. Para ello, la empresa ha empleado dos variantes de argumentos: **emocionales** y **racionales**. Estos argumentos son especialmente efectivos para captar la atención de los clientes, generando el máximo interés posible, y despertando el deseo de los consumidores.

El argumento **emocional**, es aquel que trata de llegar al corazón del cliente mediante información emotiva y persuasiva. Para lograr este tipo de argumento, se ha asociado nuestras instalaciones a un público distinguido y maduro, que disfruta de los placeres de la vida y valora la calidad, el confort, y lujo hasta en los detalles más insignificantes.

Por otro lado, el argumento **racional** es aquel que basa su información en datos veraces. En este caso, el argumento racional de la empresa será su enfoque en la estrategia de posición “más por menos”, de tal forma que los clientes tengan una percepción frente a la competencia de que el servicio ofertado es de calidad superior, pero a un precio más adaptado a sus necesidades.

También existe la posibilidad de establecer un argumento **moral**, transmitiendo un mensaje social y ético. Sin embargo, no se ha usado este tipo de argumento porque no es relevante para el sector en el que se encuentra la empresa. El perfil del turista MICE tiene una inclinación por hechos reales y estatus, en lugar de valorar una buena consciencia social.



6.4 Elección de los medios de comunicación

Cuando nos referimos a los medios de comunicación de la empresa, se comprenden todas las vías o canales de comunicación que transmiten un mensaje sobre un bien o servicio a los clientes. La elección de estos medios es de suma importancia, ya que representan la única vía para comunicar y difundir el servicio a nuestros clientes potenciales.

Para la elección de los medios, se distinguen dos tipos de canales: **personales e impersonales**. Los canales **personales** son aquellos que establecen una conexión más directa y cercana con el consumidor, y por tanto, mucho más eficaz que la contraparte impersonal. Sin embargo, la difusión del canal personal suele ser limitada, ya que supone más esfuerzo contactar con los clientes. Dentro de este canal, se diferencian dos subgrupos, canales **controlados** y **no controlados**.

Por otro lado, los canales **impersonales** abarcan a más clientes, dado a que tratan de masificar el mensaje de la empresa. Este canal es ideal para empresas que quieran difundir su mensaje a gran escala, sin depender de un contacto personalizado con los clientes.

En la empresa de estudio, se hará un mix entre canales de comunicación personales e impersonales, de forma que podamos obtener los beneficios pertinentes de cada canal de comunicación especializado.

- Canales **personales controlados**:
 - **Correo electrónico**: se usará un sistema de correos automatizado para enviar correos electrónicos a las personas que se registren en la página web. Este correo electrónico proporcionará información sobre las dimensiones y capacidades de las instalaciones. Complementariamente a este sistema automatizado, el correo electrónico se usará de forma personal, ya que podemos entablar una conversación directa con los clientes potenciales para resolver sus dudas, y proporcionar información según sus necesidades.
 - **Telefonía y contacto móvil**: al igual que el correo electrónico, el personal de comunicación y de relaciones con el público, harán llamadas a aquellos clientes que se registren en la web corporativa. Además de la telefonía, también se usarán aplicaciones de mensajería, como es el caso de Telegram y Whatsapp.
- Canales **personales no controlados**
 - **Cara a cara**: este canal de comunicación surge independientemente de que intervengamos. Los propios asistentes de las instalaciones transmiten información de la empresa basándose en sus experiencias y vivencias durante los eventos realizados. Es por tanto, que la percepción que se quiere dar es positiva, para evitar la difusión de un mensaje negativo de la empresa
- Canales **impersonales**:
 - **Anuncios televisivos y radio**: cuando mencionamos a canales de comunicación masivos y de gran difusión, la primera opción que nos viene en mente son los anuncios televisivos y la radio. Las instalaciones de Santa Pola no serán la



excepción en cuanto al uso de estos medios de comunicación. La transmisión del mensaje será a nivel nacional, ya que se hará una campaña agresiva con tal de dar a conocer nuestros servicios. Una vez establecida nuestra cartera de clientes, se dependerá de otros medios de comunicación.

- **Sitio web:** La web corporativa de la empresa constituye el principal medio de comunicación que conecta la organización con los clientes, permitiendo el uso de los canales personales controlados. Además de esta función, proporcionaremos información básica de las instalaciones, así como salas para eventos, equipo ofertado, complementos y servicios disponibles, y horarios de uso.
- **Redes sociales:** el uso de redes sociales será limitado, operando exclusivamente en Facebook y LinkedIn. Esta elección se ve influenciada por el rango de edad que comprende el turismo MICE, además de que se adapta mejor al grupo demográfico de nuestro público objetivo.
- **Diarios y publicidad visible:** de mismo modo que los anuncios televisivos y la radio, se usará una estrategia de comunicación agresiva, pero enfocada en la prensa física y en el uso de vallas publicitarias. Elegir esta estrategia nos supone un coste superior, pero garantiza posicionar la empresa en el mapa y obtener clientes.

Es necesario hacer un pequeño inciso sobre los canales de comunicación no controlados. Aparte de la comunicación cara a cara, también existe la estrategia de “Buzz Márketing”, que consiste en hacer acuerdos con figuras públicas o líderes del sector para que hablen de nuestro servicio. La elección exclusiva de la estrategia de comunicación cara a cara se debe al riesgo inherente que conlleva este tipo de comunicación, ya que no tenemos un control absoluto sobre ella. Se teme a la comunicación de un mensaje negativo entre clientes, ya que estos suelen difundirse más que los mensajes positivos.

6.5 Fuentes del mensaje

Le elección de la fuente del mensaje es uno de los pasos más importantes de la estrategia de comunicación. Para cada medio de comunicación elegido, se debe seleccionar a un portavoz. Es por ello que, para establecer una fuente exitosa, distinguiremos un portavoz entre los medios **personales e impersonales**.

Para el medio personal se usarán a los propios empleados de las instalaciones, que se encargarán de difundir el mensaje de una forma más directa e íntima a los clientes potenciales. Por otro lado, para el canal impersonal, se centrará en el medio televisivo, donde se usará un empresario con un sobrenombre reconocido para transmitir el mensaje, u optaremos por una alternativa más económica contratando a un actor y hacer que aparente ser un empresario de éxito.



Es de vital importancia que la elección del portavoz para cada medio comunicación sea correcta, ya que afecta directamente a la imagen de las instalaciones. La figura elegida es el principal enlace entre la empresa y el público, y por tanto influye en la percepción y persuasión de la audiencia objetivo

6.6 Retroalimentación

El último paso para establecer una estrategia de comunicación efectiva consiste en hacer un seguimiento exhaustivo de todos los apartados anteriores. Utilizando todos los datos, información, y experiencia adquirida, se puede hacer una evaluación de las estrategias impladas, y ver si han sido beneficiosas, o por el contrario, no se ha generado la repercusión esperada.

Es por ello que se ha hecho un seguimiento de tres pasos para cumplir la retroalimentación o “feedback” de la empresa:

- **Recopilación de datos:** el primer paso consiste en recuperar la información obtenida de la estrategia de comunicación. Para ello, se ha revisado la participación de los clientes, se han hecho encuestas para ver si el mensaje era claro y coherente, se revisa los medios de comunicación para ver si ha llegado al público objetivo, y por último, se comparan los resultados obtenidos con los objetivos esperados.
- **Análisis de los aspectos extraídos:** el segundo paso de este seguimiento consiste en analizar los datos adquiridos del apartado anterior. Donde se verá si la elección del público objetivo es la indicada, comprobar los objetivos de comunicación si se han cumplido, averiguar si los argumentos del diseño del mensaje tuvieron la reacción esperada con el cliente, ver si los medios de comunicación han sido los indicados para transmitir el mensaje de la mejor forma posible, y por último, verificar si los portavoces encargados de transmitir la información han cumplido su cometido.
- **Propuestas de mejora y recomendaciones:** en este último apartado se aplicarán estrategias funcionales que tendrán el objetivo de corregir o mejorar el análisis del apartado anterior. Cómo es el caso de establecer una estrategia de KPIs, que nos permite establecer el nivel de desempeño de los diferentes procesos de la estrategia de comunicación.



6.7 Fortalezas y Debilidades

Una vez realizado todos los apartados de la estrategia de comunicación. Se procede a recopilar las fortalezas y debilidades que han surgido durante la elaboración del plan:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Diseño clásico y sencillo de la página web	- Se necesita a un intérprete para visitas internacionales
- Enfoque en la audiencia local	- Se requiere de un elevado gasto en medios de comunicación
- Servicio especializado y detallista, en canal personal controlado	- Coste de un portavoz confiable
- Criterio “Más por menos” como argumento racional	- Poca confianza en canales personales no controlados
- Número elevado de canales de comunicación	- Incapacidad de adaptar un argumento moral al público objetivo
- Estrategia masiva de comunicación	

Tabla 8: Fortalezas y Debilidades, Estrategia de comunicación. Fuente: Elaboración propia



7 Análisis Financiero

Para finalizar el plan de empresa, queda realizar el análisis financiero de las instalaciones dedicadas a la organización de eventos MICE. Según el diario Economipedia, un análisis financiero consiste en el “*estudio e interpretación de información contable de una empresa, con el fin de diagnosticar la situación actual, y proyectar su desempeño en el futuro*”. Este estudio tiene el objetivo de proyectar un diagnóstico de la empresa, para que los agentes económicos puedan tomar las decisiones más acertadas.

7.1 Situación Inicial

El primer paso para realizar el análisis financiero de la empresa, se verá su situación de partida. Para ello, se hará un análisis de las cuentas del **Grupo 2: Inmovilizado**, ya que corresponden con los elementos principales de la inversión inicial de la organización, sin considerar su propia constitución, que ya ha sido desglosada en el apartado 4.4.

El coste de estos componentes es aproximado, para ello hemos utilizado información referente de empresas que se dedican al mismo sector, a empresas que hacen presupuestos para acondicionamiento de locales, y proveedores tanto de mobiliario de oficina, como de equipo audiovisual. Una vez adquiridos todos los datos necesarios, se procede a desglosar la tabla:

Grupo 2: Inmovilizado	EUROS
20. Gastos de establecimiento	
200. Gastos de constitución	689,00 €
21. Inmovilizaciones inmateriales	
215. Aplicaciones informáticas	1.325,00 €
22. Inmovilizaciones materiales	
221. Construcciones	14.000,00 €
222. Instalaciones técnicas	8.000,00 €
224. Utillaje	3.800,00 €
226. Mobiliario	25.000,00 €
227. Equipos para procesos de información	2.952,40 €
26. Fianzas y depósitos constituidos a largo plazo	
260. Fianzas constituidas a largo plazo	2.755,00€
TOTAL INMOVILIZADO INICIAL	58.521,20 €

Tabla 9: Grupo 2: Inmovilizado, Situación inicial. Fuente: Elaboración propia

En la tabla presentada superior, los gastos del inmovilizado se desglosan en el grupo 2: inmovilizado. Acto seguido, se hará un detalle de cada uno de estos:

- **20. Gastos de establecimiento:**
 - 200. Gastos de constitución: aquí se incorporan todos los gastos derivados de la constitución de la empresa. El desglose de estos costes se menciona en el punto 4.4.



- **21. Inmovilizaciones materiales:**
 - 215. Aplicaciones informáticas: este coste se divide en compra de licencias Windows, y en la compra de licencias Office. La compra de licencias Office se tienen que realizar anualmente, esto se detallará en la amortización.
- **22. Inmovilizaciones materiales:**
 - 221. Construcciones: el gasto en construcciones abarca la decoración y reformas pertinentes para la puesta en funcionamiento de las instalaciones.
 - 222. Instalaciones técnicas: comprende a la instalación de unidades especializadas en el proceso productivo, como por ejemplo la instalación de televisiones, equipos de audio, altavoces, proyectores, etc....
 - 224. Utillaje: este elemento abarca a todas las herramientas o utensilios vitales para el funcionamiento de las instalaciones
 - 226. Mobiliario: el coste del mobiliario es elevado, ya que es el elemento principal para poder realizar la actividad de la empresa. El mobiliario de la empresa está detallado en el apartado 5.2, donde se especifica el material necesario para cada una de las salas disponibles de las instalaciones.
 - 227. Equipos para procesos de información: aquí se comprende a todo el equipo informático comprado. En total se compran 5 equipos a 590,48 €.
- **26. Fianzas y depósitos constituidos a largo plazo**
 - 260. Fianzas constituidas a largo plazo: el coste de la fianza corresponde a un pago equivalente a un mes. La fianza se debe depositar anualmente.

Con la tabla del inmovilizado ya creada, se procede a realizar la amortización tanto anual como por meses de los elementos amortizables. A algunos de estos elementos, hay que agregarles un valor residual, ya que hay activos que tienen valor, aunque su vida útil haya finalizado. Esto alude al utillaje, mobiliario y equipos para procesos de información de la empresa.

Inmovilizado Inmaterial					
Elemento	Prec. Adquisición	Valor residual	% amortización anual	Amortización anual	Amortización mensual
Aplicaciones informáticas	1.325,00 €	0,00 €	100%	1.325,00 €	110,41 €
Inmovilizado material					
Elemento	Prec. Adquisición	Valor residual	% amortización anual	Amortización anual	Amortización mensual
Construcciones	14.000,00 €	0,00 €	5%	700,00 €	58,33 €
Instalaciones técnicas	8.000,00 €	0,00 €	10%	800,00 €	66,67 €
Utillaje	3.800,00 €	1.000,00 €	25%	700,00 €	58,33 €
Mobiliario	25.000,00 €	5.000,00 €	20%	4.000,00 €	333,33 €
Equipos para procesos de información	2.952,40 €	500,00 €	25%	613,10 €	51,09 €

Tabla 10: Amortizaciones del inmovilizado, Situación inicial. Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar el alto porcentaje de amortización de las aplicaciones informáticas, atribuido a las licencias de Office, donde estas últimas se tienen que renovar anualmente. Aunque existe la posibilidad de comprar licencias OEM que vienen preinstaladas al equipo, y son más baratas. Se ha decidido prescindir de estas porque carecen de soporte al cliente, y tienden a ser menos seguras en caso de tener algún problema.



Para finalizar la situación inicial, analizaremos el gasto de personal. La empresa contará con 2 trabajadores, incluyéndome a mí mismo, Pau Segrelles Monfort, encargado de la administración y comunicaciones de la empresa. Adicionalmente se usará a un empleado a tiempo parcial encargado de asesorar los eventos. Para hacer los cálculos se tuvo en cuenta, **14 pagas** totales, y una **carga social del 23,6%**, En cuanto al trabajador a media jornada, recibirá las mismas pagas que los empleados a tiempo completo, pero sus cargas sociales serán del **2%**.

Trabajadores	Salario bruto mes	Pagas año	Cargas sociales	Coste anual
Pau Segrelles Monfort	1.400,00 €	19.600,00 €	4.625,60 €	24.225,60 €
Empleado 1	620,00 €	8.680,00 €	173,60 €	8.853,60 €

Tabla 11: Gasto de personal, Situación inicial. Fuente: Elaboración propia

7.2 Pérdidas y Ganancias Provisional

Una vez analizada la situación de partida de la empresa, se procede a confeccionar la cuenta de pérdida y ganancias provisional a 3 años vista:

Cuenta de pérdidas y ganancias	n	n+1	n+2
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	175.000,00 €	180.250,00 €	185.657,50 €
Espacios de exposición, entradas y catálogos	120.000,00 €	123.600,00 €	127.308,00 €
Prestaciones de servicios a expositores	45.000,00 €	46.350,00 €	47.740,50 €
Ventas y otros ingresos ordinarios de la actividad mercantil	10.000,00 €	10.300,00 €	10.609,00 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	174.652,30 €	174.536,26 €	173.845,62 €
Aprovisionamientos	6.000,00 €	6.360,00 €	6.741,60 €
Gastos de personal	33.079,20 €	34.733,16 €	36.469,82 €
Servicios exteriores	34.500,00 €	36.570,00 €	37.667,10 €
Amortización del inmovilizado	8.013,10 €	8.013,10 €	8.013,10 €
Alquiler del inmueble	33.060,00 €	33.060,00 €	33.060,00 €
Publicidad y marketing	60.000,00 €	55.800,00 €	51.894,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	347,70 €	5.713,74 €	11.811,88 €
Ingresos financieros	2.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Subvenciones	2.000,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	2.347,70 €	5.713,74 €	11.811,88 €
Impuesto sobre beneficios	586,93 €	1.428,44 €	2.952,97 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.760,78 €	4.285,30 €	8.858,91 €

Tabla 12: Cuenta de pérdidas y ganancias, Pérdidas y Ganancias Provisional. Fuente: Elaboración propia

Los ingresos de la empresa se han desglosado en 3 puntos: **Espacios de exposición, entrada y catálogos**; la **prestación de servicios a expositores**; y por último, las **ventas y otros ingresos ordinarios de la actividad mercantil**. Estas fuentes de ingreso muestran, y constituyen el principal enfoque de las instalaciones en desarrollar eventos empresariales, con la prestación de servicios añadidos.

Respecto a los gastos de la empresa, englobamos todos los costes que derivan de la propia actividad principal. Entre ellos, se tiene en cuenta los gastos en **aprovisionamiento**, el **coste de personal**, la **amortización del inmovilizado**, el **coste anual del alquiler**, y el gasto en **promoción y marketing**. Dentro del gasto en publicidad, se puede ver el enfoque estratégico en conseguir una cartera de clientes sólidas, en su reducción paulatina del gasto en marketing de las



instalaciones por cada año transcurrido. Y por consecuencia, esto conlleva al aumento de beneficios en los años posteriores.

Por último, en el primer año de la empresa, el resultado de explotación caso incurre en pérdidas debido al consecuente gran gasto en publicidad. Esta situación fue apoyada con la solicitud de la subvención destinada a la digitalización de empresas del Segmento III (aquellas con entre 0 y menos de 3 empleados), la cual ascendió a un total de 2000 euros. Dicha subvención ha contribuido en mejorar la situación financiera de la empresa, y ha llevado al continuo crecimiento sostenible futuro de la organización.

7.3 Flujos de Tesorería desglosados por trimestres

A partir de la cuenta de pérdidas y ganancias anterior, se llevará a cabo los flujos de Tesorería desglosados por trimestre. A modo resumen, los flujos de tesorería sirven para conocer la disponibilidad financiera de la empresa. Con este análisis, solo analizaremos el primer año de operaciones, ya que es contraproducente emprender un análisis de la tesorería de los años posteriores basándose en pronósticos futuros muy teóricos.

Movimientos de Tesorería	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	TOTAL DESGLOSADO
GASTOS	52.478,71 €	34.915,45 €	34.844,79 €	53.000,21 €	175.239,15 €
Alquiler	8.265,00 €	8.265,00 €	8.265,00 €	8.265,00 €	33.060,00 €
Luz	1.143,91 €	571,95 €	571,95 €	1.525,21 €	3.813,03 €
Agua	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	900,00 €
Salario + Seguridad Social	8.269,80 €	8.269,80 €	8.269,80 €	8.269,80 €	33.079,20 €
Salario	7.070,00 €	7.070,00 €	7.070,00 €	7.070,00 €	28.280,00 €
Gastos seguridad social	1.199,80 €	1.199,80 €	1.199,80 €	1.199,80 €	4.799,20 €
Formaciones	400,00 €	300,00 €	200,00 €	100,00 €	1.000,00 €
Proveedores	1.800,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.800,00 €	6.000,00 €
Gastos Bancarios	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	1.100,00 €
Gastos de Remesa	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	1.200,00 €
Servicios exteriores	13.800,00 €	3.450,00 €	3.450,00 €	13.800,00 €	34.500,00 €
Publicidad y marketing	18.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	18.000,00 €	60.000,00 €
Impuestos sobre beneficios	0,00 €	58,69 €	88,04 €	440,19 €	586,93 €
INGRESOS	52.500,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	54.500,00 €	177.000,00 €
Espacios de exposición, entradas y catálogos	36.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	36.000,00 €	120.000,00 €
Prestaciones de servicios a expositores	13.500,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	13.500,00 €	45.000,00 €
Ventas y otros ingresos ordinarios de la actividad mercantil	3.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	10.000,00 €
<u>Subvenciones</u>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Total Tesorería	21,29 €	84,55 €	155,21 €	1.499,79 €	1.760,78 €

Tabla 13: Flujos de Tesorería desglosado por trimestres. Fuente: Elaboración propia



El cuadro superior está dividido entre gastos e ingresos de la empresa por trimestres. Donde se observan que de un trimestre a otro difieren algunas partidas debido a la estacionalidad de los meses característicos del turismo MICE. Las temporadas más importantes de esta modalidad de turismo son el primer trimestre (Enero, Febrero y Marzo), y el cuarto trimestre (Octubre, Noviembre y Diciembre). Durante estos meses los ingresos serán superiores de igual modo que los gastos de la actividad. Por otro lado, el segundo y tercer trimestre (Abril, Mayo y Junio, y Julio, Agosto y Septiembre respectivamente), muestran una reducción de gastos e ingresos de actividad a contraparte del primer y cuarto trimestre.

Adicionalmente, existen partidas invariables que no se ven afectadas por el mes en el que se encuentran, tales como el coste en agua, gastos bancarios y de remesa, y los costes de personal y seguridad social. Asimismo, entre estas partidas, destacan el gasto en formaciones, cuyo aporte disminuye en el transcurso del tiempo.

Para finalizar este estudio, como se puede observar, al final del recorrido de las operaciones, la empresa tiene una tesorería con valor positivo. Pasando por el primer trimestre con una tesorería casi con números en negativo, pero recuperándose con los posteriores resultados de los trimestres, y en especial el último trimestre con el cobro de la subvención.

7.4 Análisis del Balance de Situación

Concluyendo con todos los puntos abordados anteriormente, seguimos este análisis con la confección del balance final de la empresa. Este estudio es el último apartado del análisis financiero de la empresa antes de realizar la conclusión final y la recopilación de información de todos los estudios.

En esta etapa se verán dos posibles opciones: en primer lugar, usar **financiación propia** como fuente de financiamiento; y en segundo lugar, emplear **financiación ajena** para obtener recursos de forma externa.

- **Financiación propia:** la autofinanciación, engloba todos los recursos que genera la empresa a partir de su actividad mercantil, y no han sido repartidos o distribuidos entre los socios o propietarios de la sociedad. Desde el punto de vista contable, es una fuente financiera que integra el Pasivo, concretamente forma parte del Patrimonio Neto o recursos propios de la entidad.
- **Financiación ajena:** respecto a este tipo de financiación, consiste en obtener fuentes de financiamiento que no pertenezcan directamente a la empresa. En España, los intereses asociados a la financiación ajena se acogen a una deducción fiscal, cosa que no sucede con los dividendos si se recurre a la financiación a través de fondos propios. Es por ello, que se requerirá un estudio y planificación pormenorizada, a fin de reducir la incertidumbre y riesgo al máximo.

Una vez detalladas los dos tipos de financiación existentes, se procede a confeccionar el balance de situación de las instalaciones:



Balance de Situación	IMPORTE
ACTIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	49.719,30 €
Inmovilizado inmaterial	1.350,00 €
Aplicaciones informáticas	1.350,00 €
Inmovilizado material	53.752,40 €
Construcciones	14.000,00 €
Instalaciones técnicas	8.000,00 €
Ustillaje	3.800,00 €
Mobiliario	25.000,00 €
Equipos para procesos de información	2.952,40 €
Fianzas y depósitos constituidos a largo plazo	2755,00 €
Fianzas constituidas a largo plazo	2755,00 €
Amortización acumulada del inmovilizado	-8.138,10 €
Amortización Acumulada del inmovilizado inmaterial	-1.325,00 €
Amortización Acumulada del inmovilizado material	-6.813,10 €
ACTIVO CORRIENTE	1.760,78 €
Tesorería	1.760,78 €
TOTAL ACTIVO	51.480,15 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
PATRIMONIO NETO	51.480,15 €
Capital social	49.719,37 €
Resultado del ejercicio	1760,78 €
TOTAL PASIVO	51.480,15 €

Tabla 14: Balance de Situación. Fuente: Elaboración propia

En la confección del balance de la empresa, solo se ha utilizado fuentes de financiación propia, ya que, al tratarse de una empresa nueva, se tiene dificultad en captar financiación ajena por la falta de avales, y por las fuertes garantías que suelen exigir las entidades de crédito o deudores.

Lo ideal hubiera sido utilizar un equilibrio entre ambos tipos de financiación, con lo que se evitaría agotar la gran mayoría de los recursos internos, y no depender en su totalidad con financiación externa. Evitando fases de estancamiento y consulta.

En cuanto a características propias de la empresa, aparte de no contar con pasivo corriente y no corriente, debido a la financiación propia, carece de clientes y existencias en la sección del Activo Corriente. Esto es debido por la propia naturaleza de la organización, donde no se pueden tener deudas con clientes porque el pago de todo el servicio se realiza al instante, y la empresa no cuenta con unas existencias físicas reales para su ejercicio, ya que su actividad consiste en organizar eventos y no se produce nada en concreto.



7.5 Resumen y conclusión del análisis financiero

En este apartado se hará un resumen desglosado por apartados de los puntos que forman el análisis financiero de la empresa. Asimismo, también se hará una conclusión final una vez realizado todos los resúmenes del análisis.

- **Situación actual:** en este apartado se explica el punto de partida de la empresa. Para ello se ha visto el inmovilizado del grupo 2 que cuenta, la amortización de los elementos inmateriales y materiales de las instalaciones, y por último el coste salarial de los empleados. Dentro de los aspectos mencionados, la empresa parte de un inmovilizado total de **58.521,20 €** con una amortización anual de **8.013,10 €**, y un gasto de personal que asciende a los **33.079,20 €** anual.
- **Pérdidas y ganancias provisional:** aquí se concretó una previsión a 3 años de la cuenta de pérdidas y ganancias, donde el primer año su resultado del ejercicio fue significativamente bajo debido a los grandes gastos en publicidad y marketing. En los años posteriores este gasto se reduce, y por consecuencia, aumentan los resultados de la actividad de la empresa. El gasto en publicidad en el primer ejercicio de la empresa es vital para aumentar nuestra visibilidad, y captar la cartera de clientes que contará la empresa
- **Flujos de tesorería desglosado por trimestres:** en el desarrollo de los flujos de tesorería de la empresa, se ha visto que de un trimestre a otro difieren algunas partidas debido a la estacionalidad de los meses característicos del turismo MICE. Donde las temporadas más altas tienen un gasto e ingreso mayor, y las temporadas bajas estas cuentas disminuyen. Al final del recorrido la empresa tiene una tesorería positiva con un valor de **1.760,78 €**
- **Análisis del balance de situación:** frente a la existencia de dos posibilidades de financiación de las instalaciones, se ha optado por una **financiación propia o interna**, donde se usarán los recursos generados de la empresa. Esta elección se justifica en la dificultad en captar financiación ajena por la falta de avales, y por las fuertes garantías que suelen exigir las entidades de crédito o deudores.

Ya desglosado todos los puntos, con este análisis uno se encuentra ante un estudio muy teórico e hipotético donde las cifras se basan en supuestos de empresas referentes del sector y de gastos históricos recuperados. Se observa que el enfoque estratégico de la empresa se basa en la consolidación de clientes, y en garantizar el crecimiento a largo plazo en el sector del turismo MICE. En este caso, al igual que todas las empresas, el inicio no es fácil, y nuestra empresa no es una excepción. En este sentido, resulta vital encontrar fuentes de financiación externas y combinarlas con los recursos propios de la empresa para avalar su sostenibilidad.

8 Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Para finalizar este trabajo académico, se establecerán los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) alcanzados durante el transcurso de este proyecto. Antes de realizar esta tarea, se hará una breve explicación en qué consisten estos Objetivos.

Según la página web oficial de las Naciones Unidas, los ODS “constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo”

Se aprobaron un total de 17 objetivos en 2015 por los Estados Miembros de las Naciones Unidas. Estos objetivos están reunidos en la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar dichas metas en 15 años



Ilustración 18: Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Alcanzar todos estos objetivos para una empresa pequeña es muy difícil. Sin embargo, se ha conseguido alcanzar al menos uno de estos objetivos: **Trabajo decente y crecimiento económico**. A continuación, se desarrollará el siguiente objetivo alcanzado:

- **Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.**

Realizar una iniciativa de negocio enfocada en la modalidad del turismo MICE es una propuesta muy interesante, ya que, a diferencia de otros sectores de turismo, los periodos en el que se realizan estos eventos son en meses de baja demanda turística. Nuestra propuesta en Santa Pola ayuda a desestacionalizar una demanda muy veraniega en un destino que vive prácticamente de esta modalidad, lo que consecuentemente radica en el crecimiento económico de la localidad, además de hacer visible un destino turístico que no solo brilla por sus playas y atractivos estivales. . Además, otro aspecto a tener en cuenta sobre el crecimiento económico que origina las instalaciones es que, de forma inherente a nuestra actuación, se generarán puestos de trabajos en otros locales del municipio.

Por otro lado, respecto a la generación de empleo y trabajo decente de las instalaciones, nuestra empresa ofrece salarios dignos con horarios de trabajo no abusivos, donde se consideran obligatoriamente las pagas extra de navidad y verano, y entornos laborales seguros e inclusivos



9 Conclusiones

El objeto de este trabajo académico consiste en la elaboración de un plan de empresa para la creación de un recinto de convenciones y eventos MICE ubicado en la comarca del Baix Vinalopó de la provincia de Alacant. Durante el desarrollo de este proyecto de fin de grado se han extraído una serie de conclusiones, que se expondrán a continuación:

- EL turismo MICE es una de las modalidades más importantes de turismo en toda España, siendo el segundo sector turístico más relevante. Esta modalidad, además de estar constantemente en crecimiento, contribuye en la desestacionalización de la demanda turística veraniega, y promueve a la generación de empleo más estable. Por último, respecto a la situación en la Comunitat Valenciana, el turismo MICE sigue una tendencia de crecimiento superior al conjunto del país, posicionándose solo por detrás de Madrid y Catalunya.
- En el análisis del Macroentorno, en concreto en el análisis PESTEL, se han obtenido una gran cantidad de amenazas y oportunidades que la empresa deberá enfrentarse. Entre las oportunidades destacan la prometedora situación del turismo MICE en España, la ubicación estratégica en la comarca del Baix Vinalopó, y el incremento en gasto de I+D+i que facilitará la digitalización de la empresa. En cuanto a las debilidades se encuentran la red de comunicación precaria que tiene la provincia de Alicante, y la escasez energética y aumentos de gastos, que dificultará el inicio de la empresa.
- El análisis externo concluye con el estudio del microentorno. En este apartado se usó las 5 fuerzas de Porter para determinar las amenazas y oportunidades de este apartado. Como amenazas importantes se encontraron las plataformas streaming como servicio sustitutivo del turismo MICE, y el gran desembolso pertinente que supone la creación o reconstrucción de un espacio para eventos. Por otro lado, la oportunidad fundamental de este apartado es la cultura empresarial de Alacant, que promueve la organización de eventos empresariales.
- Referente al análisis interno, se han identificado unos recursos ficticios que se ajustan a una empresa que inicia su actividad en el sector MICE. Donde el perfil estratégico de la empresa da a entender que las instalaciones tendrán dificultad para encontrar financiación externa, y se tiene que forjar una reputación e imagen de marca, con el fin de consolidarse en este sector. Por otro lado, la empresa se puede beneficiar al mejorar las relaciones laborales, así como, implantar estrategias funcionales, en respuesta a las dificultades planteadas.
- En cuanto al proceso de dirección estratégica de la empresa, se ha decidido que la organización se posicione en base a más de un factor de diferenciación para la selección de sus ventajas competitivas. La empresa optará por ofrecer un servicio especializado y detallista para los asistentes, y se centrará en ofrecer prestaciones adicionales. Por otro lado, respecto a la elección de una estrategia de posicionamiento, se decanta por la estrategia de "más por menos", ya que nos permite dar a conocer la empresa de la forma más fácil posible.



- La elección del local, y la forma en que las instalaciones operarán con los clientes ha sido estudiada de forma cautelosa, dado a que una mala elección supone un error difícil de rectificar. En este contexto, se ha analizado las tres localidades que forman la comarca del Baix Vinalopó, y se ha decidido ubicar la empresa en Santa Pola, en concreto, en una antigua sucursal bancaria. Por otra parte, el modo de empleo será simple, ya que como se ha visto en este punto, se necesita facilitar el acceso y disponibilidad para el perfil prototipo del turista MICE
- Respecto a la estrategia de comunicación elegida, tras estudiar todas las estrategias posibles, se ha escogido una campaña de marketing masiva, ya que hay que buscar una cartera de clientes sólida debido a la necesidad de una gran cantidad y variedad de clientes para hacer viable la propuesta de este trabajo académico.
- Por último, en cuanto al análisis financiero de la empresa, se observa un gran gasto en inmovilizado, además de que la empresa tendrá dificultad para obtener ingresos en el primer año de constitución. Respecto a la base de financiación elegida, dentro de la financiación propia y ajena, se ha optado por la utilización de recursos propios debido a la dificultad en captar financiación ajena por la falta de avales, y por las fuertes garantías que suelen exigir las entidades de crédito o deudores

Respecto al objetivo principal y secundarios, como se observa en los puntos desglosados del trabajo, se ha logrado alcanzar cada una de estas metas propuestas. Y por tanto, damos por concluido este trabajo académico, quedando plasmado un detallado plan de empresa para la creación de un recinto de convenciones y eventos MICE en la comarca del Baix Vinalopó.



10 Bibliografía

- Generalitat Valenciana (2016). *Libro Blanco para una nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana*. Recuperado de: https://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/Libro_Blanco_Turismo_Comunitat_Valenciana.pdf (Accedido: 20 de abril 2023)
- Centro de congresos “Ciutat d’Elx” (2023). *Equipamiento e instalaciones*. Recuperado de: <https://www.visitelche.com/congresoselche/> (Accedido: 23 de abril)
- Futurmoda (2023). Recuperado de: <https://www.futurmoda.es/> (Accedido: 23 de abril)
- *Producto Interior Bruto (PIB) Mundial*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/pib> (Accedido: 29 de abril 2023)
- *Producto Interior Bruto (PIB) Diccionario*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/diccionario/pib> (Accedido: 29 de abril 2023)
- *Turismo de Negocios en la Comunitat Valenciana 2019-2020 y acumulado 2021*. Recuperado de: https://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/estadistiquesdeturisme/estudios_producto/Negocios_2020c.pdf (Accedido: 1 de mayo 2023)
- Inmaculada Ocaña Albar (2014). *La gestión de eventos y productos turísticos*.
- Instituto nacional de Estadística (INE) (2023) *Movimientos turísticos en fronteras. Frontur*. Recuperado de: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176996&menu=ultiDatos&idp=1254735576863 (Accedido: 27 de abril 2023)
- OMT, *Glosario de términos de turismo, Definición de Turismo*. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos> (Accedido: 20 de abril 2023)
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2007) *Plan del turismo español horizonte 2020*. Recuperado de: <https://www.segittur.es/sala-de-prensa/planes-nacionales-de-turismo/> (Accedido: 22 de abril 2023)



- Spain Convention Bureau (SCB) (2021). *Barómetro SCB: COVID-19 y sus efectos en el sector MICE*. Recuperado de: https://scb.es/wp-content/uploads/2021/10/SCB-barometro_2021.pdf (Accedido: 22 de abril 2023)
- Instituto nacional de Estadística (INE) (2023) *Encuesta de gasto turístico. Egatur*. Recuperado de: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177002&menu=ultiDatos&idp=1254735576863 (Accedido: 27 de abril 2023)
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2022) *Informe Anual 2021: Evolución reciente de la economía española y de los sectores competencia del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo* Recuperado de: [https://www.mincotur.gob.es/es-es/IndicadoresyEstadisticas/InformesMITYC/Informe%20Anual%202021.%20S.G.%20de%20Estudios,%20An%C3%A1lisis%20y%20Planes%20de%20Actuaci%C3%B3n/Informe%20Anual%20\(SG%20Estudios\).pdf](https://www.mincotur.gob.es/es-es/IndicadoresyEstadisticas/InformesMITYC/Informe%20Anual%202021.%20S.G.%20de%20Estudios,%20An%C3%A1lisis%20y%20Planes%20de%20Actuaci%C3%B3n/Informe%20Anual%20(SG%20Estudios).pdf) (Accedido: 26 de abril 2023)
- Pablo Serrano (3 junio, 2022). *Territorio desbloquea el contrato de 27,9 millones de transporte entre Elche, comarca y Alicante: se perfila Subús*. Alicanteplaza. Recuperado de: <https://alicanteplaza.es/subus-se-perfila-para-lograr-el-contrato-de-27-9-millones-de-transporte-entre-elche-comarca-y-alicante> (Accedido: 26 de abril 2023)
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2022). *Notas de prensa, Contabilidad nacional anual de España: principales agregados. Años 2019-2021*. Recuperado de: https://www.ine.es/prensa/cna_pa_2021.pdf (Accedido: 3 de mayo 2023)
- Carmen Portugal Bueno (2021). *Retrospectiva del turismo MICE precovid en España*
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2022). *Notas de prensa, Contabilidad Regional de España: Producto Interior Bruto regional. Serie 2019-2021. Cuentas de renta regionales del sector hogares. Serie 2019-2020*. Recuperado de: https://www.ine.es/prensa/cre_2021.pdf (Accedido: 3 de mayo 2023)
- *Deuda Pública de España 2022*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/deuda/espana#:~:text=Esta%20cifra%20supone%20que%20la,respecto%20al%20P%C3%8EB%20del%20mundo>. (Accedido: 8 de mayo)
- Banco de España (BDE) (2023). *¿Qué son los tipos de interés de referencia?* Recuperado de: <https://www.bde.es/wbe/es/areas-actuacion/politica-monetaria/preguntas-frecuentes/papel-tipos-interes/que-son-los-tipos-de-interes-de->



- [referencia.html#:~:text=El%20Eur%C3%ADbor%20\(en%20ingl%C3%A9s%2C%20Euro,%2C%20seis%20y%20doce%20meses\).](#) (Accedido: 8 de mayo)
- Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI) (2022). *Digitalización de las Pymes 2021*. Recuperado de: <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2021-09/digitalizacionpymes2021 analisiscomparado.pdf> (Accedido: 9 de mayo)
 - Elena Trujillo (1 junio, 2022). *Norma tributaria*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/norma-tributaria.html#:~:text=La%20norma%20tributaria/%20es%20aquella,encuentra%20de%20del%20Derecho%20tributario>. (Accedido: 11 de mayo)
 - *Ley General tributaria*, Ley 58/2003, de 17 de diciembre. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/l/2003/12/17/58/con> (Accedido: 15 de mayo)
 - Unión Sindical Obrera (USO) (2 marzo, 2023). *Nueva Ley de Empleo: todo lo que debes saber*. Recuperado de: <https://www.uso.es/nueva-ley-de-empleo-todo-lo-que-debes-saber/#:~:text=La%20Ley%203%2F2023%20de,y%20las%20agencias%20de%20colocaci%C3%B3n>. (Accedido: 23 de mayo)
 - Botella, D. (2020). Análisis de Escenarios en *P2_Dirección Estratégica en la transformación digital*. Telecom Escuela Técnica VLC Superior de Ingeniería de Telecomunicación.
 - Instituto Nacional de Estadística (INE) (2022). *Cifras oficiales de población de los municipios españoles en aplicación de la Ley de Bases del Régimen Local (Art.17). Detalle municipal: Alicante/Alacant, Población por municipios y sexo*. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2856&L=0> (Accedido: 26 de mayo)
 - Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI Alcoy-Valencia) (9 noviembre, 2022). *Alcoy reúne a los empresarios y profesionales de las comarcas centrales en torno a Focus Pyme Robótica y Digitalización*. Recuperado de: <https://ceeialcoi.emprenemjunts.es/?op=8&n=28705> (Accedido: 28 de mayo)
 - ISP Business Meeting 4º Edición (9 septiembre, 2022). Recuperado de: <https://www.vaecom.com/ispbusinessmeeting/> (Accedido: 30 de mayo)



- María Luisa Fanjul (25 febrero, 2012). *Videoconferencias y telepresencia, amenazas para el turismo de negocios*. Hosteltur. Recuperado de: <https://www.hosteltur.com/167470-videoconferencias-telepresencia-amenazas-turismo-negocios.html> (Accedido: 1 de junio)
- *Videoconferencias online ponen en jaque al turismo MICE* (26 julio, 2020). Tourinews. Recuperado de: <https://www.tourinews.es/resumen-de-prensa/notas-de-prensa-eventos-turisticos/videoconferencias-online-ponen-en-jaque-turismo-mice-4461101-102.html> (Accedido: 1 de junio)
- SABI (2021). *Veles e Vents* (Nombre empresarial: *Rescorval SL*). Recuperado de: <https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230626-2-9/List.serv?CID=31&product=sabineo> (accedido: 4 de junio)
- Luis Caruana & Asociados (2023). *Feria Muestrario Internacional de valencia: Cuentas Anuales del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022 e Informe de Gestión, junto con el informe de Auditoría independiente*. Recuperado de: <https://www.feriavalencia.com/wp-content/uploads/2023/05/Auditoria-Fv-2022.pdf> (Accedido: 10 de junio)
- Consorcio palacio de Congresos de Valencia (2022). *Artículos de Prensa*. Recuperado de: <https://www.einforma.com/informacion-empresa/palacio-congresos-valencia#ultimoPrensa> (Accedido: 12 de junio)
- Myriam Quiroa (1 marzo, 2020). *Debilidades de una empresa*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/debilidades-de-una-empresa.html> (Accedido: 15 de junio)
- Morant Martínez, O. (2023) *Análisis Estratégico en UD1 T2 Economía de la Empresa*. Grado en Tecnologías Interactivas, Economía de la Empresa.
- Santander universidades (13 enero, 2022). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html> (Accedido: 20 de junio)
- UNIR - Universidad Internacional de La Rioja (28 abril, 2022). *Los objetivos estratégicos de una empresa y la importancia del BPM*. Recuperado de: <https://www.unir.net/empresa/revista/objetivos-estrategicos->



- [empresa/#:~:text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20son%20las,de%20decisiones%20en%20la%20empresa. \(Accedido: 21 de junio\)](#)
- José Francisco López (1 marzo, 2020) *Grupos de interés- Stakeholders*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/grupos-de-interes.html> (Accedido: 23 de junio)
 - Ayuda Pymes (23 marzo, 2023). *Cómo crear una sociedad limitada unipersonal y qué ventajas tiene*. Recuperado de: [https://ayudatpymes.com/gestron/crear-sociedad-limitada-unipersonal/#Cuanto cuesta crear una SLU](https://ayudatpymes.com/gestron/crear-sociedad-limitada-unipersonal/#Cuanto%20cuesta%20crear%20una%20SLU) (Accedido: 23 de junio)
 - Capó Vicedo, J. (2021). *Segmentación, Mercado Objetivo y Posicionamiento, 2021 DC T4*. Grado en Administración y Dirección de Empresas, Dirección Comercial.
 - VadeVender, Inmobiliaria, motor y empleo (2023). *Locales en Alquiler Santa Pola Alicante*. Recuperado de: https://www.vadevender.es/inmobiliaria/locales-en-alquiler/locales-en-alquiler-santa-pola-alicante_i24959240?utm_source=Lifull-connect&utm_medium=CPC&utm_campaign=alquiler (Accedido: 3 de julio)
 - Segrelles Monfort, P. (2018). *Análisis Financiero de Vallatex*. Grado en administración y Dirección de empresas, Introducción a las finanzas.
 - Segrelles Monfort, P., Quintanilla talavera, S., Yundi, S. (2021). *Plan de Marketing Estratégico Nestlé*. Grado en Administración y Dirección de Empresas, Dirección Comercial.
 - Expósito langa, M. (2021). *KPIs, 11854_SCE_T2*. Sistemas de control estratégicos
 - Paula Nicole (2020). *Definición de Análisis financiero*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html> (Accedido: 7 de julio)
 - *Objetivos de desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/> (Accedido: 10 de julio)



11 Índice de ilustraciones, tablas y gráficos

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Siglas MICE.	6
Ilustración 2: Cartel Futurmoda.	14
Ilustración 3: Cartel Summit Tecnológico del mediterráneo 2023.	30
Ilustración 4: Cartel Focus Pyme Robótica y Digitalización.	31
Ilustración 5: FITUR Costa Blanca.	31
Ilustración 6: Instalaciones centro de congresos “Ciutat d’Elx”.	32
Ilustración 7: Plataformas de videollamadas o teleconferencias.	34
Ilustración 9: Estrategias de posicionamiento.	47
Ilustración 10: Elección de la Estrategia de posicionamiento.	47
Ilustración 11: Ubicación de la empresa.	48
Ilustración 13: Zona de recepción de la empresa.	49
Ilustración 12: Fachada de la empresa.	49
Ilustración 15: Sala de conferencias.	49
Ilustración 14: Sala de exposiciones o auditorio.	49
Ilustración 16: fases de compra.	54
Ilustración 17: Modelo AIDA.	55
Ilustración 18: Objetivos de Desarrollo Sostenible.	67

Índice de tablas

Tabla 1: Amenazas y oportunidades PESTEL.	26
Tabla 2: Amenazas y oportunidades Análisis de Escenarios.	29
Tabla 3: Amenazas y oportunidades, 5 Fuerzas de Porter.	35
Tabla 4: Identificación de los recursos de la Empresa.	37
Tabla 5: Análisis funcional de la empresa.	38
Tabla 6: Perfil estratégico de la Empresa.	39
Tabla 7: Fortalezas y debilidades, Análisis de Operaciones.	52
Tabla 8: Fortalezas y Debilidades, Estrategia de comunicación.	59
Tabla 9: Grupo 2: Inmovilizado, Situación inicial.	60
Tabla 10: Amortizaciones del inmovilizado, Situación inicial.	61
Tabla 11: Gasto de personal, Situación inicial.	62
Tabla 12: Cuenta de pérdidas y ganancias, Pérdidas y Ganancias Provisional.	62
Tabla 13: Flujos de Tesorería desglosado por trimestres.	63
Tabla 14: Balance de Situación.	65



Índice de gráficos

Gráfica 1: Turistas según motivo principal de viaje.	12
Gráfica 2: Distribución del número de distinguidos por destinos SICTED CV.	15
Gráfica 3: Evolución del PIB anual de España en M €.	18
Gráfica 4: Tasa de crecimiento anual del PIB en 2021 en términos de volumen.	19
Gráfica 5: índice de Precios de Consumo (IPC), índice general.	20
Gráfica 6: Evolución del Euribor.	21
Gráfica 7: N.º de turistas de negocios o motivos profesionales.	22
Gráfica 8: Estadística sobre Actividades en I+D en el sector Empresas.	23
Gráfico 9: Matriz de Porter, Grupos de Interés.	44