



**ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE
VALMÚSICA. DESARROLLO Y ANÁLISIS DE
VIABILIDAD DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA
NUEVA LÍNEA DE NEGOCIO**

TFC

Leticia Pérez de Ziriza Taravilla
Dirigido por: Roberto Cervelló

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	pag 8
1.1 Introducción	pag 8
1.2 Resumen del Plan Estratégicopag 8
1.3 Objeto del TFC	Pag 9
1.4 Justificación de asignaturas y objetivos	pag 9
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	pag 12
2.1. Identificación de la Empresa.....	pag 12
2.1.1. Datos generales de la empresa	Pag 12
2.1.2. Actividad de la empresa. Objeto Social	pag 12
2.2. Misión y visión de la empresa	pag 12
2.3. Localización del negocio	pag 12
2.4. Descripción de los servicios ofrecidos	Pag 13
3. ANÁLISIS EXTERNO O ANÁLISIS DE MERCADO.....	pag 14
3.1 Identificación del sector	pag 14
3.2 Factores de influencia del entorno. Análisis PEST	pag 14
3.3 Análisis del entorno competitivo inmediato (PORTER)	pag 28
3.4 Análisis de los principales competidores	Pag 29
3.5 Evaluación de los factores externos (MEFE)pag 33
3.6 Determinación de oportunidades y amenazas	Pag 34

4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA..... Pag 34

4.1 Identificación de recursos Pag 34

4.2 Composición y organización de la empresa Pag 35

4.3 Análisis del catálogo de productos. Matriz BCG Pag 36

4.4 Principales fortalezas y debilidades. Matriz MEFIPag 38

4.5 Análisis DAFO Pag 38

5. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO..... Pag 39

5.1 Análisis de la situación patrimonial Pag 39

5.2 Análisis de la situación de liquidez Pag 40

5.3 Análisis de la situación de endeudamiento Pag 40

5.4 Análisis de la política de inversión – financiación (E.O.A.F.) Pag 41

5.5 Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias Pag 42

5.6 Análisis de la rotación de activos Pag 43

5.7 Análisis de la rentabilidad económica y financiera y su descomposición...Pag 44

5.8 Análisis del fondo de maniobra Pag 44

5.9 Conclusiones y recomendaciones Pag 45

6. ANÁLISIS DE LA NUEVA LÍNEA DE NEGOCIO..... Pag 45

6.1 Descripción detallada de la Nueva línea de Negocio Pag 45

6.2 Formulación de Objetivos Pag 47

6.3 Análisis de las oportunidades de Negocio Pag 48

6.4 Análisis del Mercado objetivos Pag 48

6.5 Principales competidores y ventajas competitivas	Pag 55
6.6 Estudio de Capacidades	Pag 55
6.7 Factores clave del éxito en la industria	Pag 55
7. ESTRATEGIA DE MERCADO “LAS 4 P’s”.....	Pag 57
7.1 Producto	Pag 57
7.1.1 Mix de producto	Pag 57
7.1.2 Fortalezas y debilidades	Pag 57
7.1.3 Cartera de Productos. Nombre, imagen y Valor de Marca	Pag 57
7.1.4 Desarrollo de la función de Calidad	Pag 58
7.2 Precio	Pag 59
7.2.1 Objetivos y Métodos de Precio	Pag 59
7.2.2 Estrategia de Precios. Descuentos	Pag 59
7.2.3 Elasticidad de precios y Price Zoning	Pag 60
7.3 Promoción	Pag 60
7.3.1 Objetivos de Promoción. M.Promocional y alcance publicitario.Pag	60
7.3.2 Requisitos de la Fuerza de Ventas, técnicas y gestión.....Pag	60
7.3.3 Publicidad y Relaciones públicas.....	Pag 61
7.3.4 Uso de las nuevas tecnologías	Pag 62
7.4 Posicionamiento (Distribución)	Pag 63
7.4.1 Cobertura Geográfica	Pag 63
7.4.2 Canales de Distribución, Suministro y Logística	Pag 64

8. OBJETIVOS DE CUOTA DE MERCADO.....	pag 64
8.1 Por Productos	Pag 65
8.2 Por Segmentos de mercados	Pag 65
8.3 Por Clientes	Pag 65
9. IMPLEMENTACIÓN.....	Pag 65
9.1 Requisitos de personal y asignación de responsabilidades	Pag 66
9.2 Incentivos y Formación en métodos de venta	Pag 66
9.3 Requisitos financieros y de sistemas de gestión de la información...	Pag 66
9.4 Agenda mes a mes	Pag 66
9.5 Análisis PERT o camino crítico	Pag 67
9.6 Control de resultados y benchmarking. Mecanismo de ajuste	Pag 67
10. SIMULACIÓN Y RESUMEN FINANCIERO.....	pag 67
10.1 Supuestos	Pag 68
10.2 Declaración de ingresos mensuales	Pag 68
10.3 Análisis de margen de contribución	Pag 68
10.4 Análisis de punto de equilibrio	Pag 69
10.5 Análisis ISI: Internet Strategic Intelligence	Pag 69

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1.1	Tasas de variación interanual	Pag 15
Gráfico 1.1	Variación del PIB	Pag 15
Gráfico 1.2	Gasto en consumo final y formación bruta de capital fijo	Pag 16
Gráfico 1.3	Exportaciones e importaciones	Pag 17
Tabla 2.1	Tipos de interés. Euribor	Pag 17
Gráfico 2.1	Euribor	Pag 18
Tabla 2.2	Euribor 12 meses	Pag 18
Tabla 3.1	IPC en la C.V	Pag 19
Gráfico 3.1	Comparativa IPC general entre el nacional y la C.V	Pag 19
Tabla 3.2	IPC Nacional comparativa general vs otros bienes y servicios	Pag 20
Gráfico 3.2	IPC CV, comparativa general vs otros bienes y servicios	Pag 20
Tabla 4.1	Indicadores de empleo y desempleo	Pag 21
Gráfico 4.1	Tasa de Actividad	Pag 22
Tabla 4.2	Tasa de Empleo	Pag 22
Gráfico 4.2	Tasa de Empleo	Pag 23
Tabla 4.3	Tasa de Paro	Pag 24
Gráfico 4.3	Tasa de Paro	Pag 25
Tabla 5	Principales competidores	Pag 32
Tabla 6	Evaluación Factores MEFI	Pag 33
Gráfico 5.1	Matriz BCG	Pag 36
Gráfico 5.2	Cuota de mercado relativa	Pag 37

Tabla 7	Matriz MEFI	Pag 38
Tabla 8	Análisis de la situación patrimonial	Pag 39
Tabla 9	Poítica EOAF	Pag 41
Tabla 10	Análisis de la cuenta de PYG	Pag 42
Tabla 11	Rotación de activos	Pag 43
Tabla 12	Rentabilidad económica y financiera	Pag 44
Tabla 13	Evolución de los grandes indicadores de la m.popular en vivo	Pag 49
Gráfico 6.1	Evolución de los espectadores de conciertos	Pag 50
Gráfico 6.2	Evolución de la recaudación de los conciertos	Pag 50
Tabla 14.1	Macrofestivales y grandes festivales	Pag 51
Tabla 14.2	Evolución de los conciertos según tipo de recinto	Pag 53
Tabla 14.3	Conciertos según C.C.A.A	Pag 54
Tabla 15	Análisis PERT	Pag 69

1.1 Introducción

Dentro del sector de la música, nuestra idea es la de enfocar el negocio a nivel nacional, a un mercado más amplio al que se dedica actualmente la empresa, en el que ofrecer servicios de la más alta calidad a precios competitivos en un entorno elegante muy mimado y de la mano de un equipo de profesionales cuyas señas de identidad están en su alta cualificación, su saber-hacer y su trato cercano con el cliente.

1.2 Resumen del Plan estratégico

En la primera parte se realizará una pequeña introducción del Trabajo en general así como una breve descripción del negocio para posteriormente pasar a analizar el entorno de la empresa y su influencia. Con este objeto se analizará ampliamente el sector audiovisual al que pertenece la empresa VALMUSICA

A continuación se analizará el aspecto interno de la empresa, así como la imagen y las señas de identidad de la empresa, su composición y organización y los diferentes tipos de recursos que emplea (tanto recursos materiales como inmateriales). También se procederá a realizar un detallado análisis económico-financiero de la empresa que servirá para comprender mejor la situación en la que se encuentra la misma y como se ha visto afectada por la crisis. Con esto se permitirá establecer expectativas de mejora y líneas estratégicas para los próximos años.

Además, para analizar el aspecto externo de la empresa se utilizarán algunos métodos como el análisis PEST y Porter y la matriz MEFE. En cuanto al aspecto interno lo analizaremos a través de la matriz DAFO, ya que es un instrumento de gestión que permite dar una idea clara y rápida de las debilidades y fortalezas de la empresa, así como de las amenazas y oportunidades que existen para ella. También se utilizarán la matriz MEFI y la BCG.

Después de analizar tanto externa como internamente la empresa se procederá a realizar un análisis económico-financiero para comprobar en qué estado se encuentra la empresa, para saber todo esto utilizaremos los ratios de liquidez, endeudamiento, etc.

A continuación del análisis económico-financiero se realizará un Plan de Marketing en el cual se describirá:

- El producto básico de la empresa y sus principales características.
- La política de precios de la empresa y el sistema de determinación de los mismos.
- Definir la promoción que llevará en VALMÚSICA para seguir siendo una empresa importante en el sector.

Por último, realizaremos las conclusiones y recomendaciones a partir de la información obtenida en las diferentes partes anteriores, y citaremos la bibliografía utilizada para la realización de dicho Trabajo y los anexos necesarios para la elaboración y comprensión del mismo.

1.3 Objeto del TFC

El objeto del TFC es realizar un análisis de la situación actual de la empresa para determinar su estado de posicionamiento en el mercado y su situación económico-financiera en primer lugar. Para más tarde desarrollar el plan estratégico de la nueva línea de negocio y poder determinar si la empresa dispone de los recursos necesarios para desarrollar la línea de negocio. Así como determinar también cuales serán las acciones que llevarán a cabo.

1.4 Justificación de asignaturas y objetivos

Capítulo del TFC	3 y 4 Análisis Interno y Externo de la Empresa
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Economía de la Empresa I 2. Dirección estratégica y política de empresa 3. Economía española y mundial
Breve justificación	Gracias a estas asignaturas podré hacer un correcto análisis previo de la situación actual, gracias a las diferentes herramientas que hemos estudiado, así como dar un enfoque Histórico previo y de evolución del Sector.

Capítulo del TFC	5. Análisis Económico-financiero
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilidad General y Analítica 2. Gestión Fiscal de la Empresa
Breve justificación	A partir del estudio de los Estados contables de la Empresa podré realizar una aproximación al estado actual de la empresa desde el punto de vista económico - financiero y saber cómo está gestionando sus recursos.

Capítulo del TFC	6. Análisis de la nueva línea de negocio
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Economía de la Empresa I 2. Dirección de proyectos empresariales
Breve justificación	<p>Este punto será uno de los más importantes, y por eso lo he dividido en varios apartados. En él se hará la planificación del proyecto, con los tiempos y recursos necesarios (DPE), se establecerá el plan de gestión y funcionamiento (ECE-I), y se estudiarán también las necesidades a nivel financiero para esta parte del proyecto.</p>

Capítulo del TFC	7 y 8 Estrategia y Cuota de Mercado
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing en empresas de Servicios 2. Dirección estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	<p>Este punto será clave para saber cómo vamos a abordar a nuestro público objetivo, qué imagen queremos ofrecer y cuáles son las estrategias que vamos a usar para captar la atención de nuestros nuevos clientes.</p>

Capítulo del TFC	9. Implementación
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas integrados de información para la gestión 2. Dirección de producción y logística 3. Investigación operativa 4. Recursos Humanos 5. Dirección de Proyectos Empresariales

Breve justificación	Una vez determinadas y programadas las actividades a realizar, se buscará optimizar los recursos económicos, materiales y humanos, organizando los recursos humanos, especificando las responsabilidades de cada uno, las tareas concretas, el análisis de los puestos de trabajo y las remuneraciones.
---------------------	---

Capítulo del TFC	10. Simulación
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección Financiera 2. Derecho de la Empresa 3. Gestión fiscal de la Empresa 4. Contabilidad Analítica
Breve justificación	Puesta en marcha de un hipotético caso real en donde se tienen en cuenta los factores legales y fiscales, así como el análisis de los costes y los beneficios que nos reportaría, siempre teniendo en cuenta el alcance de los niveles óptimos de eficiencia.

Capítulo del TFC	11. Conclusiones sobre la viabilidad del proyecto y valoración del riesgo
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección de proyectos empresariales 2. Dirección estratégica y política de empresa 3. Economía de la empresa I
Breve justificación	Para terminar, una vez planteado todo el proyecto, con las condiciones establecidas, habrá que hacer un último estudio de campo, para comprobar si realmente lo planteado es viable y se puede llevar a cabo, y tratar de adoptar medidas de previsión, planificación y control de riesgo.

- **Alquiler de Material Profesional:** Sonido, Iluminación, Efectos especiales, Pantallas de plasma, Proyector, Equipamiento Dj, Escenarios, Carpas y jaimas, Grupos electrógenos, Sillas y mesas, Estructuras de aluminio, Vallas, Seguridad, WC Químico.

ANÁLISIS EXTERNO O ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Identificación del sector

- Localización y área geográfica: Valencia
- CNAE 2012:
 - ***Grupo:** 59 - *Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical*
 - ***Subgrupo:** 592- Actividades de grabación de sonido y edición musical
 - ***Grupo:** 90- *Actividades de creación, artísticas y espectáculos*
 - ***Subgrupos:** 9001- Artes escénicas
9002- Actividades auxiliares a las artes escénicas
9003- Creación artística y literaria
9004- Gestión de salas de espectáculos

3.2 Factores de influencia del entorno. Análisis PEST

3.2.1. Análisis Político-Legal

Ayudas públicas: Subvenciones para el fomento de la innovación y el desarrollo tecnológico en el Sector de las Tecnologías de la Información. Esta ayuda tiene como objetivo primordial fomentar la generación de conocimientos científicos y técnicos y el desarrollo de innovaciones tecnológicas que faciliten la penetración de las tecnologías de la información en nuestra sociedad y que contribuyan a mejorar la eficiencia y competitividad de nuestro tejido social y productivo.

Asuntos ecológicos: Este sector en los últimos años tiene un gran cuidado con el medio ambiente. El equipamiento técnico para espacios culturales, tales como auditorios, teatros, casa de cultura, y en general para todo tipo de recinto que requieran sistemas avanzados de comunicación corporativa, tales como salas de consejo, salas de prensa, salones de actos, etc. tienen que ser adecuados.

3.2.2. Análisis Económico-Financiero

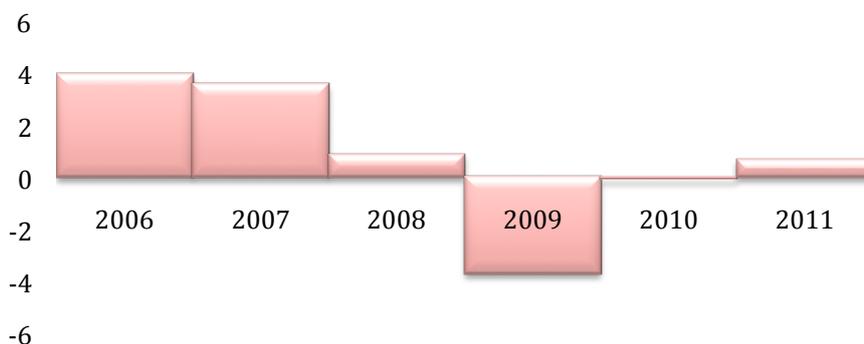
3.2.2.1. Producto interior bruto a precio de mercado (precios reales) Deflactor Implícito. Variación Anual

	Demanda. Volumen encadenado referencia 2000. Tasas de variación interanual							
	2009				2010			
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV
PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado	-3,5	-4,4	-3,9	-3,0	-1,4	0,0	0,2	
Gasto en consumo final de los hogares	-5,0	-5,5	-4,2	-2,6	-0,3	2,2	1,4	
Gasto en consumo final de las ISFLSH	0,9	1,0	1,2	0,8	0,9	1,3	0,7	
Gasto en consumo final de las AAPP	5,9	4,3	2,7	0,2	-0,5	0,1	-0,1	
Formación bruta de capital fijo	-15,3	-18,0	-16,4	-14,0	-10,4	-6,8	-7,0	
- Bienes de equipo	-24,2	-31,5	-25,5	-16,9	-4,4	8,7	2,4	
- Construcción	-12,2	-12,0	-11,7	-11,9	-11,4	-11,4	-11,6	
- Otros productos	-12,1	-16,9	-18,7	-17,2	-15,4	-11,2	-3,3	
Variación de existencias y adquisiciones menos cesiones de objetos valiosos (*)	0,0	0,0	0,0	-0,1	0,0	0,1	0,1	
Demanda nacional (*)	-6,2	-7,5	-6,5	-5,3	-2,9	-0,3	-0,8	
Exportaciones de bienes y servicios	-16,5	-15,8	-11,0	-2,1	9,1	11,6	8,7	
Importaciones de bienes y servicios	-21,5	-22,2	-17,2	-9,2	2,3	9,3	3,9	

(*) Aportación al crecimiento del PIB a precios de mercado

*Tabla 1.1 Tasas de variación interanual. Fuente: INE

Variación del PIB



*Gráfico 1.1 Variación del PIB. Fuente: INE

PIB: **Producto interior bruto**, es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

Vamos a analizar el comportamiento a precios de mercado (deflactor implícito) durante los últimos 6 años.

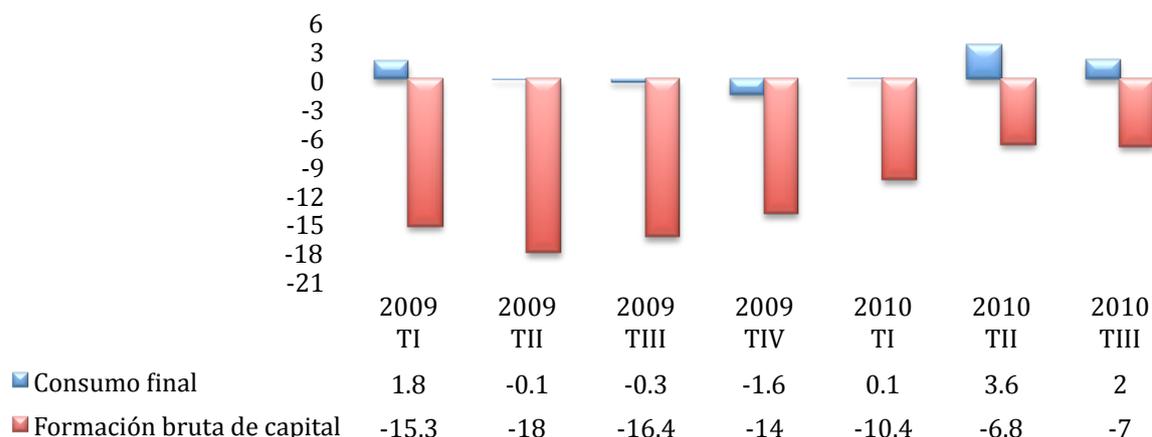
Como se puede observar en la gráfica ha habido una disminución constante hasta el año 2009, pasando del 3,6% en 2007 a -3,79% en 2009, y en el 2011 se puede ver un pequeño aumento.

Cuando una economía crece, se producen más bienes y se ofrecen más servicios, para ello las empresas aumentan su capacidad de producción, contratan a personal,

disminuye el desempleo, aumenta el consumo, hay mayores utilidades en las empresas, y aumenta el interés para invertir más.

Pero en nuestro caso, sufrimos una crisis económica dónde todo lo explicado en el párrafo anterior se produce de forma inversa. Eso explicaría el reducido valor del PIB en 2011.

Gasto en Consumo Final y Formación Bruta de Capital Fijo



*Gráfico 1.2 Obtenido de la tabla 1.1.

Entre los distintos factores que afectan al PIB, podemos destacar:

El gasto en consumo final: Centrándonos en la gráfica, podemos decir que en los dos últimos años analizados se ha producido una notable caída, si bien se ha recuperado en su mayor medida.

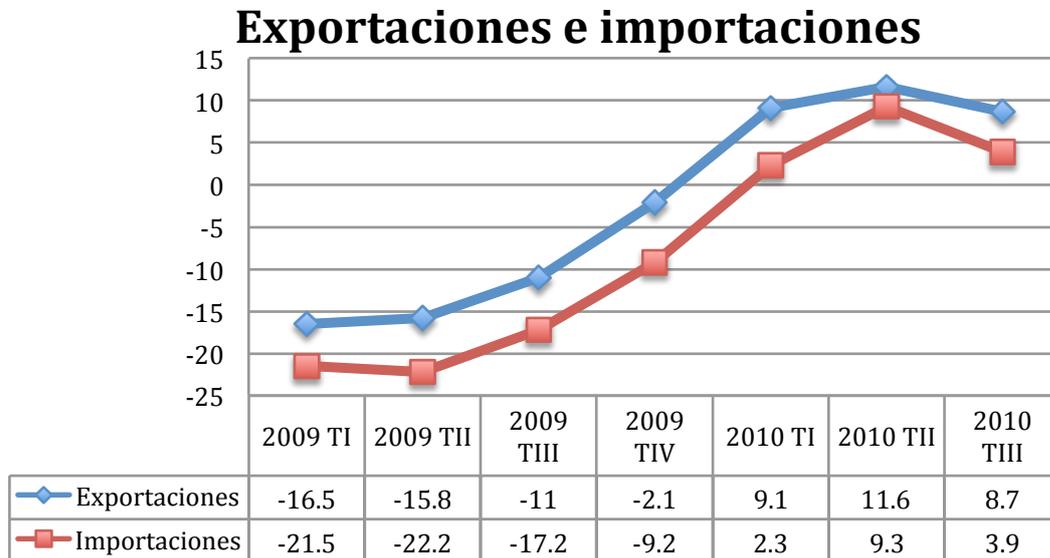
Esto es debido a la crisis que estamos atravesando y que ha provocado una disminución tanto en el consumo de los hogares como en el sector público en el periodo de 2009.

La formación bruta de capital fijo: Desde el segundo trimestre del 2009 hasta mediados del 2010 se puede apreciar un considerable aumento, pero insuficiente, ya que continuamos teniendo unos valores negativos.

En estas cifras tan negativas ha influido la situación económica que estamos atravesando en estos momentos, lo que ha provocado:

- *Bienes de equipo:* Podemos ver que en el 2009 - 2010 han sido unos años muy débiles económicamente, en lo que las empresas no han podido renovar y ampliar sus equipos, debido a la incertidumbre que estamos viviendo. Si bien en el 2010 las empresas empiezan a poder invertir en estos bienes de forma incipiente.

→ *Construcción*: Se ha mantenido constante en estos dos años con datos negativos. En el 2008 a causa de la crisis inmobiliaria y la explosión de la burbuja especulativa empezamos a obtener datos negativos.



*Gráfico 1.3 Obtenido de la tabla 1.1.

Durante los últimos años se puede notar que siempre ha sido mayor las exportaciones que las importaciones, pero su variación siempre ha estado entorno al 5%, esto afecta positivamente al PIB, habiendo podido darse por diferentes motivos y hechos del mercado.

Haciendo una pequeña conclusión y valoración general respecto al PIB, basándonos en los datos que hemos expuesto anteriormente, podemos deducir que la situación económica actual no es buena. El PIB ha bajado muy notablemente y esto es debido a que la cifra, tanto en el Gasto de Consumo Final como en la Formación Bruta de Capital Fijo, ha disminuido respecto a ejercicios anteriores. Por otra parte el Sector Exterior está en el buen camino, dato importante para el PIB, pero por ahora no lo suficiente para compensar las cifras de Gasto en consumo final y Formación Bruta de Capital Fijo.

3.2.2.2. Tipos de interés: euribor.

EURIBOR interbancario a un año					
Año	2008	2009	2010	2011	2012 Enero
Valor	4,7970909	1,6211667	1,3501667	2,0059167	1,837

*Tabla 2.1 Obtenido de la página del INE. Tipos de interés por años y trimestres. Consultado en las fechas de principios de febrero de 2012

EURIBOR A UN AÑO



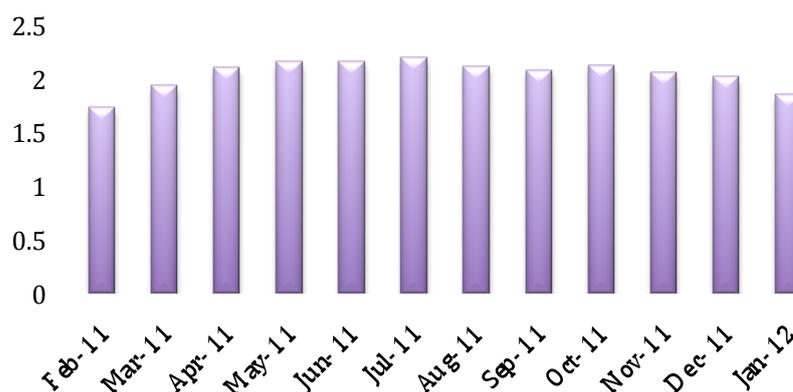
*Gráfico 2.1 Obtenido de la tabla 2.1.

En la gráfica del EURIBOR de los últimos cuatro años se observa como descendió en el 2008 y se mantuvo con prácticamente el mismo porcentaje hasta la actualidad que roza siempre el 1'8%. La bajada del 2008 al 2009 fue considerable, un 3'17 respecto al año anterior.

Esta bajada se considera buena para la economía, las cuotas a pagar de los préstamos ahora son más reducidos que en el 2008. (Una parte de las cuotas de los préstamos están condicionadas a este tipo de interés). La economía así no se resiente y permite que las empresas y familias pueden hacer frente de una mejor manera a las deudas.

Euribor 12 meses	
Mes	Valor
ene-12	1,837
dic-11	2,004
nov-11	2,044
oct-11	2,111
sep-11	2,067
ago-11	2,097
jul-11	2,183
jun-11	2,144
may-11	2,147
abr-11	2,086
mar-11	1,924
feb-11	1,714

EURIBOR (12 meses)



*Tabla 2.2. Fuente: INE, a principios de febrero del 2012,
*Gráfico 2.2 Sacado de la tabla de la izquierda.

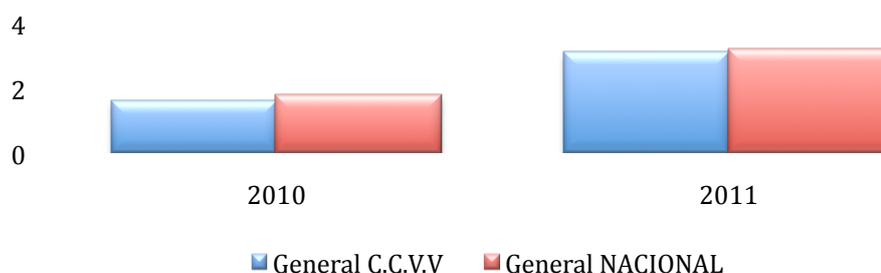
En lo que al Euribor respecta en el 2011, se puede comentar que en julio del 2011 es cuando se puede apreciar un valor más alto, y a raíz de ese mes disminuye paulatinamente hasta el valor que tenemos en enero del 2012 de 1'837%. Aunque siempre entorno al 2'00%.

3.2.2.3. Índices de precios al consumo (IPC)

C.C.V.V GENERAL Y OTROS BIENES Y SERVICIOS		
Variación anual		
	2010	2011
General	1,6	3,1
Otros Bienes y Servicios	1,8	2,6

*Tabla3.1 Fuente: INE, en las fechas de principios de febrero del 2012

Comparación IPC GENERAL NACIONAL Y C.C.V.V.



*Gráfico 3.1 Sacado de la tabla 3.1

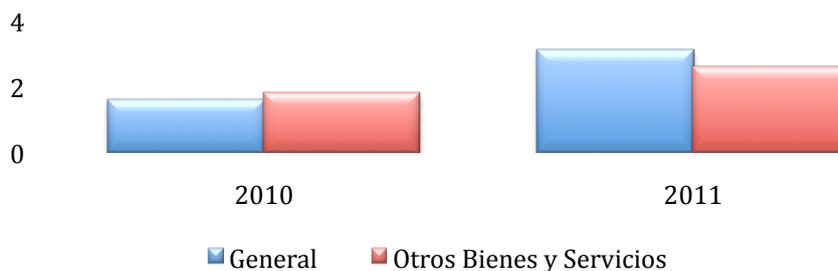
Como podemos observar en la gráfica, vemos que desde el año 2010 hasta el año 2011 se ha producido un aumento considerable, es decir, se están dando unas cifras que podemos considerar altas.

EL IPC del 2010/2011 de la Comunidad Valencia se encuentra por debajo del IPC Nacional.

NACIONAL GENERAL Y OTROS BIENES Y SERVICIOS		
Variación anual		
	2010	2011
General	1,8	3,2
Otros Bienes y Servicios	2,3	2,9

*Tabla 3.2 Fuente: INE, en las fechas de principios de febrero del 2012

IPC Comunidad Valenciana



*Gráfico 3.2 Sacado de la tabla 3.2

En el estudio del IPC del grupo donde vamos a desarrollar nuestra actividad, se observa claramente como en la Comunidad Valenciana el sector de bienes y servicios en comparación con el general durante el periodo del 2010 se encuentra por encima, en cambio en el último año 2011 sufre un cambio, y el general se sitúa por encima de otros bienes y servicios.

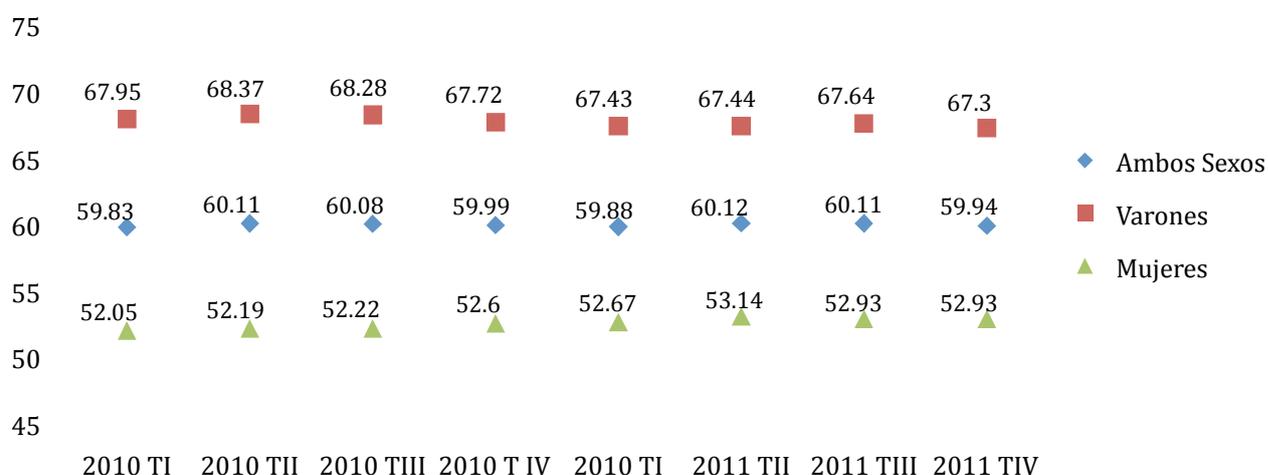
Esto quiere decir que la subida de los precios de los productos y otros bienes relacionados con este sector aumenta en menor medida que el general. Esta situación es positiva pues a la hora de montar un negocio interesa que los precios relacionados con la actividad que vamos a desarrollar sean estables y no aumenten rápidamente.

3.2.2.4. Indicadores de empleo y desempleo

Tasa de Actividad								
	2010 TI	2010 TII	2010 TIII	2010 TIV	2010 TI	2011 TII	2011 TIII	2011 TIV
Ambos Sexos								
Total	59,83	60,11	60,08	59,99	59,88	60,12	60,11	59,94
Menores de 25 años	46,32	47,29	48,56	45,4	44,45	45,05	47,19	43,1
De 25 a 54 años	85,3	85,62	85,33	85,81	85,87	86,17	85,79	86,28
De 55 y más años	21,2	21,29	21,41	21,55	21,61	21,87	21,94	22,17
Varones								
Total	67,95	68,37	68,28	67,72	67,43	67,44	67,64	67,3
Menores de 25 años	49,23	50,66	51,02	47,74	46,44	46,58	48,9	44,88
De 25 a 54 años	92,36	92,65	92,54	92,43	92,37	92,52	92,64	92,72
De 55 y más años	28,55	28,96	28,93	28,68	28,53	28,51	28,3	28,75
Mujeres								
Total	52,05	52,19	52,22	52,6	52,67	53,14	52,93	52,93
Menores de 25 años	43,28	43,77	45,99	42,96	42,38	43,47	45,41	41,26
De 25 a 54 años	78,01	78,37	77,9	78,99	79,19	79,65	78,77	79,67
De 55 y más años	15,16	14,99	15,22	15,68	15,91	16,41	16,72	16,76

*Tabla 4.1 Fuente: INE, en las fechas de mediados de febrero del 2012

Tasa de Actividad



*Gráfico 4.1. Sacado de la tabla 4.1

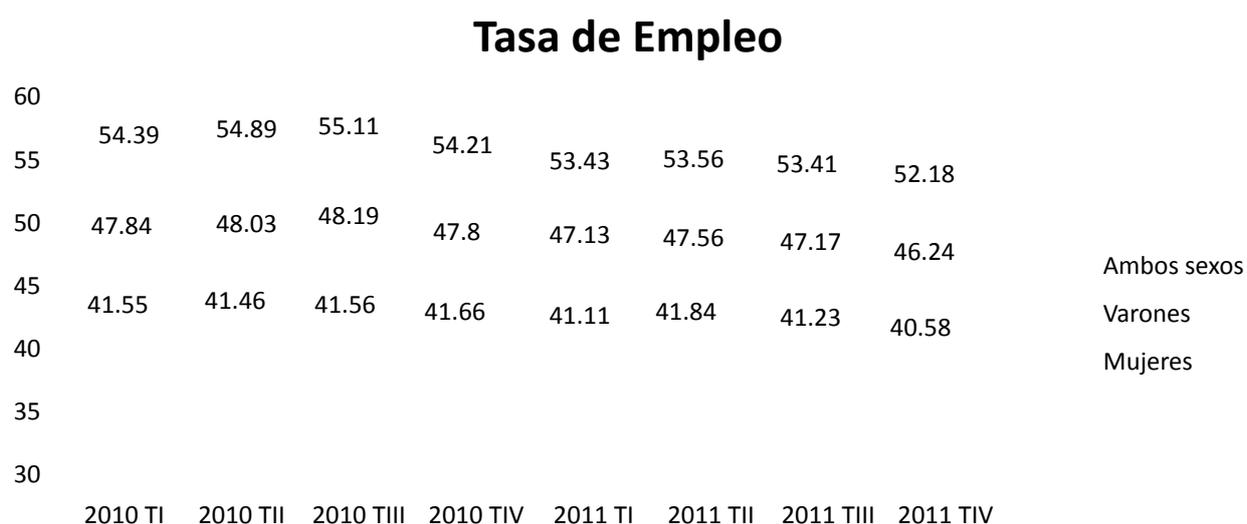
La tasa de actividad ha sufrido unos cambios prácticamente insignificantes en los Varones, manteniéndose casi constante en ambos sexos, desde el primer trimestre del 2010 hasta el tercer trimestre del mismo año 2005 hasta el 2º trimestre de 2008.

Como dato a destacar, vemos en la gráfica que se ha notado la incorporación de la mujer al ámbito laboral, pasando de un 52.05% en el 2010 a un 53.14% en el 2º trimestre del 2011, si bien se percibe un ligero descenso en los dos últimos trimestre del año 2011.

Tasa de empleo								
	2010 TI	2010 TII	2010 TIII	2010 TIV	2011 TI	2011 TII	2011 TIII	2011 TIV
Ambos sexos								
Total	47,84	48,03	48,19	47,8	47,13	47,56	47,17	46,24
Menores de 25 años	27,36	27,4	28,78	25,97	24,28	24,27	25,56	22,17
De 25 a 54 años	69,32	69,7	69,71	69,59	68,76	69,46	68,65	67,77
De 55 y más años	18,42	18,44	18,53	18,57	18,63	18,92	18,81	18,73

Varones								
Total	54,39	54,89	55,11	54,21	53,43	53,56	53,41	52,18
Menores de 25 años	27,88	28,64	29,84	26,52	24,47	24,14	25,88	22,19
De 25 a 54 años	75,24	75,96	76,17	75,53	74,65	75,06	74,7	73,4
De 55 y más años	24,89	24,96	24,93	24,53	24,55	24,53	24,21	24,16
Mujeres								
Total	41,55	41,46	41,56	41,66	41,11	41,84	41,23	40,58
Menores de 25 años	26,81	26,1	27,68	25,39	24,07	24,42	25,23	22,15
De 25 a 54 años	63,2	63,24	63,05	63,48	62,71	63,72	62,46	62,02
De 55 y más años	13,11	13,08	13,26	13,67	13,76	14,3	14,37	14,25

*Tabla 4.2. Fuente: INE, en las fechas de mediados de febrero del 2012



*Gráfica 4.2. Sacado de la tabla 4.2

Fijándonos en el gráfico de la Tasa de Empleo, podemos ver tanto los varones como las mujeres ha disminuido considerablemente durante el año 2010/2011. En el 3^{er} trimestre del 2010 vemos como aumenta la tasa, esto se debe a la gran oferta de trabajos estacionales que existen durante esos meses (julio-agosto-septiembre).

Tasa de Paro								
	2010 TI	2010 TII	2010 TIII	2010 TIV	2011 TI	2011 TII	2011 TIII	2011 TIV
Ambos sexos								
Total	20,05	20,09	19,79	20,33	21,29	20,89	21,52	22,85
Menores de 25 años	40,93	42,06	40,73	42,8	45,39	46,12	45,84	48,56
De 25 a 54 años	18,73	18,59	18,31	18,9	19,92	19,39	19,98	21,44
De 55 y más años	13,1	13,41	13,46	13,82	13,76	13,5	14,29	15,55
Varones								
Total	19,96	19,72	19,29	19,95	20,76	20,58	21,04	22,46
Menores de 25 años	43,36	43,46	41,5	44,45	47,31	48,18	47,09	50,56
De 25 a 54 años	18,53	18,02	17,69	18,28	19,18	18,87	19,37	20,84
De 55 y más años	12,83	13,82	13,82	14,47	13,94	13,98	14,45	15,95
Mujeres								
Total	20,16	20,56	20,4	20,79	21,94	21,27	22,1	23,32
Menores de 25 años	38,04	40,37	39,82	40,88	43,2	43,82	44,45	46,31
De 25 a 54 años	18,98	19,3	19,06	19,64	20,81	20	20,7	22,16
De 55 y más años	13,53	12,75	12,88	12,84	13,49	12,82	14,07	14,99

*Tabla 4.3 Fuente: INE, en las fechas de mediados de febrero del 2012

Tasa de Paro

20.16	20.56	20.4	20.79	21.94	21.27	22.1	23.32	Ambos sexos Varones
19.96	19.72	19.29	19.95	20.76	20.58	21.04	22.46	
20.05	20.09	19.79	20.33	21.29	20.89	21.52	22.85	Mujeres
2010 TI	2010 TII	2010 TIII	2010 TIV	2011 TI	2011 TII	2011 TIII	2011 TIV	

*Gráfico 4.3 Sacado de la tabla 4.3

En la gráfica 4.3 se observa que desde el año 2010 hasta mediados del año 2011 la cifra de parados de ambos sexos se ha mantenido constante. Sin embargo, es a partir del 2º trimestre de 2011 cuando esta tendencia se invierte y podemos ver que va en aumento, alcanzando las cuotas máximas de parados tanto en Varones como en Mujeres en el 4º trimestre de 2011.

Otro hecho a resaltar es que las cifras de paro en las Mujeres son mucho mayores que en los Varones, esto se explica por las dificultades que tienen las Mujeres a la hora de encontrar empleo, ya que tradicionalmente tienen que ocuparse de tareas del hogar y del cuidado de los niños en muchos casos.

Además juega una baza muy importante la decisión del empresario, que tiene muy en cuenta las obligaciones y posibles inconvenientes de contratar a una Mujer.

Conclusión final sobre los factores externos

Después de observar todos estos datos y variables podemos llegar a la conclusión de que la economía española no se encuentra en una buena situación actualmente, ya que se ha visto afectada por la crisis económica mundial por la que estamos atravesando.

Los indicadores más importantes del porqué la economía se encuentra en esta situación los podemos encontrar en que el **PIB**, que ha disminuido muy notablemente en los últimos años, aunque en el año 2011 se puede apreciar un ligero aumento. Al mismo tiempo, **el tipo de interés** ha disminuido muy considerablemente desde 2008 (estaba entorno al 4.8%), al actual, que se encuentra al 1% por las medidas impuestas desde la UE.

Los precios han aumentado (IPC), lo que conlleva a que las familias tengan menos poder adquisitivo por lo que gastan menos y al mismo tiempo las empresas invierten menos.

Uno de los factores más importantes que se han visto afectados de forma considerable es el **empleo**, pues el paro ha aumentado. Esto ha sido causado por qué sectores como la construcción o el automovilístico han sido víctimas de la crisis y se han visto obligados a reducir sus plantillas, dejando en la calle a miles de personas.

Esta situación unida a otros factores ha provocado la actual crisis económica a la que nos enfrentamos. Como dato a tener en cuenta cabría destacar, que en estos últimos días se han acordado unas medidas para bajar en cierta medida los tipos de interés en Europa.

Pensamos que la situación va a ir a peor a lo largo de los próximos meses e incluso en los próximos dos años, por lo que habrá que seguir de cerca la situación para poder llevar a desarrollar nuestra nueva estrategia de negocio.

Como conclusión y en términos generales opinamos que no es un buen momento para poner en marcha un negocio, puesto que la situación económica no es la más idónea y la obtención de financiación podría ser un escollo.

Sin embargo en épocas de crisis hay negocios que destacan o que no notan sus efectos. En lo que respecta a nuestro sector, diferentes informaciones y previsiones de futuro aparecidas en televisión y prensa escrita anuncian que este, nuestro sector, puede verse favorecido.

Este hecho se explica en que hoy día se le da una gran importancia a la salud y el cuidado personal. Por lo que los consumidores destinan parte de su renta a este tipo de servicios y anteponen su salud y cuidado personal a otros bienes y servicios como viajes, cenas, hoteles, etc.

Lo que nos hace pensar que nuestro negocio podría prosperar aun en época de crisis e incluso aumentar, pues aquellos sujetos que anteriormente realizaran tratamientos en centros de Spa es posible que acudan a nuestro centro para lograr unos resultados parecidos pero más económicos.

3.2.3. Análisis Sociocultural

Actitud del consumidor: Hoy en día, y a pesar de la situación económica que estamos atravesando, el consumidor no puede permitirse grandes caprichos salvo las personas que tienen un gran poder adquisitivo. En nuestro caso nos centraremos ofreceremos un producto más barato que el resto de la competencia pero contando con una buena calidad.

Grandes eventos e influencias: Valencia es conocida en todo el país por sus fiestas explosivas y majestuosas, de colores, verbenas y música. Esto es un punto muy positivo para la empresa ya que tenemos la oportunidad de ser partícipes en múltiples eventos. Entre éstos eventos podemos destacar las verbenas y conciertos que se celebran en Fallas, la Feria de Julio que es un mes entero de espectáculos, conciertos de música de todos los estilos e importantes certámenes de bandas y un largo etc.

3.2.4. Análisis Tecnológico

AUDIOVISUALES:

Integración de equipamientos de alta tecnología en un solo sistema, abierto permanentemente a nuevas actualizaciones y ampliaciones.

Entornos inmersivos y 3D, Realidad Virtual, Salas de Control y Salas de Crisis, Salas Multimedia, Desarrollo de Aulas Digitales (e-Gela), Salas de Cine, Salas de formación de Grandes Empresas, Aulas de Centros de Educación, Academia, Salas principales en Pymes, Cartelería Digital, etc.

SONIDO:

Sonorizar la fiesta de forma uniforme, logrando un ambiente cálido y agradable donde el volumen de la música sea acorde a cada momento, integrando a todos los invitados. Utilizando un sistema de sonido adecuado para cada salón y cantidad de personas, sonorizando la pista de baile y agregando parlantes perimetrales para una óptima distribución del sonido ambiente.

ILUMINACIÓN:

Se deberían de emplear sistemas de iluminación a través de tecnología de LED's que permiten la creación de escenarios y ambientes realmente sorprendentes. Su uso, tanto para eventos como para instalaciones fijas cada vez es más habitual ya que estos sistemas tienen innumerables ventajas.

Destacamos a continuación las más importantes:

- Los LED general luz sin emitir rayos ultravioleta (potencialmente peligrosos) ni rayos infrarrojos, de esta forma se evita el calentamiento y deterioro de los objetos que se desea iluminar.
- El consumo eléctrico es considerablemente más bajo comparado con los sistemas de luz convencionales, consiguiendo a pesar de ello un alto rendimiento lumínico, esto nos permitirá reducir nuestros costes.
- La vida útil de los LED es de aproximadamente 100.000 horas a plena potencia sin variaciones de la calidad o cantidad de luz emitida.

3.3 Análisis del entorno competitivo inmediato (PORTER)

Realizamos un estudio con el fin de definir las estrategias de marketing a seguir por la empresa.

En primer lugar, con el fin de conocer el atractivo del sector en donde se enmarcará la empresa hacemos un pequeño “**análisis de las cinco fuerzas**” de Michael Porter.

La **amenaza de entrada de nuevos competidores** es relativamente baja, puesto que existen diversas barreras de entrada difícilmente franqueables en este mercado. Las más importantes: *diferenciación del producto y necesidad de capital*. Se requiere grandes inversiones para superar ambas barreras.

La segunda fuerza es la **rivalidad entre los competidores**. Ya hemos estudiado las fortalezas de nuestros competidores más directos. Nos enfrentamos a empresas como Acustic Crom, Babel, Sagarmanta o Electrothec, las cuales se encuentran bien asentadas dentro del segmento de mercado que pretendemos trabajar, siendo muy atractivos para sus clientes *los productos de calidad y descuentos que ofrecen*. Teniendo en cuenta que vamos a desarrollar un modelo de negocio con costes fijos medio-altos, habrá una competencia complicada en lo referente a los precios con respecto al mercado existente. Todo ello contribuirá a que la rentabilidad del sector sea más baja.

La tercera fuerza a tener en cuenta es el **poder de negociación con los proveedores**. Meyer Sound, Equipson, VMB, Guil, Yamaha, Adagio Pro, Ear Pro, Sonoidea, siendo los dos primeros los que *más calidad y variedad* ofrecen. En cualquier caso, todos ofrecen una calidad de producto buena o muy buena y una gran rapidez en la entrega, lo cual aumenta la disponibilidad de productos sustitutivos en el mercado que compartan el nivel de calidad requerido y el plazo de entrega necesario. Tampoco existe un grado de diferenciación especialmente notorio, por lo que el grado de poder de negociación con los proveedores será alto.

En cuanto al **poder de negociación de los clientes**, se basa en el grado de concentración de compañías de este sector en el ámbito geográfico que ocupamos y la posibilidad de hallar productos sustitutivos de similar calidad en localizaciones cercanas. Sin embargo, teniendo en cuenta la intención de trabajar en gran medida con clientes jóvenes o de mediana edad, podemos aprovechar su *sensibilidad al precio* ofreciendo precios algo más bajos que la competencia para restar al cliente poder negociador. Además, aunque sea fácil para el cliente encontrar productos sustitutivos, existen pocas facilidades para cambiar de empresa. Esto se debe a que, por lo general, *el cliente busca fidelizarse a una empresa en lo referente a productos audiovisuales y similares de alta calidad*, puesto que desea poner su día más especial o el evento más importante de su vida en manos conocidas y de confianza que den el resultado esperado en un principio.

Por último, como hemos mencionado, **existe una notable amenaza de productos y servicios sustitutivos cercanos**. Esto provoca que haya baja rentabilidad en el sector, puesto que tampoco hay una diferenciación relevante entre las empresas del ámbito geográfico que pretendemos trabajar.

3.4 Análisis de los principales competidores:



Tlf :96 278 22 54

Fax: 96 278 23 22

info@altiusproducciones.com

Centro Logístico:

Autovía Ademúz, salida 21,
desvío 93 dir. Benissanó
Polígono Inglés Nave 7
46181 Benissanó (Valencia)

Oficinas Comerciales:

Edificio Sorolla Center
Av. Cortes Valencianas, 58 5ª planta
46015 Valencia (Valencia)

SERVICIOS

Altius Producciones: Producciones técnicas elegantes diseñadas a medida para cada espacio y ocasión.

- Iluminación
- Sonido
- Informática
- Infraestructuras escénicas para eventos
- Proyecciones gran formato
- Ingeniería técnica de evento

Altius Art: Artistas y personal técnico para eventos, seleccionados con esmero para cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

- Animación
- Musicales
- Tradicional
- Flamenco
- Danza
- Teambuilding

Altius Ambient: Decoraciones efímeras de espacios para eventos mobiliarios, mobiliario iluminado, proyectos, iluminación, chill-out.

- Mobiliario Chill Out
- Mobiliario Iluminado
- Diseño de espacios
- Proyectos



Tlf: 649 62 98 47

661 90 22 73

comercial@alkilaudio.com

www.alkilaudio.com

C/ Jose M^a Morales, nº10-bj 46910 Alfafar (Valencia)

SERVICIOS

- Bodas
- Cuarteto de Cuerda
- Saxo/Jazz
- Discomóvil
- Espectáculos
- Orquestas
- ShowLaser
- Producciones
- Performance
- Magia e Ilusionismo
- Animación Infantil
- Lisado animación infantil
- Foto-evento
- Servicios Fotográficos



Camí de les Eres, 402
46470 Catarroja- Valencia
Telf: 961 22 03 57

info@electrotech.es

SERVICIOS

- Alquileres
- Sonorización
- Producción
- Eventos
- Iluminación



SERVICIOS

- Equipos de sonido
- Equipos de iluminación
- Back-Line
- Estructuras
- Sistemas de Vídeo
- Escenario

SERVICIOS

- Alquiler de escenarios, maquinaria, camerinos, etc.
- Asesoramiento
- Grupos electrógenos
- Medios audiovisuales
- Recursos Humanos
- Gestión de permisos
- Decoración y mobiliario



Polígono Industrial "El Oliveral"
C/O, Nave 4
46394, Riba Roja del Turia
(Valencia)
Tlf: 961 643 065
Fax: 961 665 207



Parque Empresarial Táctica
C/ Forners, 16
46988, Paterna (Valencia)

Tlf: 961 384 561

SERVICIOS

- Producción
- de Eventos
- Estructuras e infraestructuras
- Producciones Infantiles
- Alquiler de Sonido, Iluminación y Audiovisuales
- Conciertos y Festivales
- Producciones Musicales

PRINCIPALES COMPETIDORES		
EMPRESAS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Altius Producciones	<ul style="list-style-type: none"> - Horario y disponibilidad - Innovadores 	<ul style="list-style-type: none"> - No disponen de precios al público
Alkilaudio	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada - Amplio personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Pésima distribución - No disponen de precios al público
Electrotech	<ul style="list-style-type: none"> - Producto de calidad - Precios bajos - Venta de segunda mano 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca información en página web
Acustic Crom Babel	<ul style="list-style-type: none"> - Años en el negocio - Gran cantidad de productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Horario reducido - No disponibilidad de precios al público
Sagarmanta Producciones	<ul style="list-style-type: none"> - Muchos productos y servicios - Amplio personal - Buena distribución 	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene disponibilidad constante de servicio

*Tabla 5. Principales competidores. Fuente: Elaboración propia.

3.5 Evaluación de los factores externos (MEFE).

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Bajada en los precios de maquinaria y equipo necesarios para la empresa	0.20	4	0.8
2. Economías de escala	0.05	3	0.15
3. Mejoras de tecnologías	0.05	4	0.2
4. Ayudas gubernamentales	0.08	3	0.24
5. Perspectivas de crecimiento nacional	0.10	4	0.4
AMENAZAS			
1. Crisis en la economía mundial causa bajar los precios	0.10	3	0.3
2. Aumento del poder negociación de los distribuidores	0.05	3	0.15
3. Aparición de nuevos competidores en el mercado	0.08	4	0.32
4. Alta competencia en servicio básicos	0.10	3	0.3
5. Saturación del mercado	0.08	4	0.32
TOTAL	1.00		3.18

*Tabla 6. Fuente: Elaboración propia.

3.6 Determinación de oportunidades y Amenazas

Por último y para concluir con el análisis externo de la empresa, determinaremos que las principales oportunidades con las que se encuentra Valmúsica en relación al anterior análisis son las economías de escalas. Esto es la facilidad con la que se pueden llevar a cabo la compra de mucho material sobre todo a países que trabajan con márgenes de beneficio muy reducidos. También las ayudas gubernamentales que se siguen experimentando en nuestra Comunidad, sobre todo el áreas que se gestionan por partidos políticos independientes o que cuentan con una partida grande destinada a los eventos y festejos locales.

La aparición de nuevos competidores, el intrusismo profesional y la saturación en el mercado son las principales amenazas a las que Valmúsica tendrá que hacer frente.

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

4.1 Identificación de recursos

Recursos Tangibles:

Físicos:

- Vehículo de transporte de empresa
- Nave industrial de centro de operaciones logísticas
- Equipos de iluminación y sonido
- Oficinas en el centro de Valencia
- Equipos informáticos

Económicos:

- Disponibilidad de liquidez mediante préstamo bancario
- Cuentas saneadas
- Aportaciones de los socios

Recursos intangibles:

Humanos:

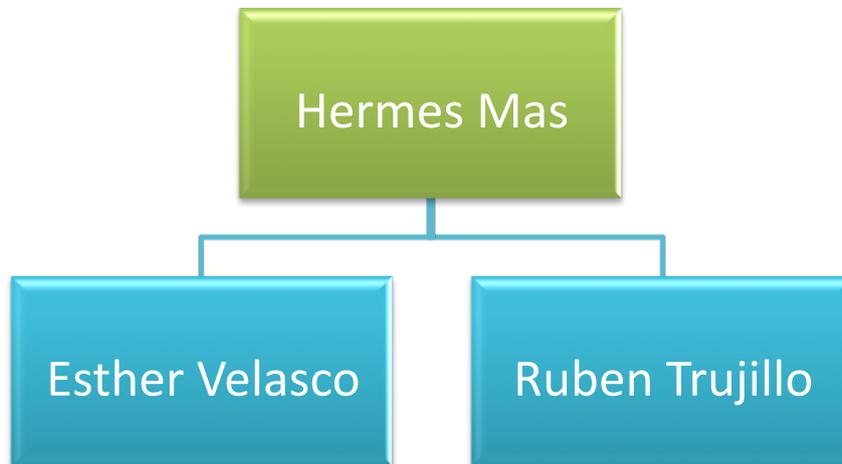
- Capital de trabajo de los socios implicados por igual en su aportación a la empresa.
- Personal autónomo joven y motivado
- Personal autónomo con experiencia en el sector

No humanos:

- Poderosa red de contactos
- Excelentes relaciones con las empresas del sector
- Profesionalidad
- Buena reputación
- Excelente imagen de marca

4.2 Composición y organización de la empresa

- ORGANIGRAMA:



Los tres son Administradores de la empresa.

Hermes Mas es el socio fundador de la empresa y realiza junto con **Rubén Trujillo** las tareas de recepción de pedidos y servicios procesados previamente por la oficina, en almacén: compras, logística y necesidades básicas de recursos humanos para cada uno de los eventos. Así como la planificación de los mismos y el calendario de tareas a desarrollar (Agenda mes a mes).

Esther Velasco desarrolla las tareas de oficina, recepción y atención a los clientes. Además gestiona las herramientas informáticas de la empresa y pasa los pedidos a la Nave para que sean debidamente procesados por Hermes y Rubén. Realiza las labores de marketing y de control de calidad a través del trato directo con los clientes.

4.3 Análisis del catálogo de productos. Matriz BCG

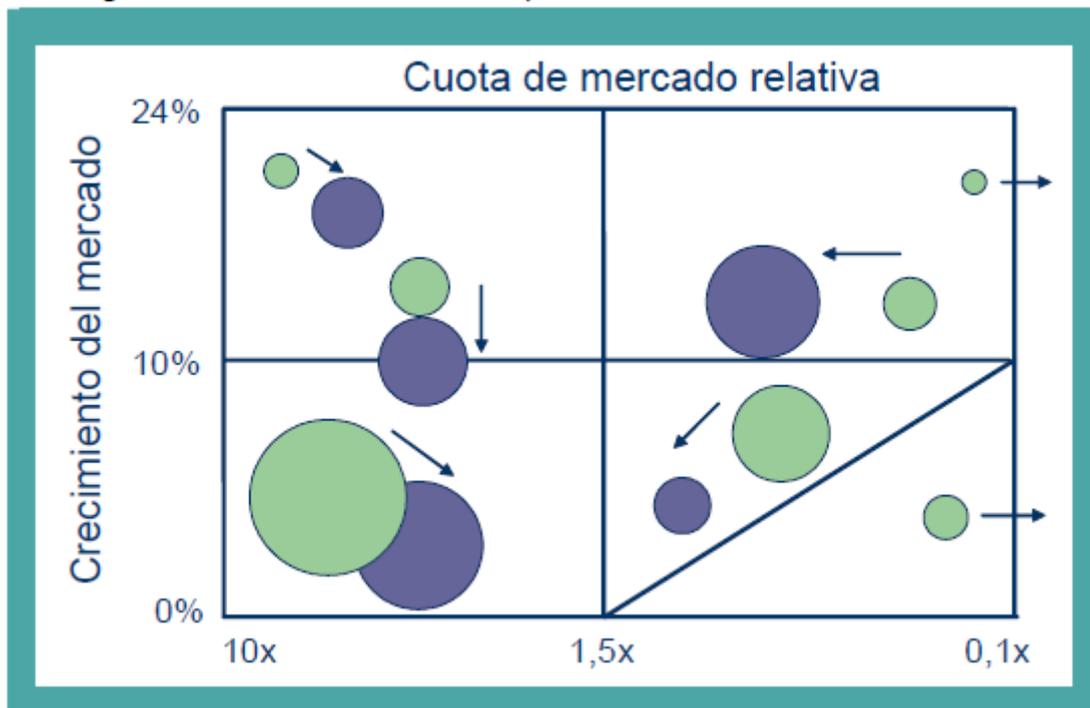


*Gráfico 5.1

La cartera de productos que presenta Valmúsica en su mayoría se pueden considerar tanto Interrogantes, como Estrella.

Son productos Estrella porque se caracterizan por generar una considerable cantidad de ingresos, aunque para ello, requiere de una no menos importante cantidad de recursos, lo que puede proporcionar un balance ligeramente positivo o negativo. Lo importante para este tipo de productos, es que se trata de productos, presente en un mercado con un elevado nivel de crecimiento, y en los que la empresa posee una posición dominante.

Sin embargo también los podemos considerar productos Interrogantes porque se caracteriza por encontrarse en mercados con un elevado nivel de crecimiento, en los que la empresa, no goza de una fuerte posición competitiva. Los flujos de caja que generan este tipo de productos, suelen ser negativos, debidos normalmente a la gran cantidad de recursos que necesitan. Estos productos, pueden ser necesarios para la empresa, por ser complementarios a otros que se encuentren en otros cuadrantes.



*Gráfica 5.2

El cuadro que mostramos en la parte superior nos indica la evolución de los productos en la matriz de B.C.G. Valmúsica debe procurar tener una cartera de productos equilibrada, puesto que como se observa en este cuadro, existe un proceso de evolución de los productos a lo largo de los distintos cuadrantes.

En el caso de los productos Estrella, a lo largo del tiempo, estos productos pueden presentar una tendencia a generar mayores flujos de caja, aunque también podría darse el caso de generar pérdidas.

Pero la evolución de los productos Interrogantes, suele venir determinada en dos direcciones, tal y como se presenta en el cuadro, bien hacia la eliminación de los mismos, o bien hacia su paso a los productos estrella, por medio de una mejora de la posición competitiva de la empresa.

Una descomposición de esta estructura, aunque momentáneamente pueda suponer una posición muy favorable de la cartera de productos, a medio y largo plazo, presenta unos elevados riesgos para la empresa. La hipótesis que subyace bajo este modelo, es que los productos que se encuentran en los mercados con altos niveles de crecimiento, son productos que requerirán de una gran cantidad de recursos para mantener su posición.

4.4 Principales fortalezas y debilidades. Matriz MEFI

FACTOR INTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Incremento de ventas	0.15	4	0.6
2. Excelente servicio al cliente	0.20	4	0.80
3. Bajo porcentaje de rechazos	0.05	3	0.15
4. Se preocupa por la imagen corporativa	0.09	3	0.18
5. Conocimientos del manejo contable y de los costes de la organización	0.04	4	0.16
DEBILIDADES			
1. Altos costes y gastos de ventas	0.07	2	0.14
2. Competencia informal	0.05	2	0.10
3. No es alto el ánimo de los empleados	0.15	2	0.30
4. Es alta la rotación del personal y el ausentismo	0.10	1	0.10
5. No es eficiente la política de control de inventarios	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00		2.73

*Tabla 7. Fuente: Elaboración propia.

4.5 Análisis DAFO

- Debilidades:

- ◆ No es alto el ánimo de los empleados
- ◆ Es alta la rotación del personal y el ausentismo
- ◆ No es eficiente la política de control de inventarios

- Fortalezas:

- ◆ Excelente servicio al cliente
- ◆ Incremento de ventas
- ◆ Se preocupa por la imagen corporativa

- Oportunidades:

- ◆ Bajada en los precios de maquinaria y equipos necesarios para la empresa
- ◆ Perspectivas de crecimiento nacional
- ◆ Ayudas gubernamentales a la inversión en tecnología

- Amenazas:

- ◆ Crisis en la economía mundial causa bajada de los precios
- ◆ Alta competencia en servicios básicos e intrusismo profesional
- ◆ Saturación del mercado

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

5.1 Análisis de la situación patrimonial

ACTIVO	2010	%	2011	%
A.NO	24.770€	71,7%	19.646	65,8%
CORRIENTE	-		-	
EXISTENCIAS	8.121€	23,5%	7.167€	24%
REALIZABLE	1.622€	4,7%	3.022€	10%
EFFECTIVO				
PASIVO + PN	2010	%	2011	%
PN	-8.223€	-23,8%	5.977€	20%
PNC	-	123%	-	-
PC	42.735		23.857€	79,9%

*Tabla 8. Fuente: Elaboración propia a partir de los balances de la empresa.

TOTAL 2010 = 34.512 €
TOTAL 2011= 29.835€
FM 2010 = -32.992
FM 2011 = -13.668

Haciendo un primer análisis de la situación patrimonial en 2011 podemos determinar que la situación económica no es buena. Con un fondo de maniobra negativo nos encontramos en suspensión de pagos: La empresa no podrá hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

Al tratarse de una empresa de servicios carece de existencias y el realizable y el efectivo son sus principales medios líquidos. El realizable es reducido, lo cual indica que muchos de los clientes pagan al contado y por el reducido efectivo del que disponemos podemos deducir que el resto de clientes que no pagan al contado podrían estar retrasándose en el pago. Se analizará este aspecto de forma más detallada en puntos siguientes.

Determinaremos también que la empresa está poco capitalizada dado a su reducido PN frente a su PC, esto es que su financiación es mayoritariamente ajena, lo cual indica una política bastante arriesgada. Respecto de la calidad de la deuda, el 100% es en el corto plazo, lo cual quiere decir que su calidad es pésima y que no se podrá hacer frente a ella con los medios líquidos de los que se dispone.

Vemos también que la empresa incurrió e pérdidas en 2010 y que esta situación mejora en 2011.

5.2 Análisis de la situación de liquidez

Al ser una empresa de Servicios el Ratio de liquidez no es significativo, ya que el resultado será similar al de tesorería, por tanto no lo calculamos.

Tesorería 2010 = 0,22 Tesorería 2011 = 0,42
Disponibilidad 2010 = 0,019 Disponibilidad 2011 = 0,03

Tal y como adelantábamos antes la empresa se encuentra con problemas de liquidez inmediata. Si bien, se experimenta una mejora de un año a otro.

Un ratio de tesorería < 1 nos indica que la empresa se encuentra en suspensión de pagos que viene corroborado por el ratio de disponibilidad (nuestra primera línea que liquidez) que por debajo de valores como 0,2 hacen que la situación sea muy delicada.

5.3 Análisis de la situación de endeudamiento

Volumen 2010 = 0,8 Volumen 2011 = 1,2
--

Este ratio mide la distancia de la quiebra, y la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a la totalidad de su deuda. Por cada unidad monetaria que hay que pagar la empresa tiene activos por ese valor.

El valor de este ratio debe situarse siempre por encima de 1. Como vemos en 2010 la empresa con las pérdidas que registró se encontraba en quiebra; si bien, dicha situación mejora en 2011 situándose en un valor mucho más adecuado.

Endeudamiento 2010 = 1,23 Endeudamiento 2011 = 0,79
--

En 2010 el ratio de endeudamiento no es representativo ya que la empresa presentó pérdidas en el ejercicio, por tanto carece totalmente de Autofinanciación.

En 2011 vemos que la deuda sigue siendo excesiva, y que la empresa se encuentra financiada por terceros en un 79%. Lo cual limita muchísimo su control sobre sí misma.

En cuanto a la calidad de la deuda es también pésima. Se encuentra toda a c /p.

5.4 Análisis de la política de inversión – financiación (E.O.A.F.)

APLICACIÓN	ORIGEN
	ANC 5124 PN 14200 RDO 360
PC 18878 TESORERÍA 1400	REALIZABLE 954

*Tabla 9

Aumento del FM en ^19324

La empresa se encontraba en una situación de pérdidas con un fondo de maniobra negativo. Sin embargo en 2011 la situación mejora y se alcanzan ciertos beneficios y el fondo de maniobra aumenta. Aún así parece que no es suficiente para que alcance un valor positivo.

Disminuye el realizable debido a que algunos clientes han pagado, y destinamos estos resultados positivos a pagar nuestra deuda a corto plazo y a autofinanciarnos.

La deuda va disminuyendo, a pesar de que la calidad sigue siendo mala, y que sigue siendo toda en el corto plazo.

La liquidez inmediata mejora gracias al aumento de la tesorería. Y en líneas generales la senda de la política de empresa es buena.

El beneficio y no endeudarse más hacen que la empresa se esté autofinanciando.

Con respecto al crecimiento: el ANC ha disminuido por lo que la empresa no está creciendo y la capacidad productiva de la misma será igual o menor que el año pasado.

5.5 Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	2010		2011	
VENTAS	68.130	100%	120.899	100%
CV	10.713	15,7%	56.270	46,5%
MG	57.417	84,27%	64.629	53,45%
CF	43.512	63,8%	32.667	27,02%
- G. EXPL	30.304	44,4%	30.397	25,1%
+ I. EXPL	1.534	2,25%	-	
EBITDA	- 14.865	21,8%	1565	1,29%
- AM – D	3.969	5,8%	1048	0,86%
BAII	- 18.834	27,6%	517	0,42%
-G FRO.	87	0,12%	75	0,06%
+ I. FRO	-		7	0,005%
BAI	-18.821	27,6%	449	0,37%
- IS	4733	6,9%	90	0,07%
RDO	-14.200		360	

*Tabla 10. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas de PYG

Principalmente, vemos que nuestro resultado pasa de ser negativo en 2010 a ser positivo en 2011. Uno de los principales motivos de este cambio es el aumento en la cifra de ventas. Un aumento de más del doble. Y otro de los principales motivos es la eficacia conseguida en 2011 con la política de costes, donde se consigue pasar de unos costes fijos del 63,8% en 2010 a unos costes fijo del 27% en 2011.

Pasamos de una estructura insostenible en el tiempo a adquirir una estructura sostenible y flexible en costes.

Descenso ligero del deterioro.

Aprovisionamientos muy similares respecto al año pasado con un volumen del doble de ventas, esto es que con el mismo número de recursos y con menos carga de personal hemos podido dar servicio al aumento de ventas.

Los costes financieros se encuentran entre el 0,12% en 2010 y el 0,06% en 2012 muy por debajo de los tipos de interés actuales. Por lo que la carga financiera es muy leve.

El EBITDA pasa de un resultado negativo en 2010 a un resultado positivo en 2011.

Existe claramente un ligero apalancamiento operativo en 2011, en el que, cada incremento de las ventas genera un incremento mayor en el beneficio, ya que los costes fijos se reparten entre un mayor importe de las ventas. Vamos a analizar por tanto cual es nuestro Umbral de rentabilidad.

2010 = 87.589
2011 = 117.971

Como podemos observar, en 2010 no se alcanzaba el umbral de rentabilidad y la empresa no era capaz de cubrir todos sus gastos.

Sin embargo, en 2011 la cifra de negocio supera este umbral a partir del cual la empresa puede comenzar a generar beneficios.

5.6 Análisis de la rotación de activos

En este apartado analizaremos la eficiencia que tiene la empresa a la hora de generar beneficios a través de sus ventas. Este dato está fuertemente relacionado con el margen de beneficios, ya que cuanto menor sea el margen, mayor rotación necesitaremos para generar beneficios.

Rotación = Ventas / Activo	Margen = BAI/Ventas
Rotación 2010 = 1,97 2011 = 4,05	Margen de beneficios 2010 = 0 (Pérdidas) 2011 = 0,00427

*Tabla 11. Fuente: Elaboración propia.

Como observamos nos encontramos en una empresa que obtiene muy poco margen de beneficios en sus ventas, y que por tanto necesitará una rotación muy alta de sus activos para poder generar beneficios a través de ellos.

5.7 Análisis de la rentabilidad económica y financiera y su descomposición

	2010	2011
RENDIMIENTO ECONÓMICO		
Margen	0	0,00472
Rotación	1,97	4,05
Coste de la Deuda	-	-
Apalancamiento	-	4,99
Efecto Fiscal	0	0,07
RENTABILIDAD FRA.	0	0,0763

*Tabla 12 . Fuente: Elaboración propia.

En 2010 al tener pérdidas la empresa no obtiene ninguna rentabilidad financiera, no existe margen de beneficios, no tenemos coste de deuda porque la empresa no tiene ningún préstamo con terceros, tampoco existe Apalancamiento, y el efecto fiscal es nulo ya que no pagamos IS cuando obtenemos pérdidas en el ejercicio.

En 2011 La empresa obtiene un resultado positivo debido en gran parte al incremento de sus ventas. Su margen de beneficios es muy pequeño:

➔ Estrategia de liderazgo en costes, necesita una rotación de activos muy grande para obtener beneficios.

Continúa sin endeudarse con terceros, lo que nos hace pensar que si obtuviéramos una financiación de un coste bajo podríamos aumentar nuestra rentabilidad financiera para incrementar las ventas, ello podría hacernos aumentar de manera notoria nuestra rentabilidad financiera.

La rentabilidad financiera en 2011 es del 0,7% que podríamos comparar con productos interesantes para un perfil de inversor conservador, como un plazo fijo por ejemplo. Los plazos fijos en 2011 generan unos intereses de entre el 3% y el 4%, así que para un inversor externo, invertir en Valmúsica no le resultaría especialmente interesante a menos que planteásemos un proyecto de futuro interesante que haga incrementar la rentabilidad hasta esos márgenes.

5.8 Análisis del fondo de maniobra

<p>FM 2010= - 32.992 FM 2012= - 13.668</p>

Estas cantidades se corresponden al fondo de maniobra aparente es decir la capacidad de la empresa en hacer frente a sus deudas más inmediatas con sus activos más líquidos.

En esta primera aproximación no se tiene en cuenta el plazo de cobro de los clientes. Valmúsica es una empresa de servicios y por tanto no existe periodo de fabricación de productos y el cobro de clientes se realiza en su totalidad por adelantado o con un plazo máximo de cobro de la finalización del evento. Por tratarse en su mayoría de clientes particulares. En algún caso puntual cuando tratan con empresas el plazo se puede ver demorado en 30 días como máximo.

Por lo tanto, no es alarmante que su fondo de maniobra sea negativo, ya que sus necesidades reales de financiación son mucho menores.

5.9 Conclusiones y recomendaciones

La situación actual y evolutiva de la empresa nos muestra como se pasa de un periodo de pérdidas a obtener beneficios positivos gracias a un aumento de ventas.

El resto de variables no juegan un papel especialmente importante, puesto que Valmúsica se ha financiado con las aportaciones de los socios y no tiene ninguna deuda con terceros.

Se puede intentar aplicar una política de costes un tanto más austera y eficiente en el futuro para intentar rebajarlos.

Pero en definitiva la empresa está lo suficientemente “sana” como para tratar de invertir de manera inteligente en nuevos activos que generen un mayor volumen de ventas en el futuro.

ANÁLISIS DE LA NUEVA LÍNEA DE NEGOCIO

6.1 Descripción detallada de la Nueva línea de Negocio

Se considerará “Valmúsica” producciones como pilar de la nueva línea de negocio que se dividirá en 3 áreas a desarrollar y que se describen a continuación.

6.1.1. Asistencia técnica en eventos y directos de música:

En esta categoría englobaríamos todas aquellas necesidades técnicas de sonido, luz, estructuras e iluminación que puedan tener las empresas en el desarrollo de eventos.

Así como el suministro de Backliner necesario para el desarrollo de una gira musical o de un festival de música.

Clientes Potenciales:

- Agencias de Comunicación y Marketing
- Agencias de Azafatas y eventos
- Departamentos de Marketing, publicidad y rrpp de Empresas que se gestionen sus propios eventos.
- Agencias de Viajes que organicen eventos
- Centros Comerciales y Grandes superficies
- Instituciones públicas
- Clubes deportivos
- Palacios de Congresos y Ferias de Muestras
- Promotores de Conciertos
- Salas de conciertos
- Grupos y Bandas de Música

6.1.2. Desarrollo de proyectos acústicos:

Proyectos adaptados para la instalación de sistemas de sonido, aislamiento, videomarcadores, microfonía, y demás equipamiento técnico fijo que requieran ciertos lugares como pueden ser los Teatros, Auditorios, Salas de Baile, Discotecas o Pabellones deportivos.

Este servicio englobaría no solo el proyecto previo, sino también el montaje, el mantenimiento y la asistencia técnica no solo en averías sino también mediante personal cualificado que pueda prestar asistencia en eventos y ayude al personal a optimizar el uso de los equipos.

Clientes Potenciales:

- **Entidades públicas o privadas que gestionen los lugares a acondicionar.**

6.1.3. Agencia artística:

Nos centraremos en el Booking y el Management de ciertos artistas que formaremos desde el inicio.

Nutriéndonos en la experiencia que tenemos y aprovechando el personal que lleva trabajando con nosotros de manera independiente. Ofreceremos a los dj's de las bodas y eventos, y a los grupos musicales con los que trabajamos activamente que pasen a formar parte de un roster de artistas cualificados y muy específicos de manera que podamos especializarnos en buscarles eventos en los que se adapten totalmente a la necesidad del cliente.

Este recurso nos servirá tanto a nivel interno para disponer de artistas en los eventos de producción propia, como a ofrecer a nuestra competencia o partners la posibilidad de contar con un roster de artistas a medida para cualquier tipo de evento.

La red de contactos que ya tenemos y que alcanzaremos a formar cuando desarrollemos el punto 1 y 2 del proyecto, nos permitirán tener acceso a todo ese tejido empresarial y a todos esos clientes que necesitan constantemente de estas figuras para llevar a cabo sus eventos, giras o festivales.

Los principales artistas que tendremos serán:

- Dj's: Diferenciados según los estilos que más dominen: Alternativos, Comerciales, Electrónicos.
- Bandas: de Tributo rock y pop, de folk, Étnicas, Cuartetos de Jazz, Vocalistas, etc.

Clientes potenciales:

- **Agencias de Booking y contratación**
- **Promotores de conciertos, festivales y fiestas patronales.**

6.2 Formulación de Objetivos

Los objetivos que queremos alcanzar para llevar este proyecto a cabo son los siguientes:

- Satisfacer con todos los requerimientos tanto técnicos como humanos y con la más estricta norma en calidad y seguridad que se requiere, para un buen desarrollo de su evento, de la misma manera la interacción público artista se verá reflejada en un solo ambiente magistral ya sea su evento social, cultural, político o masivo.
- Disponer de técnicos cualificados para llevar a cabo cualquier tarea dentro de un evento, ya sea la resolución de alguna incidencia o el asesoramiento.
- Contar con equipos profesionales de sonido, iluminación y backliner, así como cualificados y familiarizados con el material disponible.
- Ofrecer a nuestros clientes un montaje completo, organización de todo el equipo necesario, transporte y técnicos capaces de manejar dicho equipo.
- Mayor control de la gestión del negocio.
- Obtener integración y trazabilidad, tanto de los procesos como de los datos.

- Garantizar el futuro tecnológico de la compañía.
- Adaptarnos a las necesidades de los clientes ofreciendo soluciones globales.

6.3 Análisis de las oportunidades de Negocio

Como el proyecto que estamos realizando consiste de un negocio que ya está puesto en marcha, en este caso, las oportunidades de negocio podrían ser la oportunidad de crear nuevos productos complementarios al que ya ofrece Valmúsica, la oportunidad de incursionar a nuevos mercados, de apostar por un nuevo rubro de negocio, de crear nuevas sociedades o alianzas, las sociedades y las nuevas alianzas serán el punto más importante que tendremos que poner en marcha.

Por ello, hemos decidido crear una nueva línea de negocio o nueva marca por varias razones:

- Para explotar un nicho de mercado
- Para crear una segunda marca y especializarnos
- Para crecer y poder competir con otras empresas en proyectos de más envergadura que tengan unos márgenes de beneficio mayores y donde la elasticidad de precios sea menor y menos sensible a la crisis económica. Poniendo en marcha además una política agresiva de precios y unos costes muy bajos.

6.4 Análisis del Mercado objetivo

Nuestro nuevo público objetivo al que irá enfocada esta nueva línea de negocio serán aquellas pequeñas y medianas empresas promotoras de eventos musicales en nuestro país.

Vamos a focalizar nuestra atención en los últimos datos del sector de la música disponibles en el anuario de 2011 de la SGAE. (Sociedad General de Autores y Editores)

Los expertos señalan que hay **4 problemas fundamentales** actualmente en el sector de la música:

El primero de ellos es la **sustitución del sector privado por el sector público**, lo que fundamentalmente ha ocurrido en las labores de promoción musical. Aunque es un proceso que según la opinión general fue ocurriendo paulatinamente a medida que se consolidaba el proceso de transición política que vivió nuestro país en los setenta, el fenómeno hoy día sigue plenamente vigente.

El segundo problema estructural mencionado, que en buena medida es consecuencia del anterior, es la existencia de un **sector privado débil y atomizado** en el campo de la música popular.

Este tejido empresarial en general habría vivido a la sombra de las administraciones públicas, dependiendo de ellas de manera notable.

*“Tenemos una estructura empresarial absolutamente anómala. Por ejemplo, no es normal que haya 10 o 20 veces más **mánager** que **promotores musicales**.”*

La tercera de las grandes dificultades del sector tiene que ver con la generalización de la **“cultura de la gratuidad”**, con el acceso del público a la música popular gratuitamente, debido en buena parte a las producciones promovidas desde las distintas administraciones públicas (por ejemplo, en las fiestas populares, en la programación cultural periódica, etc.). Esto habría producido una progresiva desvalorización del sector, y más concretamente, de la música como producto cultural.

Finalmente, como cuarto problema estructural se menciona la relativa **escasez de recintos adecuados** para la música popular en los que sea posible y esté institucionalizado el acceso no gratuito. Digamos que a la situación anterior se une también este hecho, en contraposición a lo que parece suceder en otros ámbitos de la música; en particular, en la música clásica.

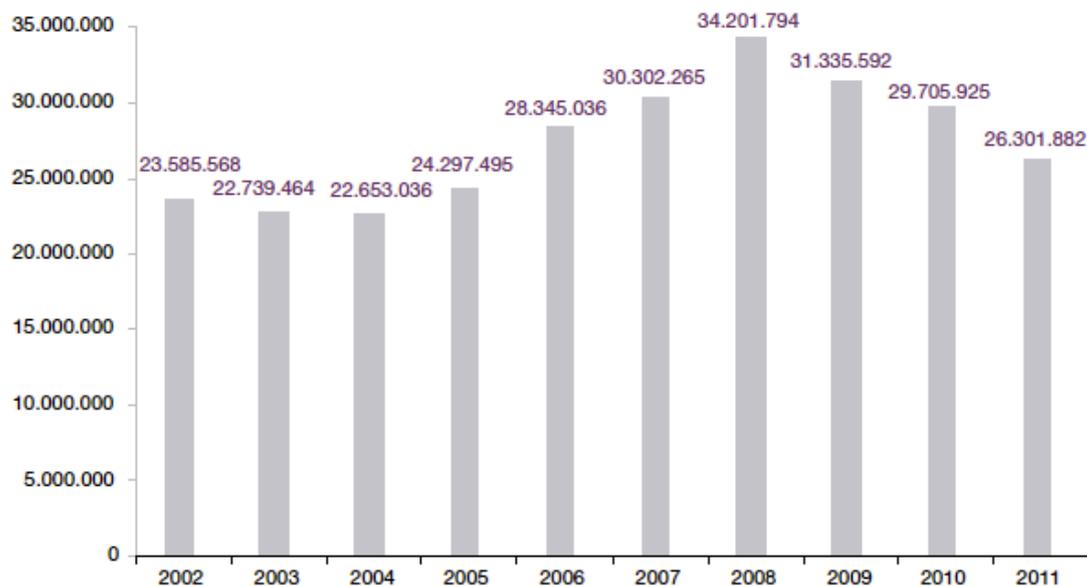
Durante 2011 hubo 121.722 conciertos en el territorio español (sin tener en cuenta los macrofestivales). Este dato refleja una tendencia decreciente que viene agravándose desde 2008, puesto que desde esa fecha ha habido casi 17.000 conciertos menos. Por otra parte, los indicadores de espectadores y recaudación también se ven afectados, cerrando 2011 con 26.301.882 espectadores (3.404.043 menos que en 2010) y 164.036.642 euros de recaudación (más de 18 millones y medio menos que en 2010), lo que supone una reducción del 11,5% en el caso de los espectadores y del 10,2% en el caso de la recaudación frente al ejercicio anterior.

*Tabla 13. Fuente. Anuario SGAE de las artes escénicas y musicales y audiovisuales 2012.

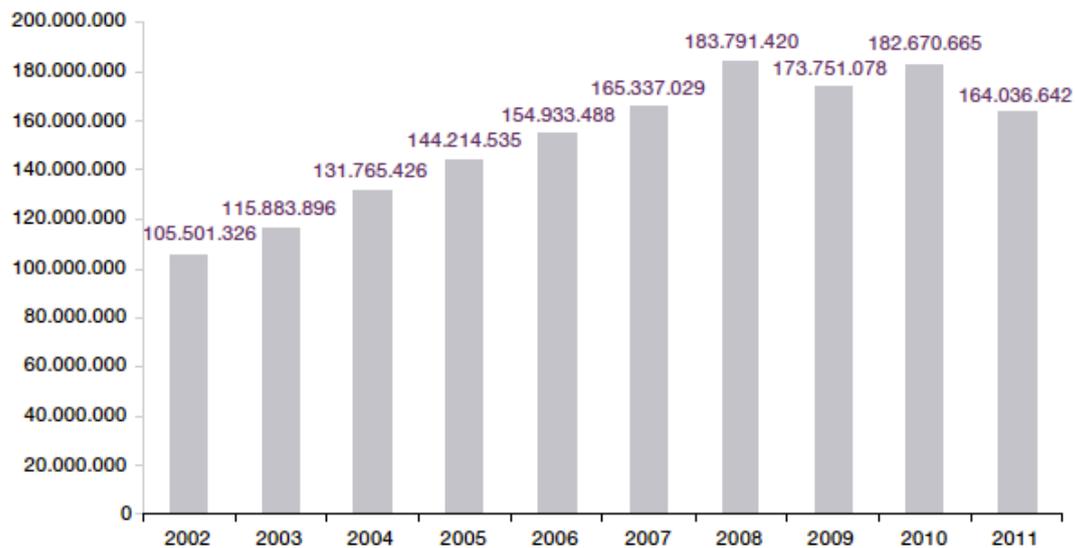
Evolución de los grandes indicadores de la música popular en vivo

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Conciertos	72.276	72.573	101.323	114.428	126.778	130.656
Espectadores	22.704.123	23.585.568	22.739.464	22.653.036	24.297.495	28.345.036
Recaudación (euros)	84.926.086	105.501.326	115.883.896	131.765.426	144.214.535	154.933.488

	2007	2008	2009	2010	2011
Conciertos	127.129	138.613	130.346	126.907	121.722
Espectadores	30.302.265	34.201.794	31.335.592	29.705.925	26.301.882
Recaudación (euros)	165.337.029	183.791.420	173.751.078	182.670.665	164.036.642



*Gráfico 6.1 Espectadores de Conciertos en España. Fuente: Anuario SGAE



*Gráfico 6.2 Recaudación en euros de Conciertos en España. Fuente: Anuario SGAE

Tal y como podemos observar el sector de la música en vivo se ha visto afectado por la crisis, pero no en tan gran medida como otros sectores.

Vemos que en 2008 se celebraron el mayor número de conciertos en nuestro País, siendo el 2009 un año de ligero descenso que se acentuó a lo largo del 2010 y 2011 año en el que se alcanzaron las peores cifras en los últimos 6 años. No obstante estas

cifras son equiparables a las que existían en 2004 y están muy por encima de las cifras del inicio de la década. Así que dado que es un sector que ha crecido de manera exponencial con el paso de los años y que se ha visto afectado por la crisis económica global, es de esperar que se estabilice a la par que la situación económica, y que continúe creciendo posteriormente. Más aún si tenemos en cuenta que los espectáculos en vivo son actualmente la mayor fuente de ingresos para artistas y compañías discográficas que se han visto afectadas por el cambio en el modelo de negocio de la música. Ahora ya no se venden discos, y lo que se venden son conciertos y actuaciones en directo.

Es por tanto un panorama suficientemente alentador para adentrarse en el mercado.

*Tabla 14.1 Fuente: Anuario SGAE

Macrofestivales y grandes festivales

NOMBRE	EDICIÓN	LOCALIDAD-PROVINCIA	RECINTO	FECHAS	ESPECTADORES	RECAUDACION (EUROS)
FIB	XVII	Benicàssim (Castellón)	Recinto de Conciertos	14, 15, 16 y 17 de julio 2011	103.081	4.731.115
Primavera Sound	XI	Barcelona	Parc del Fòrum	Del 25 al 29 de mayo de 2011	95.820	2.159.802
Arenal Sound	II	Burriana (Castellón)	Playa El Arenal	4, 5, 6 y 7 de agosto de 2011	61.977	1.962.980
Sónar	XIX	Barcelona	CCCB/MACBA y Fira Gran Via (M2)	Del 16 al 18 de junio de 2011	104.084	1.962.980
Festival Celta de Ortigueira	XXVII	ORTIGUEIRA-A CORUÑA	Explanada del puerto deportivo	Del 7 al 10 de julio de 2011	43.000	GRATUITO
Bilbao BBK Live	VI	Bilbao	Kobetamendi	7, 8 y 9 de julio de 2011	62.654	2.292.073
Viña Rock	XVI	Villarrobledo (Albacete)	Recinto Ferial	Del 29 de abril al 1 de mayo de 2011	37.002	777.155
Monegros Festival	XVIII	FRAGA (HUESCA)	RECINTO FERIAL MONEGROS	23 de julio de 2011	35.000	2.100.000
Estrella Levante SOS 4.8	IV	MURCIA	Recinto Ferial de La Fica	Del 6 al 8 de mayo de 2011	32.588	1.400.000
Womad Cáceres	XX	CÁCERES	Plaza Mayor, Plaza de San Jorge y Gran Teatro	Del 12 al 15 de mayo de 2011	30.000	GRATUITO
Womad Las Palmas	XVII	LAS PALMAS DE G.C/LAS PALMAS	PARQUE SANTA CATALINA	12 de noviembre de 2011	25.000	GRATUITO
Azkena Rock Festival	X	Vitoria-Gasteiz	Recinto Mendizabala	Del 23 al 25 de junio de 2011	32.486	1.012.762
Territorios	XIV	SEVILLA	CENTRO ANDALUZ DE ARTE CONTEMPORÁNEO	Del 20 al 21 de mayo de 2011	20.884	382.977
Pirineos Sur	XX	Lanuza/Sallent de Gállego (HUESCA)	AUDIOTORIO NATURAL DE LANUZA	14 al 31 de julio de 2011	16.605	306.348

NOMBRE	EDICIÓN	LOCALIDAD- PROVINCIA	RECINTO	FECHAS	ESPECTADORES	RECAUDACION (EUROS)
Sonorama	XIV	Aranda de Duero (Burgos)	Recinto Ferial de Aranda de Duero	Del 11 al 14 de agosto de 2011	16.640	322.694
Etnosur	XV	ALCALÁ LA REAL (JAEN)	VARIOS - RECINTO ETNOSUR PASEO ÁLAMOS	15,16 y 17 de julio de 2011	14.000	GRATUITO
La Mar de Músicas	XVII	CARTAGENA	AUDITORIO PARQUE TORRES Y VÍA PÚBLICA	Del 8 al 23 de julio de 2011	12.493	238.832
Creamfields Andalucía	VIII	JEREZ-CÁDIZ	Circuito Alta Velocidad	Del 13 al 14 de agosto de 2011	12.679	725.092
Fresh Weekend	II	Cerceda (A Coruña)	Aquapark de Cerceda	1 y 2 de julio de 2011	11.371	298.510
Fuerteventura en Música 2011	III	Fuerteventura (Las Palmas)	EL COTILLO (playa de la Concha)	1 y 2 de julio de 2011	9.000	GRATUITO
Derrame Rock	XVI	Ourense	Recinto Expourense	23, 24 y 25 de junio de 2011	5.511	106.160
Sónar	II	A CORUÑA	EXPOCORUÑA	17 y 18 de junio de 2011	6.275	214.982
Cultura Quente	XIV	CALDAS DE REIS (PONTEVEDRA)	Parque de Carballeira	22 y 23 de julio de 2011	5.330	75.134
Monkey Week	III	PUERTO DE SANTA MARÍA (CÁDIZ)	Teatro Municipal Pedro Muñoz Seca, Plaza del Castillo, Monasterio Victoria y Plaza Alfonso X el Sabio	28-31 de octubre de 2011	5.070	28.400
Festival do Norte	XII	VILAGARCÍA (PONTEVEDRA)	Recinto Exterior Fexdega	6 y 7 de mayo de 2011	3.201	57.410
Electrobeach	II	Benidorm (Alicante)	Terra Mítica, Mirador del Castillo y playa del Levante	Del 24 al 27 de agosto de 2011	7.650	123.178
Cultura Urbana	VII	MADRID	MADRID ARENA	31 de julio de 2011	402	6.788
Fellpop	XIII	FENE-A CORUÑA	LIMODRE	12 y 13 de agosto de 2011	242	2.028
TOTAL					822.266	21.653.880

Esta tabla puede sernos de gran utilidad para saber qué comunidades autónomas van a la cabeza de la producción de grandes giras y festivales, para poder **localizar un almacén** nuestro lo más próximo posible a una de ellas, y así poder ser proveedor de multitud de productos y servicios que las empresas promotoras necesiten. Tratando de ofrecer siempre un coste lo más ajustado posible gracias a la proximidad de nuestros almacenes y a la capacidad de atención y servicio técnico.

*Tabla 14.2. Fuente: Anuario SGAE

Evolución de los conciertos celebrados de música popular según tipo de recinto

	2009		2010		2011	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
TOTAL	130.346	100	126.907	100	121.722	100
Salas de conciertos	5.195	2,8	1.532	1,2%	1.999	1,6%
Teatros	5.023	3,9	9.251	7,3%	7.965	6,5%
Salón de actos	2.163	2	1.839	1,4%	1.608	1,3%
Salas de fiestas, discotecas, pubs y bares musicales	75.844	57,8	77.241	60,9%	90.083	74,0%
Cines al aire libre	141	0,1	100	0,1%	121	0,1%
Auditorios, teatros y anfiteatros al aire libre	2.111	1,1	1.179	0,9%	145	0,1%
Cines al aire libre	-	0	5	0,0%	-	0,0%
Quioscos de música	153	0,1	312	0,2%	20	0,0%
Instalaciones cubiertas de carácter permanente	3.189	2,5	6.663	5,3%	1.431	1,2%
Instalaciones cubiertas de carácter temporal	4.241	3,4	2.222	1,8%	2.261	1,9%
Iglesias, catedrales, monasterios	1.939	1	565	0,4%	328	0,3%
Espacios históricos cubiertos, salvo los religiosos	936	0,9	1.086	0,9%	861	0,7%
Centros comerciales	914	0,9	876	0,7%	32	0,0%
Otros cubiertos	5.425	4,1	978	0,8%	1.497	1,2%
Instalaciones permanentes al aire libre para espectáculos deportivos y taurinos	1.792	1,2	2.629	2,1%	365	0,3%
Espacios públicos e históricos al aire libre	18.381	15,7	17.734	14,0%	12.443	10,2%
Otros espacios al aire libre	2.899	2,4	2.695	2,1%	563	0,5%

Esta tabla puede ser de gran utilidad para saber hacia qué recintos orientar nuestro material, saber qué recintos son más comunes y cuál es la maquinaria que mejor funciona y se adapta a ellos para lograr una ventaja competitiva ante nuestra competencia.

Según vemos la afluencia de público ha sido notoriamente descendente en aquellos recintos al aire libre que en los que son cubiertos. Se han dejado de hacer macro-eventos de manera estrepitosa, mientras que los locales cubiertos como salas de

conciertos, bares o discotecas han mantenido su actividad con unos descensos mucho menos notorios.

*Tabla 14.3 . Fuente: Anuario SGAE

Conciertos de música popular por CCAA

	2009		2010		2011	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
TOTAL	130.346	100	126.907	100	121.722	100
ANDALUCÍA	27.315	21,0%	27.206	21,4%	26.033	21,4%
ARAGÓN	8.496	6,5%	8.057	6,3%	8.077	6,6%
ASTURIAS	1.774	1,4%	1.731	1,4%	1.619	1,3%
BALEARES	11.378	8,7%	10.345	8,2%	9.547	7,8%
C.VALENCIANA	10.568	8,1%	9.391	7,4%	8.784	7,2%
CANARIAS	1.641	1,3%	1.507	1,2%	1.418	1,2%
CANTABRIA	1.405	1,1%	1.302	1,0%	1.305	1,1%
CASTILLA-LA MANCHA	2.346	1,8%	2.052	1,6%	2.067	1,7%
CASTILLA Y LEÓN	4.037	3,1%	3.880	3,1%	3.820	3,1%
CATALUÑA	16.907	13,0%	16.805	13,2%	16.533	13,6%
EXTREMADURA	1.096	0,8%	933	0,7%	960	0,8%
GALICIA	4.857	3,7%	5.671	4,5%	5.422	4,5%
LA RIOJA	429	0,3%	420	0,3%	396	0,3%
MADRID	28.661	22,0%	28.319	22,3%	27.873	22,9%
MURCIA	978	0,8%	1.106	0,9%	1.163	1,0%
NAVARRA	1.379	1,1%	1.287	1,0%	1.096	0,9%
PAÍS VASCO	7.023	5,4%	6.829	5,4%	5.552	4,6%
CEUTA Y MELILLA	56	0,0%	66	0,1%	57	0,0%

No incluye los datos de conciertos, macrofestivales y grandes festivales.

Fuente: SGAE.

Si prestamos atención a la tabla anterior podemos observar que las grandes comunidades ha sido las que menos se han visto afectadas por un descenso de la actividad de conciertos. La comunidad de Madrid, Cataluña y Andalucía están a la cabeza del número de conciertos programados al año. Creciendo porcentualmente desde el 2009, con un crecimiento paulatino y significativo. Por lo tanto a la hora de expandirnos trataremos de abrir mercado a través de estas dos comunidades.

Por otro lado, la C.V que es donde operamos actualmente ha sufrido un descenso de la actividad cada vez mayor con el paso de los años.

6.5 Principales competidores y ventajas competitivas

6.5.1. Principal Competidor:

Uno de nuestros grandes competidores es Call & Play, es una empresa que tiene experiencia en el campo. Lleva en el mercado desde 1991 e inmediatamente se convirtió en la empresa líder en este sector. Se encuentra en Madrid, Euskadi, Barcelona, Valencia, Zaragoza, Sevilla dedicándose al mundo musical y a las giras más importantes del Estado español.

6.5.2. Ventajas Competitivas:

- Experiencia muy dilatada en el sector
- Amplia gama de productos y equipación
- No tiene competidores
- Varias sedes alrededor de España

6.6 Estudio de Capacidades

- Valmúsica es una empresa joven de carácter emprendedor
- Disponemos de capacidad de innovación en el trato con el cliente, y en la diversidad de nuestros servicios
- Alta capacidad productiva, no existen límites a la hora de contratación de eventos ya que subcontratamos nuestro personal y podemos llegar a subcontratar el material que no tengamos

6.7 Factores clave del éxito en la industria

La sonorización de un evento es una cuestión de prioridad para conciertos y espectáculos, pero no por ello en una conferencia o en una representación teatral se debe relajar su importancia.

Los factores claves para conseguir el éxito en cualquier evento sonoro son:

- Contar con una estrategia muy determinada de **captación de nuevos clientes**.
- Valmúsica **estudiará cuidadosamente el entorno y sus características acústicas** para conseguir el resultado deseado en cada proyecto, ya sea en entornos cerrados o al aire libre contando con profesionales altamente cualificados.
- Disponer de una **amplia gama de equipamiento** de primeras marcas en sistemas de P.A., mesas de mezclas, monitoraje, microfónica y todo lo necesario para que el realmente disfrute lo que escucha. En caso de no tener el equipo en propiedad tratar de obtener **fuertes alianzas** con nuestros proveedores y buenos acuerdos de colaboración como mediadores de servicios.
- Que cada evento sea una **experiencia única** para el cliente, es muy importante que el evento se desarrolle según las expectativas que el cliente tenía sobre su propio evento.
- Que la **percepción** por todas las partes asistentes al evento sea lo más satisfactoria posible. Trabajar duro para tener unos **resultados brillantes**. Las referencias boca-oreja son tremendamente importante en este sector tan reducido y específico.
- Tener un **rigor** y una **profesionalidad** que en muchos casos escasea en el sector, y por supuesto que esta sea mucho más alta que nuestra competencia.
- Disponer de un servicio de atención al cliente y de profesionales altamente cualificados.
- Tratar no solo de ganar nuevos clientes sino de **fidelizarlos** y hacer que tengamos unas **referencias excelentes**.
- **Especialización** en determinados modelos, marcas y productos necesarios e imprescindibles necesarios para determinados eventos.
- Saber **detectar los eventos** con demanda y llegar a donde nuestra competencia no pueda abastecer.

ESTRATEGIA DE MERCADO “LAS 4 P’s”

7.1 Producto

7.1.1 Mix de Productos o Servicios

Determinaremos en este apartado las dos líneas que Valmúsica va a desarrollar:

- **Valmúsica Classics:** Esta es la línea que lleva desarrollando y la base de su negocio actual.
- **Valmúsica Producciones:** Esta es la nueva línea de negocio que hemos detallado en el punto 6.1 y cuya cartera de productos se resumen en el siguiente apartado.

7.1.2 Cartera de Productos

Valmúsica Classics:

- Discomóviles
- Orquestas
- Shows cómico-teatrales
- Efectos especiales
- Material para eventos

Valmúsica Producciones:

- Asistencia Técnica en Eventos y directos de música: Alquiler de Backline, técnicos de sonido y vídeo, regidores y montadores.
- Desarrollo de proyectos acústicos
- Agencia de Booking y Management

7.1.3 Nombre, imagen y Valor de Marca

Queremos dotar a las dos líneas de negocio de identidad propia e independencia, manteniendo la esencia de ambas con un denominador común: **Valmúsica**.

Valmúsica Classics representará la parte clásica de la empresa, algo más sobria y seria, el trabajo y la constancia, los objetivos ya alcanzados. Orientado en gran medida a aquellos particulares que quieran tener un evento de carácter privado con unos resultados muy profesionales. Mientras que Valmúsica producciones buscará ese carácter transgresor y novedoso. Intentando desmarcarse de los modelos de negocio actuales en el sector de la música, orientada 100% a profesionales y buscando nuevas fórmulas de trabajo. Con una imagen moderna y actual.

Lo ideal cuando se crean nombres de marca es acudir a registrarla, y para ello los pasos a seguir son los siguientes:

1. Para asegurarnos de que este nombre no estuviera ya registrado buscamos en la página Web [www.oepm.es /Localizador / Buscar Denominación](http://www.oepm.es/Localizador/BuscarDenominacion):

→ (<http://www.oepm.es/es/signosdistintivos/index.html>)

2. Después de asegurarnos de que este nombre no esté registrado, tendríamos que realizar los siguientes pasos:

→ Entrar en la página web: www.impiva.es y buscar los formularios pertinentes para la solicitud de la Marca.

→ Rellenar un formulario de “solicitud de la marca”, que será enviado a la Oficina Española De Patentes y Marcas.

→ La resolución final le será oportunamente comunicada. En el caso de que sea resolución de concesión, a partir de la publicación de dicha resolución en el BOPI se abre un plazo de tres meses para pagar los derechos de concesión y retirada de título.

7.1.4 Desarrollo de la función de Calidad (QFD)

La **QFD** traduce lo que el cliente quiere en lo que la organización produce. Le permite a una organización priorizar las necesidades de los clientes, encontrar respuestas innovadoras a esas necesidades, y mejorar procesos hasta una efectividad máxima. La QFD es una práctica que conduce a mejoras del proceso que le permiten a una organización sobrepasar las expectativas del cliente.

Para planificar la calidad en esta empresa, primeramente la dirección deberá conocer qué esperan sus clientes de ella o cuáles son sus requisitos a la hora de recibir los servicios que allí se brindan. Para ello se deberá "escuchar la voz del cliente"

Con este objeto se pueden elaborar una serie de encuestas que permitan a la dirección de la empresa formar una Matriz cuyos “inputs” sean las necesidades de los clientes y cuyos procesos sean las fórmulas que tiene la empresa para abordarlos. Después la directiva determina con qué intensidad cada característica da cumplimiento a cada requisito del cliente

.

Actualmente en Valmúsica esta función sería interesante desarrollarla en la Línea de Valmúsica Classics donde tenemos una cartera de clientes ya formada.

Las preguntas claves para el desarrollo de la Matriz de QFD podrían ser las siguientes:

1. Accesibilidad de encontrar a Valmúsica cuando fue a contratar los servicios.
2. Rapidez en la atención y en el servicio.
3. Atención personal antes y durante el evento.
4. Catálogo y variedad de productos.
5. Precios razonables
6. Satisfacción del cliente con los resultados obtenidos
7. ¿Recomendaría Valmúsica a un amigo?

Esta tarea la podemos desarrollar en cualquier momento en el que queramos hacer análisis de la situación actual y de la percepción que los clientes tienen sobre la empresa, y gracias a ella: identificaremos mejor las necesidades del cliente, ahorraremos tiempo en los procesos productivos, y focalizaremos todos nuestros recursos en la satisfacción de nuestros clientes.

7.2 Precio

7.2.1 Métodos de Precio

El método de fijación de precios que seguiremos en aquellos servicios en los que no se necesite subcontratar material con terceros será el método de fijación de precios basado en la competencia con una estrategia de **Precios de penetración** donde se establecerán inicialmente precios bajos, para penetrar en un mercado cerrado y dominado por la competencia.

En aquellos productos que tengamos que subcontratar fijaremos un método de fijación de precios basado en el coste con una estrategia de precios basados en el **Incremento sobre el coste total**: se le añade un porcentaje de beneficio al coste total. Aplicaremos unos márgenes pequeños y unos porcentajes muy bajos. Entorno al 5% que trataremos de compensar añadiendo algún tipo de servicio extra.

7.2.2 Estrategia de Precios. Descuentos

Dado que Valmúsica va a iniciarse en un mercado nuevo con una nueva línea de negocio y que no se dispone de un gran volumen para poder realizar unos descuentos por grandes cantidades demandadas. Se pueden aplicar con prudencia y con sabiduría unos descuentos muy específicos como pueden ser la rebaja en la contratación de un segundo servicio de la misma gama o en la realización de un segundo evento con la empresa.

7.2.3 Elasticidad de precios y price Zoning

Dentro de la Valmúsica Producciones entendemos que todos nuestros productos tienen precios sensibles a la demanda, a excepción de la contratación de Backline, en la que un producto tiene un coste de alquiler determinado por su coste de compra. Alquilar un instrumento o un material en concreto dependerá únicamente de su precio de mercado, y este no variará en función de la demanda. Ya que existen en el mercado multitud de productos sustitutivos.

En relación a la aplicación de ciertos tipos de precios en función de la zona, nos encontramos en sector altamente globalizado gracias a las nuevas tecnologías, por lo que tenemos que marcarnos un área geográfica orientativa de toda la península.

7.3 Promoción

7.3.1 Objetivos de Promoción de Ventas

- Incrementar el volumen de ventas a c/p.
- Crear notoriedad.
- Reducir la atención sobre el precio.
- Ampliar los usos del producto o servicio.
- Crear o estimular el interés por el producto o servicio.

7.3.2 Campaña de Relaciones Públicas

Será de vital importancia organizar una red comercial para dar a conocer nuestra nueva línea de negocio.

Un equipo de trabajo de 3 personas una por cada cartera de producto, con experiencia previa en el sector y organizados por la dirección, que trabajen en la realización de una base de datos de clientes potenciales en España.

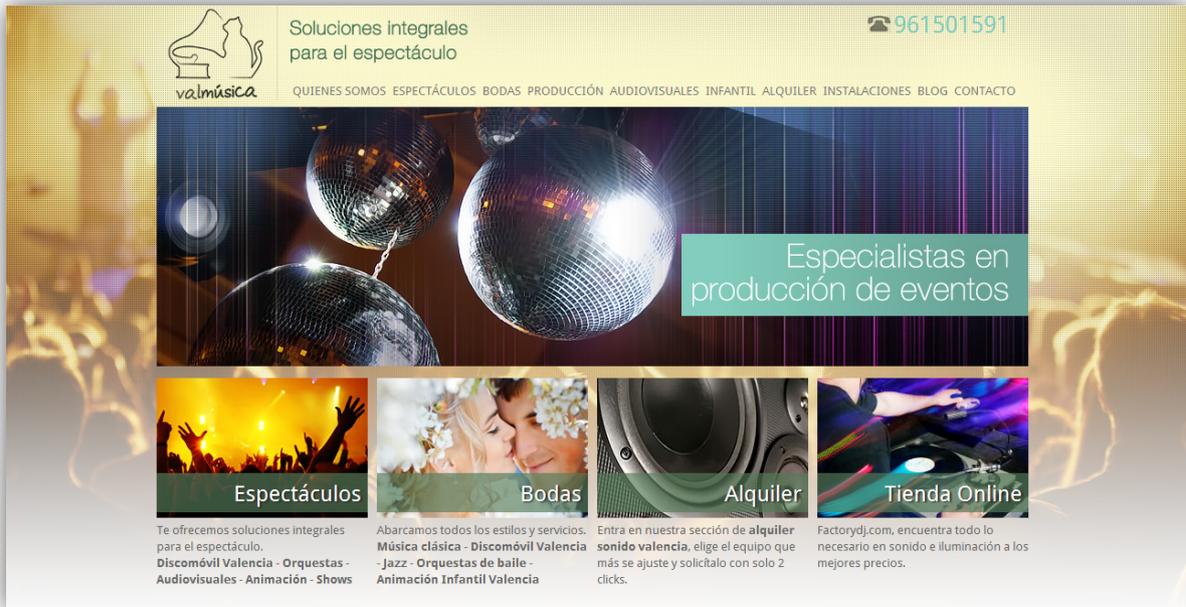
Se les exigirá que mantengan el contacto directo con ellos y que se programen una serie de visitas determinadas al cabo del año.

Se les ofrecerá una serie de incentivos por proyecto vendido y unas herramientas de promoción para clientes potenciales.

7.3.3 Publicidad

La herramienta de publicidad más importante actualmente para las empresas de este sector es su **propia página web**.

Lo ideal si queremos diferenciar ambas líneas de negocio es que ambas tengan su sitio web diferenciado. Un inicio con el dominio www.valmusica.com donde el cliente pueda decidir si entrar en el portal Valmusica Classics o Valmusica Producciones.



Cada uno de los portales debe tener un diseño y una estructura adecuados a su público objetivo y una descripción detallada de todos los catálogos de productos, así como los datos de contacto, formulario de preguntas, etc.

Es fundamental que nuestro portal se encuentre perfectamente posicionado en los buscadores web más potentes

7.3.4 Marketing Directo

→ Creación de unas newsletter mensuales a través de las cuales iremos informando a nuestra base de datos creada por nuestros comerciales sobre nuestros productos y novedades.

→ Asistencia a ferias y congresos

- Realización de reuniones y jornadas informativas con profesionales cualificados, orientadas a clientes donde se presenten las novedades en el mercado.
- Realización de un evento al año de producción propia donde invitaremos a los clientes a que conozcan nuestros productos y donde poder entablar mejores relaciones profesionales.

7.3.5 Uso de las nuevas tecnologías

Es muy importante y de total necesidad la presencia y **estrategia de comunicación on-line en redes sociales y perfiles** tales como Facebook, Twitter, Xing, Hi5, gestión de contenidos en YouTube, distribución en portales de noticias, blogs, etc.



Las empresas aprovechan el poder de conectividad de las redes sociales para encarar los siguientes temas:

- **Productividad:** Las redes sociales pueden convertirse en un verdadero impulso para la productividad, la utilización de Twitter nos llevará a una mejora de la productividad como el servicio al cliente. De esta manera la cadena Valmúsica podrá utilizar esta red social para responder a las preguntas de los clientes, aunque este sistema no es perfecto y puede llegar a ser criticado por algunos por considerarlo simplemente otro espacio publicitario, hay otros muchos que reivindican que de esta manera puede atenderse a más clientes y hacerlo de forma más eficaz.
- **Innovación:** Las empresas decididas a mejorar el valor de sus esfuerzos en innovación como Valmúsica, han estado buscando nuevas ideas más allá de sus equipos especializados en investigaciones y desarrollo y de los procesos tradicionales. La llegada de las redes sociales ha proporcionado a estos esfuerzos de “innovación abierta” un enorme impulso, permitiendo a las empresas construir canales hacia los clientes, los expertos y los inventores independientes, que antes eran difíciles de alcanzar de forma intencionada y continua.

→ **Marketing/Branding/Relaciones Públicas:** Un estudio realizado por Manpower Professional dice que más del 54% de las empresas utilizan Twitter para comunicarse con los clientes y el 29% cuentan con una “página fan” en Facebook. Las redes sociales se pueden utilizar para dar a conocer las últimas noticias de la empresa y abrir canales de comunicación bidireccional, con el objetivo de comprender mejor las preocupaciones de las personas más interesadas por la empresa.

Se activará una fanpage en Facebook de Valmusica Producciones, cuenta de twitter, un blog y un canal de Youtube donde iremos informando en tiempo real del desarrollo y resultado de nuestros eventos.

Crearemos una comunidad fidelizada con nuestra marca y con nuestras experiencias, que interactúe y que sean líderes de opinión dentro de una comunidad online.

7.4 Posicionamiento (Distribución)

7.4.1 Cobertura Geográfica



 **Nuestro establecimiento**

Hasta ahora la cobertura geográfica de Valmúsica se centraba en Aldaia y alrededores, pero con la ayuda de nuestro nuevo producto/servicio lo que queremos es abarcar toda la comunidad Valenciana y provincias de otras CCAA como Andalucía, Cataluña, Murcia y Castilla-La Mancha.

7.4.2 Canales de Distribución

Los canales de distribución que usará Valmúsica Producciones según el tipo de producto serán distintos en función del papel que juegue la empresa en cada tipo de contratación.

Si la empresa gestiona íntegramente el servicio con su personal y su maquinaria disponible en almacén, este será de manera directa mediante su red de logística.

Mientras que si Valmúsica producciones se limita a gestionar como intermediario el servicio el canal de distribución será indirecto a través de un tercero.

OBJETIVOS DE CUOTA DE MERCADO

8.1 Objetivos de la cuota de mercado por producto.

Para que Valmúsica se pueda marcar unos objetivos en la ASISTENCIA DE PRODUCCIÓN TÉCNICA DE CONCIERTOS Y EVENTOS observaremos la tabla 14.3 “conciertos celebrados por C.A”.

Y veremos que la C.V representa un 7,4% del total de conciertos celebrados de nuestro país, con un total aproximado de 70 salas de conciertos. Uno de los objetivos deseados en el medio plazo sería alcanzar a cubrir la demanda de al menos el 30% de las salas de conciertos de nuestra Comunidad, o al menos las más representativas para tratar de alcanzar una cuota de mercado del 2,2%.

Según los datos del sector extraídos del Anuario de la SGAE, los ingresos obtenidos en 2011 en conciertos de música popular en la CV fueron de 9.178.201€ de esos ingresos, aproximadamente un 30% son costes de producción técnica. Lo que significa que si Valmúsica cumple con sus objetivos y consigue cubrir la demanda del 30% de la CV se alcanzarían unos ingresos de alrededor de 1.130.000€.

En relación a los objetivos marcados con respecto al DESARROLLO DE PROYECTOS ACÚSTICOS tomaremos como referencia aquellos casos que tenemos en nuestra comunidad de Centros culturales, pabellones o auditorios municipales para ofrecer sus servicios focalizándonos en las 34 localidades de Alicante, las 86 localidades de Castellón y las 53 localidades de la provincia de Valencia. Este es un mercado incierto, al ser estructuras tan específicas y eventos tan puntuales que además suelen ser

gestionados por las administraciones públicas los objetivos marcados serán la introducción en el mercado para tratar de alcanzar una cuota participativa en él. Son proyectos de gran rentabilidad y margen.

Con respecto al BOOKING y MANAGEMEN de artistas la cuota de mercado se amplía a todo el territorio nacional, extendiéndose a todos los promotores de Eventos de España. No disponemos de datos concretos sobre el total de promotores que existen. Sin embargo, para comenzar, unos objetivos razonables en el medio plazo sería, como ya dijimos, tratar de beneficiarnos de nuestra buena posición en el mercado de bodas y eventos privados para comenzar a trabajar con nuestro propio roster de artistas y llegar a alcanzar más del 50% de la cuota de mercado del sector nupcial en la comunidad Valenciana con formaciones muy especializados en conciertos y recitales de pop-rock, folk, jazz y blues, y después trabajar con 10 dj's "a la carta" totalmente formados en la filosofía de la empresa. El Booking "fee" que cobran las agencias oscila entre el 15% y el 20% del caché total del artista.

8.2 Objetivos de la cuota de mercado por segmentos de mercado.

Tal y como hemos ido avanzando en los puntos anteriores centraremos nuestros objetivos en extendernos a lo largo de la Comunidad Valenciana y ampliaremos horizontes como agencia de booking a todo el territorio nacional.

8.3 Objetivos de la cuota de mercado por clientes.

Anteriormente ya dimos respuesta a este punto cuando desarrollamos la línea de negocio en el punto 6 del trabajo.

IMPLEMENTACIÓN

9.1 Requisitos de personal y asignación de responsabilidades

Para el desarrollo de la nueva línea de negocio contaremos con dos responsables de área: un experto en la parte técnica que gestione la producción técnica y los proyectos acústicos y un experto que de forma al proyecto de la agencia de Booking. Cuya responsabilidad dentro de la empresa será el crecimiento y el incremento de la marca Valmúsica dentro del sector y la puesta en marcha de los tres productos nuevos englobados en la nueva línea de negocio.

9.2 Incentivos y Formación en métodos de venta

Los profesionales trabajarán como profesionales independientes para la empresa. Ya que actualmente Valmúsica no puede permitirnos la contratación de dos trabajadores fijos en plantilla.

Estos responsables de área cobrarán una comisión por servicio que contraten. No existirá formación de ventas por parte de la empresa, únicamente se les introducirá en la cultura y la filosofía de la empresa. Pero se confiará en su experiencia anterior, su currículum, y sus referencias en el sector

Dispondrán de un espacio de co-working donde poder tener llamadas telefónicas gratuitas, acceso a internet y sala de juntas.

9.3 Requisitos financieros y de sistemas de gestión de la información

Los requisitos financieros iniciales para la puesta en marcha de la nueva línea de negocio son básicamente dos:

- Gastos en publicidad y diseño gráfico de la nueva Marca = 1500€
- Inversión en Nuevas tecnologías básicas para ampliar nuestros equipos de Bakline = 50.000€ y poder ofrecer nuestros servicios a festivales de entre 3.000 y 10.000 espectadores.

A nivel interno se puede trabajar con las herramientas gratuitas de Internet tales como Google Drive donde compartir calendarios y todo tipo de información y documentos. Además de una red local con un servidor remoto donde todos los usuarios puedan compartir documentos. Esta red ya se encuentra disponible en el centro de negocios actual de Valmúsica.

9.4 Agenda mes a mes

Las funciones detalladas de cada una de las personas que pondrán en marcha la nueva línea de negocio son:

- Actualización y ampliación de base de datos de cliente
- Visitas a los clientes
- Realización del catálogo de productos y servicios
- Procesar el pedido
- Revisar recursos disponibles internos y estructurar y gestionar los recursos externos necesarios
- Control del evento
- Valoración de resultado y mejoras

9.5 Análisis PERT o camino crítico

Al ser una empresa de servicios, los tiempos de desarrollo de cada tarea varían constantemente en función de las fechas de los eventos. Se han desarrollado las tareas de manera cronológica y se han establecido unos tiempos aproximados de desarrollo de las tareas:

Desarrollo Base de datos	1 Mes
Contacto con Clientes	20 clientes potenciales / día
Respuestas	3 – 4 días hasta recibir respuesta
Envío presupuestos	1 día de elaboración de presupuestos
Negociación	1 día de negociación
Planificación del evento	1 día de planificación
Cubrir necesidades técnicas	1 – 2 días de búsqueda
Cubrir necesidades de personal	1 – 2 días de búsqueda
Montaje y producción	48 horas previas al evento
Supervisión	Durante el desarrollo del evento 8h
Evaluación y Report	24h posteriores al evento, 1 día.

*Tabla 15. Fuente: elaboración propia

9.6 Control de resultados y benchmarking. Mecanismo de ajuste

SIMULACIÓN Y RESUMEN FINANCIERO

10.1 Supuestos

En este apartado se desarrollará el supuesto más completo del servicio más potente y completo al que Valmúsica quiere acceder: Dirección de producción técnica de un festival de música de un aforo entre 3.000 y 10.000 asistentes. En un solo escenario. Valmúsica proveerá al promotor del evento de los siguientes servicios:

- Suministro Eléctrico

- Montaje de Escenario
- Equipos de Sonido
- Equipos de iluminación
- Stage Manager
- Director de producción + Asistente durante el evento
- Técnico de Sonido en torre de control
- Técnico de iluminación en torre de control
- Backline de bandas en escenario

Todos estos servicios estarán condicionados por el tipo de recinto, accesibilidad, localización y aforo de espectadores a cubrir.

10.2 Declaración de ingresos mensuales

Ya que los festivales tienen una característica de atemporalidad, no podemos calcular el ingreso mensual. El objetivo sería poder realizar al menos 3 proyectos de este tipo en un año, por lo que el ingreso que detallaremos será el anual.

El ingreso base de cada proyecto variará en función del aforo a cubrir y de los requerimientos de backline de las bandas, una escala aproximada de ingresos según evento sería esta:

Entre 1000 y 3000 pax = 18.000€

Entre 3000 y 5000 pax = 25.000€

Entre 5000 y 10.000 pax = 40.000€

10.3 Análisis de margen de contribución

El margen de contribución es el resultado de restar a los ingresos de ventas los costes variables.

	1000 y 3000	3000 y 5000	5000 y 10000
ELECTRICIDAD	500€	700€	1.000€
ESCENARIO	3.000€	5.000€	8.000€
SONIDO	8.000€	12.000€	15.000€
ILUMINACIÓN	1.000€	1.500€	2.000€
PERSONAL	500€	500€	500€

BACKLINE	1.800€	1.800€	1.800€
TOTAL	14.800€	21.500€	28.300€
INGESOS	18.000€	25.000€	40.000€
MARGEN DE Bº	3.200€	3.500€	11.700€

*Tabla 16. Elaboración propia, datos extraídos de los catálogos de productos de las empresas competidoras.

Los costes de iluminación, sonido y backline están calculados a precio de mercado. Si Valmúsica aportase su material del que dispone en la nave y el nuevo que ha adquirido, estos costes podrían reducirse al 50% y el margen de beneficios incrementar proporcionalmente.

10.4 Análisis de punto de equilibrio

No existe un punto de equilibrio en unidades a partir del cual se cubren los costes variables, ya que se le cobra al cliente por servicio contratado y la empresa siempre aplica un margen.

Se podría calcular en función de la inversión realizada un tiempo de recuperación de la inversión. Es decir, si hacemos una inversión de 50.000€ en la puesta en marcha de la nueva línea de negocio, necesitaríamos un total de 43 eventos de gran formato para recuperar la inversión realizada.

10.5 Análisis ISI: Internet Strategic Intelligence

El objetivo del análisis conjunto es determinar qué combinación de un número limitado de atributos es el más preferido por los encuestados. Se utiliza con frecuencia para comprobar la aceptación de diseños nuevos de producto por parte del cliente y valorar el atractivo de anuncios. Esta técnica se puede llevar a cabo por cada uno de los responsables de área en el momento en el que presentan el catálogo de productos a los clientes. Se puede aplicar un modelo determinado de presentación y de anuncio e ir variándolo en función de la demanda que presenten cada uno de ellos.

Esta será por tanto una tarea de control que se realizará cada semestre para poder perfeccionar una estrategia de ventas lo más ajustada al perfil de nuestro cliente.

CONCLUSIONES

Tras analizar la situación actual de la empresa podemos determinar que nos encontramos ante una empresa joven de nueva creación, sin cargas ni obligaciones económicas. Y con un panorama óptimo a nivel interno para el crecimiento.

La empresa se ve afectada por la situación de crisis económica mundial, pero el sector donde desarrolla su actividad no es uno de los más castigados, por tanto el escenario es bastante adecuado para el desarrollo de la nueva línea de negocio. Dispone de recursos suficientes para llevarlo a cabo y además, la nueva línea de negocio permite ser desarrollada sin un excesivo desembolso económico, ya que todo lo necesario se puede externalizar, y pudiendo decidir hasta qué punto y de qué modo endeudarse para adquirir el nuevo material que determine necesario para rentabilizar mucho mejor los ingresos obtenidos por los servicios prestados.

Este modelo que se propone es la mejor manera de crecimiento para empresas jóvenes sin demasiados recursos internos, y que además desarrollan su actividad en tiempos de crisis.

BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001): Marketing. Editorial Marisa de Anta.
- Porter, M. (1980): Competitive Estrategy. Ed.
- [Apuntes] 1ª Edición Postgrado Gestión empresarial de la música de la Universidad de Valencia. (2012)

- [En línea] Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales de 2012 - www.anuariosgae.com
- [En línea] Anuario de la música en vivo (2012) de la Asociación de promotores musicales. – www.apm.com
- [En línea] Catálogo de productos Call & Play y Electrotech Solutions. www.callandplay.eu - www.electrotech.es

- [Base de datos] SABI Universidad Politécnica de Valencia.
- [Base de datos] Instituto Nacional de Estadística.

