



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

## **Plan de empresa para la creación y desarrollo de una empresa organizadora de congresos y realización de eventos en general**

**TRABAJO FINAL DE CARRERA**

Autor: José Manuel Flores Gámez

Directores: Aurelio Herrero Blasco

Gonzalo Grau Gadea

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia por estar siempre a mi lado de manera incondicional.

A Aurelio por su constante apoyo, esfuerzo y predisposición.

Por último a Mar por brindarme la oportunidad de conocer el sector y desarrollarme en el entorno profesional.

Muchas gracias a todos.

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Resumen E.....	8
1.2 Objeto del trabajo final de carrera y asignaturas relacionadas con el TFC. ....	9
1.3 Objetivos. ....	13
1.4 Metodología. ....	15
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES. ....	17
2.1 Motivación. La idea. ....	18
2.2 Antecedentes. ....	19
CAPÍTULO 3: ENTORNO. ....	23
3.1 Macroentorno. Modelo PESTEL. ....	24
3.2 Microentorno. Modelo de las cinco fuerzas. ....	35
3.3 Competencia directa. ....	39
3.4 DAFO del sector.....	42
CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES.....	47
4.1 Localización. ....	48
4.2 Operaciones y procesos. ....	50
CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS. ....	53
5.1 Forma legal de la empresa. ....	54
5.2 Socios.....	57
5.3 Análisis de los puestos de trabajo.....	58
5.4 Organigrama.....	64
5.5 Misión, Visión y valores de la empresa. ....	65
CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING. ....	67
6.1 Segmentación y Público Objetivo. ....	68
6.2 Análisis del servicio. ....	70
6.3 Análisis del precio.....	74
6.4 Análisis de la Comunicación. ....	76
6.5 Análisis de la Distribución. ....	78
6.6 Servicio ampliado. ....	81
CAPÍTULO 7. PLAN FINANCIERO. ....	85
7.1 Balances previsionales. ....	86
7.2 Análisis de las C. Resultados.....	91
7.3 Análisis del Patrimonio neto. ....	92

7.4 Análisis de ratios.....	93
7.5 Recuperación de la inversión: VAN; TIR.....	95
8. CONCLUSIONES.....	97
8.1 Conclusiones.....	98
BIBLIOGRAFIA.....	101
ANEXOS.....	105

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1: Ranking de países por número de eventos internacionales en 2013. ....	19
Ilustración 2: Ranking de ciudades por número de eventos internacionales en 2013..	20
Ilustración 3: PESTEL.....	24
Ilustración 4: Evolución de la deuda pública. ....	25
Ilustración 5: Curva de Phillips. ....	27
Ilustración 6: Paro en España septiembre 2014.....	28
Ilustración 7: Paro 2013 y 2012 en España.....	28
Ilustración 8: Tasa de paro en España (en términos absolutos) desde 2011.....	29
Ilustración 9: Tasa de variación del PIB. ....	30
Ilustración 10: Demanda nacional y exterior. ....	31
Ilustración 11: Demanda nacional.....	31
Ilustración 12: Total de empresas. ....	33
Ilustración 13: Logo Twitch.....	34
Ilustración 14: Modelo de las cinco fuerzas. ....	35
Ilustración 15 logo de eventísimo. ....	39
Ilustración 16: Puntos fuertes y débiles de eventísimo. ....	40
Ilustración 17: Logo Sörensen eventos.....	40
Ilustración 18: Logos Sörensen.....	40
Ilustración 19: Puntos fuertes y débiles Sörensen. ....	41
Ilustración 20: Análisis DAFO.....	42
Ilustración 21: Análisis DAFO.....	43
Ilustración 22: Mapa Oficina. ....	48
Ilustración 23: Oficinas Ronda Narciso Monturiol y Estarriol. ....	49
Ilustración 24: Primeros procesos. ....	50
Ilustración 25: Formas jurídicas candidatas. ....	54
Ilustración 26: Socios.....	58
Ilustración 27: Organigrama.....	64
Ilustración 28: Segmentos de la empresa. ....	69
Ilustración 29: Programa del XVII congreso nacional de matronas. ....	70
Ilustración 30: Factores del precio. ....	76
Ilustración 31: Distribución.....	79
Ilustración 32: Flor del servicio.....	81
Ilustración 33: Servicios de facilitación y servicios de mejores.....	82
Ilustración 34: Inversión en inmovilizado material. ....	86
Ilustración 35: Inversión en inmovilizado intangible.....	87
Ilustración 36: Financiación.....	87
Ilustración 37: Cuadro de préstamo primeros 12 meses. ....	88
Ilustración 38: Activo escenario realista.....	88
Ilustración 39: Flujo de efectivo escenario realista.....	89

Ilustración 40: Coste de personal. ....	90
Ilustración 41: Patrimonio neto y pasivo escenario realista. ....	91
Ilustración 42: Cuenta de Pérdidas y Ganancias escenario realista. ....	92
Ilustración 43: Patrimonio neto. Escenarios realista, optimista y pesimista. ....	93
Ilustración 44: Fondo de maniobra. ....	94
Ilustración 45: Ratios. ....	94
Ilustración 46: Actividades congreso. ....	106
Ilustración 47: Cuadro de amortización primeros 30 periodos. ....	107
Ilustración 48: Cuadro de amortización, últimos 30 periodos. ....	108
Ilustración 49: Patrimonio neto y pasivo en escenario optimista y pesimista. ....	109
Ilustración 50: Activo en escenario optimista y pesimista. ....	110
Ilustración 51: Cuenta de Pérdidas y Ganancias escenario optimista y pesimista. ....	111
Ilustración 52: Flujos de efectivo escenarios optimista y pesimista. ....	112

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

## 1.1 Resumen E.

El presente plan de empresa trata de elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa organizadora de congresos y eventos, donde el principal objeto es estudiar la viabilidad económica junto a todas las condiciones en las que se moverá la empresa, así como su funcionamiento.

De esta manera analizaremos los antecedentes que nos llevaron a elaborar este trabajo, al igual que la motivación. Nos acercaremos al entorno en el que se encontrará la empresa, que se caracteriza por una fuerte inestabilidad económica y una evolución tecnológica continua gracias en parte a internet, donde las redes sociales cada vez tienen más peso.

Posteriormente realizaremos el plan de operaciones donde situaremos el centro de trabajo de la empresa, en el parque tecnológico de Valencia, y las operaciones y procesos, principalmente en cuanto a la realización del proyecto y el acercamiento al cliente.

Pasaremos a justificar la forma legal de la empresa (Responsabilidad Limitada Nueva Empresa) así como las características que conlleva la forma jurídica seleccionada, el capital social, formado por 3000 euros aportado por dos socios... Sin olvidar la estructura de la empresa y el análisis de los puestos de trabajo, que inicialmente serán ocupados por tres trabajadores.

Nos dirigiremos a asociaciones profesionales y empresas, según explicaremos en el plan de marketing donde también definiremos los servicios (congresos y eventos) que ofreceremos a nuestro público objetivo. También la comunicación que llevaremos a cabo para informar de nuestros servicios a nuestros clientes, vía marketing directo, redes sociales, publicidad en revistas especializadas al inicio de la actividad para darnos a conocer y otras técnicas de comunicación.

Por último en el plan financiero justificaremos la realización del proyecto así como su viabilidad económica con la presentación de las diferentes cuentas anuales estimadas en tres escenarios distintos (realista, pesimista y optimista).

Mostrados los balances, cuentas de pérdidas y ganancias, flujos de efectivo y la justificación de las masas patrimoniales expuestas, estudiaremos la evolución en los próximos tres años al inicio de la actividad, que salvo en el escenario pesimista, se pueden considerar muy buenos todos los años estudiados. Aun así, en ese caso existiría una recuperación en el segundo año por lo que incluso en el peor de los casos estaríamos ante un proyecto rentable según la estimación realizada.

## 1.2 Objeto del trabajo final de carrera y asignaturas relacionadas con el TFC.

El objeto de este trabajo final de carrera es la elaboración de un plan de empresa para la creación de una empresa organizadora de congresos y eventos de diversa índole.

En el presente trabajo se hará énfasis en gran parte de cuestiones abordadas en la carrera, y también específicamente en las claves del éxito de una empresa de este tipo, que pasan principalmente por los recursos humanos de la organización, la distribución de la carga de trabajo, el trato al cliente y la versatilidad.

Comenzaré haciendo un análisis del entorno para posteriormente analizar las distintas áreas operativas de la empresa: Operaciones y Procesos, Organización y Recursos Humanos y Marketing. Para concluir estudiaremos la viabilidad de la empresa.

En definitiva, apoyándose en las asignaturas cursadas en la Licenciatura de ADE en la UPV se podrá realizar un correcto plan de empresa que no solo sirva para el impulso a la creación, sino también para controlar la evolución y gestión de la empresa una vez sea una realidad.

Las siguientes asignaturas servirán de apoyo para la realización del trabajo.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES
Asignaturas relacionadas	Economía de la empresa I. Economía Mundial. Economía española y regional.
Breve justificación	En este capítulo introduciremos el marco general del estudio que será realizado, analizando las diferentes macromagnitudes donde se podrá crear una imagen de la situación general de las PYMES en la actualidad y en el contexto económico en el que nos encontramos, aparte de las complicaciones que puedan surgir en su creación y vida.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 3: ENTORNO
Asignaturas relacionadas	Introducción a los sectores empresariales. Dirección estratégica y política de empresa. Economía de la empresa I.
Breve justificación	El estudio del entorno es fundamental para situar a la empresa en un contexto, ver qué fuerzas influyen sobre ella tanto a nivel macro como micro, y poder predecir hacia dónde se dirigen esas fuerzas y qué podemos hacer para que la empresa responda ante los cambios que producirán. Además, realizar un análisis DAFO teniendo en cuenta la información anterior, para poder ver con claridad los puntos débiles y fuertes de la empresa.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	Gestión de Calidad. Tecnología de los servicios públicos. Gestión y Organización de Empresas de servicios.
Breve justificación	En este capítulo se realizará una descripción técnica del proceso que conlleva la prestación del servicio, así como todo lo necesario para que este se pueda ejecutarse de manera eficiente y satisfactoria para el cliente, cualquier paso que sea relevante en cuanto a operaciones.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección de Recursos Humanos. Derecho de la Empresa. Legislación Laboral y de la Empresa. Gestión y Organización de Empresas de Servicios.</p>
Breve justificación	<p>Este capítulo irá dirigido a los aspectos legales, el tipo de sociedad que crearemos, su estructura legal, etc...</p> <p>Una vez claro eso, decidir el capital a aportar a la empresa y las exigencias económicas y legales que conlleva la elección de dicha forma jurídica.</p> <p>También estudiaremos en este capítulo, en base a lo anterior, la formación del equipo adecuado, la estructura de los recursos humanos, el organigrama de la empresa y la definición de cada puesto de trabajo y sus particularidades.</p>

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección Comercial. Marketing en las empresas de servicios. Gestión de Calidad. Introducción a la Estadística. Métodos Estadísticos en Economía.</p>
Breve justificación	<p>El capítulo 6 consta de la realización de un estudio de mercado con el fin de poder recopilar, analizar y organizar la información relativa al perfil de los clientes a los que nos dirigimos obteniendo de esta manera datos estadísticos pudiendo extraer así conclusiones y elaborar las previsiones de venta del servicio que se ofrece.</p>

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 7: PLAN FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	Contabilidad financiera. Contabilidad General y Analítica. Contabilidad Analítica. Dirección Financiera. Economía de la Empresa II.
Breve justificación	En el Plan Financiero estudiaremos la estructura financiera óptima de la empresa, la planificación y control de la dirección, analizando los costes en los que incurre la organización así como identificar cuáles son sus potenciales y puntos débiles a partir del análisis de sus estados contables.

### 1.3 Objetivos.

El objetivo de este plan es el estudio paso a paso de la creación de una empresa de servicios (intensificación que he cursado), desde los antecedentes que motivaron la idea pasando por las conclusiones extraídas del diseño de la empresa tras elegir la estrategia elegida gracias al análisis externo e interno y hasta la valoración de la rentabilidad del proyecto.

- Objetivo principal 1: Estudiar la situación, pasada, actual y futura del sector en el que se adentrará la empresa.
- Objetivo principal 2: Analizar el macroentorno y el microentorno en el que se desenvolverá la empresa para asentar las bases de la estrategia.
  - Objetivo secundario 2.1: Identificar inductores claves del cambio. Mediante modelo PESTEL.
  - Objetivo secundario 2.2: Analizar fuerzas que ejercen presión sobre la empresa. Modelo de cinco fuerzas de Porter.
  - Objetivo secundario 2.3: Elaborar análisis DAFO una vez recogida la información respecto al entorno y los aspectos internos de la empresa.
- Objetivo principal 3: Desarrollar plan de operaciones y la organización de la empresa en base a la estrategia a seguir.
  - Objetivo secundario 3.1: Marcar las necesidades de localización estratégica de la empresa.
  - Objetivo secundario 3.2: Elegir la localización exacta de la empresa.
  - Objetivo secundario 3.3: Elaborar plan de operaciones.
  - Objetivo secundario 3.4: Definir forma jurídica, organigrama y realizar el análisis de los puestos de trabajo.
- Objetivo principal 4: Elaborar el plan comercial a seguir por la empresa (Marketing).
  - Objetivo secundario 4.1: Fijar los segmentos y público objetivo al que nos dirigimos.
  - Objetivo secundario 4.2: Analizar el servicio, precio, comunicación y distribución que llevará a cabo la empresa.
- Objetivo principal 5: Demostrar viabilidad/rentabilidad económica del proyecto.

- Objetivo secundario 5.1: Describir necesidades de financiación e inversión.
- Objetivo secundario 5.2: Analizar Balances en tres años distintos y en tres escenarios posibles.
- Objetivo secundario 5.3: Analizar cuenta de Pérdidas de ganancias así como el flujo de efectivo.
- Objetivo secundario 5.4: Analizar la rentabilidad del proyecto mediante ratios.

## 1.4 Metodología.

Para la realización de este plan de empresa y la extracción de la información suficiente en la que se basan todos los estudios del mismo, hemos acudido tanto a fuentes de información primarias (bases de datos, principalmente del Instituto Nacional de Estadística) como secundarias. Esta información extraída la hemos interpretado apoyándonos en artículos especializados y en los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

Hemos visitado páginas web, artículos, libros de texto (la mayoría utilizados en la carrera para la enseñanza del temario) para encontrar información relevante del objeto de estudio, para aplicarla en lo observado en los diferentes congresos a los que hemos acudido.

La información que se puede adquirir respecto a las técnicas de estudio aprendidas en la universidad la hemos “modelado” para aplicarlo a un sector en el que hemos tenido la oportunidad de observar cómo se puede llevar a cabo el servicio gracias a meses de prácticas en la empresa organizadora de congresos. Por lo que hemos obtenido información gracias a la presencia directa en la organización de un acto de tales características. Eso conlleva tanto la celebración del mismo como todo lo que hay detrás (el transcurso del proyecto, negociación con proveedores o reuniones con el cliente).

Esta observación ha sido de gran utilidad para sacar conclusiones en las que basarnos para realizar este plan de empresa, cuya información extraída gracias a la misma ha sido corroborada gracias a todos los recursos de apoyo encontrado en páginas web, libros de texto y bases de datos.



# **CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES.**

## 2.1 Motivación. La idea.

Era el día 13 de mayo de 2014 cuando acudí al colegio de médicos de Valencia con el propósito de conocer un poco mejor la empresa en la que iba a realizar las prácticas, al día siguiente se celebraba el “XVIII congreso nacional de matronas”. Al llegar observé que había mucha gente con paneles de plástico en una sala en la que también se encontraban mesas con bolsas y diversos folletos y libros.

Se estaba realizando la distribución que llevarían las casas comerciales para ver dónde se colocaba el stand de cada una de ellas. Esas casas comerciales buscaban la promoción de sus productos tras negociar con la asociación de matronas el “precio” de la misma. Esa distribución era realizada por la empresa en la que realizaba las prácticas.

También llegó el equipo técnico, una empresa proveedora que se encargaba de instalar todos los micrófonos, proyectores, un sistema que identificaba la acreditación de los asistentes, paneles táctiles... Todo tal y como se les comunicaba desde la secretaría técnica que se había instalado en el colegio de médicos justo al lado de la entrada principal.

Un día después, al comienzo del congreso fue el turno de los azafatos, que ese día se encargaban de recibir y apuntar a todos los asistentes y ponentes. Su labor es fundamentalmente de imagen y asistencia, en todo momento estaban dirigidos por la secretaría técnica organizadora del congreso.

Comprendí que la función de la empresa no pasaba por la necesidad de una financiación excesiva. No existe una inversión de capital importante, simplemente se trata del servicio intangible de que todo esté donde debe estar. No era necesario poseer grandes instalaciones que cuesten una gran cantidad de dinero, sino una gran cantidad de posibles clientes y proveedores.

Por lo tanto se trataba de ofrecer un servicio en el que la mayor parte del trabajo se realiza gracias al servicio intangible que ofrece la gente detrás de esa organización, experiencia laboral, atención al cliente, conocimiento del mercado y capacidad organizativa.

Consideré una oportunidad poder organizar servicios de tal magnitud sin la necesidad de una gran inversión, por lo que una pequeña empresa tiene cabida en este sector. Conocí el potencial de fidelización que existe (es un negocio que básicamente funciona a través de contactos) y que comentaremos más adelante en el trabajo. Además supone un reto la coordinación de tantos factores y actores, el trabajo por proyectos y la contribución en muchos casos a causas que van más allá de los beneficios.

## 2.2 Antecedentes.

El sector de la organización de eventos está actualmente con una demanda en crecimiento y que evoluciona rápidamente, cada vez es más habitual ver a las empresas invertir una suma importante para presentar un producto o proyecto a sus clientes y organizar ferias, fiestas o cenas.

Conviene especializarse pero no cerrarse en un solo tipo, es indispensable tener respuesta para cualquier cosa. La confianza y los contactos es vital para la supervivencia en él, transmitir a los clientes que todo lo que encarguen saldrá bien y que está en muy buenas manos.

Los proveedores dependen del evento, es básico conocer la capacidad y el tiempo de respuesta, además hay que tener en cuenta que ellos cobran por adelantado mientras los clientes pagan después del evento, por lo que es un sector que se caracteriza principalmente por empresas con un colchón financiero mínimo establecido.

Por el grado tan elevado de heterogeneidad que presenta, es muy complicado agrupar las empresas del sector, en el CNAE no hay ningún epígrafe específico ni tampoco en el IAE por lo que con estas condiciones la elaboración de estadísticas es altamente complicada.

Según el ICCA (International Congress and Convention Association). España es uno de los países con más eventos internacionales del mundo, llegando a estar tercera en el ranking mundial y segunda en el europeo. Se estima que las razones de esto vayan ligadas a las de por qué se elige España como destino turístico.

*Ilustración 1: Ranking de países por número de eventos internacionales en 2013.*

Rank	Country	#Meetings 2013
1	U.S.A.	829
2	Germany	722
3	Spain	562
4	France	527
5	United Kingdom	525
6	Italy	447
7	Japan	342
8	China-P.R.	340
9	Brazil	315
10	Netherlands	302

Fuente: ICCA (International Congress and Convention Association). 2014.

En el ranking por ciudades, España se sitúa en segundo lugar y cuarto con Madrid y Barcelona respectivamente.

Ilustración 2: Ranking de ciudades por número de eventos internacionales en 2013.

Rank	City	#Meetings 2013
1	Paris	204
	Paris Convention Bureau	<a href="http://convention.parisinfo.com">http://convention.parisinfo.com</a>
2	Madrid	186
	Convenciones y Congresos IFEMA	<a href="http://www.convencionesycongresos.ifema.es">www.convencionesycongresos.ifema.es</a>
	Madrid Convention Bureau	<a href="http://www.esmadrid.com/mcb">www.esmadrid.com/mcb</a>
3	Vienna	182
	Vienna Convention Bureau	<a href="http://www.vienna.convention.at">www.vienna.convention.at</a>
4	Barcelona	179
	Barcelona Convention Bureau	<a href="http://www.barcelonaconventionbureau.com">www.barcelonaconventionbureau.com</a>
5	Berlin	178
	visitBerlin Berlin Convention Office	<a href="http://www.convention.visitBerlin.com">www.convention.visitBerlin.com</a>

Fuente: ICCA (International Congress and Convention Association). 2014.

En cuanto a las tendencias que apuntan al futuro de la organización de eventos, Elisenda Estanyol (Profesora de Publicidad y Relaciones Públicas de la UOC) en su artículo “Nuevas tendencias en organización de eventos” de la Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación, apuntaba los aspectos que tendrán peso en el futuro de la organización de eventos, nosotros citamos algunos.

**Co-creación.** *La decisión sobre el formato del evento, su programa, etc. ya no recaerá exclusivamente en el organizador, sino que cada vez resultará más importante la participación activa de los asistentes en el proceso de planificación.*

**Integración.** *Los eventos sólo tienen sentido cuando no se convierten en una finalidad en sí mismos, sino cuando forman parte del plan de comunicación corporativo. Y en este plan se integran acciones de publicidad, de relaciones públicas y de marketing directo..*

**Tematización.** *Los eventos deben transmitir un mensaje y ser un reflejo de los valores y la personalidad de la entidad que los organiza. En un acto, la puesta en escena y su impacto visual adquieren una importancia clave, ya que son los elementos que causan la primera impresión. Pero establecer un eje temático pasa por cuidar todos los detalles, desde la elección del espacio, los colores de la escenografía, las texturas de la decoración, la música y el catering, hasta la aromatización. En este sentido, celebraciones anuales o presentaciones de nuevos productos se centran ya en temáticas de lo más variopinto: el mundo del swing, los años 20, el desierto, Las mil y una noches, etc.*

**Promoción del componente lúdico.** *La aplicación del concepto gamification a los eventos*

*tiene como objetivo acabar con la pasividad del público y conseguir su participación a través del juego. Las presentaciones de más de media hora en PowerPoint pueden provocar que la audiencia acabe perdiendo interés.*

**Sostenibilidad.** *Cada vez son más las empresas que apuestan por actuar con responsabilidad y dejar la menor huella medioambiental posible, incorporando en su interiorismo materiales reciclados, reutilizables y no contaminantes.*

**Reducción de la ostentación.** *Los grandes eventos corporativos con impactantes puestas en escena están dando paso a otro tipo de formato, más ajustado a la actual situación de crisis económica. En el contexto en el que estamos inmersos, las empresas no pueden –y tampoco quieren– parecer frívolas o dar una imagen de dispendio de recursos, por lo que los actos que organizan denotan más austeridad.*

**Hibridación.** *El futuro dirá si las ferias y los congresos presenciales de duración determinada ubicados en un lugar concreto del planeta tienen los días contados. En los últimos años estamos observando un incremento de los e-meetings y de los webinars. Es verdad que la mejora de las conexiones, las videoconferencias y el videostreaming permiten crear eventos virtuales, que comportan una importante reducción de los gastos (desplazamientos, alojamiento, alquiler de espacios, etc.)*

(Nuevas tendencias en organización de eventos, 2012).



# CAPÍTULO 3: ENTORNO.

### 3.1 Macroentorno. Modelo PESTEL.

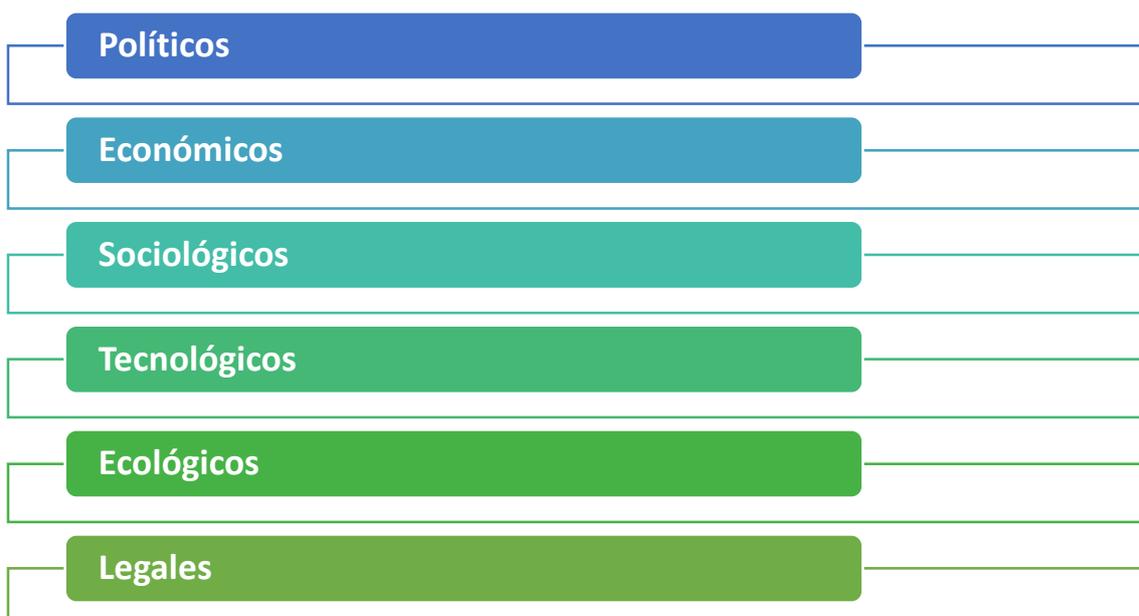
Es un papel vital para las empresas el que juega su entorno, en él éstas deben sobrevivir adaptándose a todos los cambios que se produzcan. No hacerlo significa en la mayor parte de los casos un destino fatal, por lo que prácticamente se transforma en una obligación la identificación de amenazas y oportunidades, ya que los cambios del entorno no solo pueden suponer una pérdida si no se neutraliza, si no que pueden traer logros gracias al aprovechamiento de oportunidades que estos cambios también presentan.

En el entorno de una empresa suceden cambios que pueden afectar directamente al funcionamiento de la misma. Vigilar e investigar esas fuerzas del entorno es fundamental para cambiar nuestros planes o estrategias y conseguir ventajas competitivas. Gracias al modelo PESTEL podemos obtener una visión general de estos inductores clave (factores ambientales que probablemente ejerzan un impacto en el éxito o fracaso de la estrategia).

Así mismo se consigue focalizar esfuerzos en lo más determinante, elaborando escenarios que nos permitan estar preparados para cualquier cambio que se produzca en una de estas fuerzas.

El modelo PESTEL agrupa estas influencias en 6 tipos principales.

*Ilustración 3: PESTEL.*



Fuente: Elaboración propia. 2014.

### Factores político-legales.

En primer lugar vamos a hablar de la influencia que diversos factores político-legales pueden ejercer sobre nuestra empresa, siendo de los más importantes ergo a más a tener en cuenta. Muchas decisiones políticas tienen consecuencias que recaen sobre las organizaciones, como por ejemplo las referidas a política fiscal, subvenciones, comercio... Y todas estas decisiones políticas pueden ser determinantes, tanto en ámbito nacional como internacional.

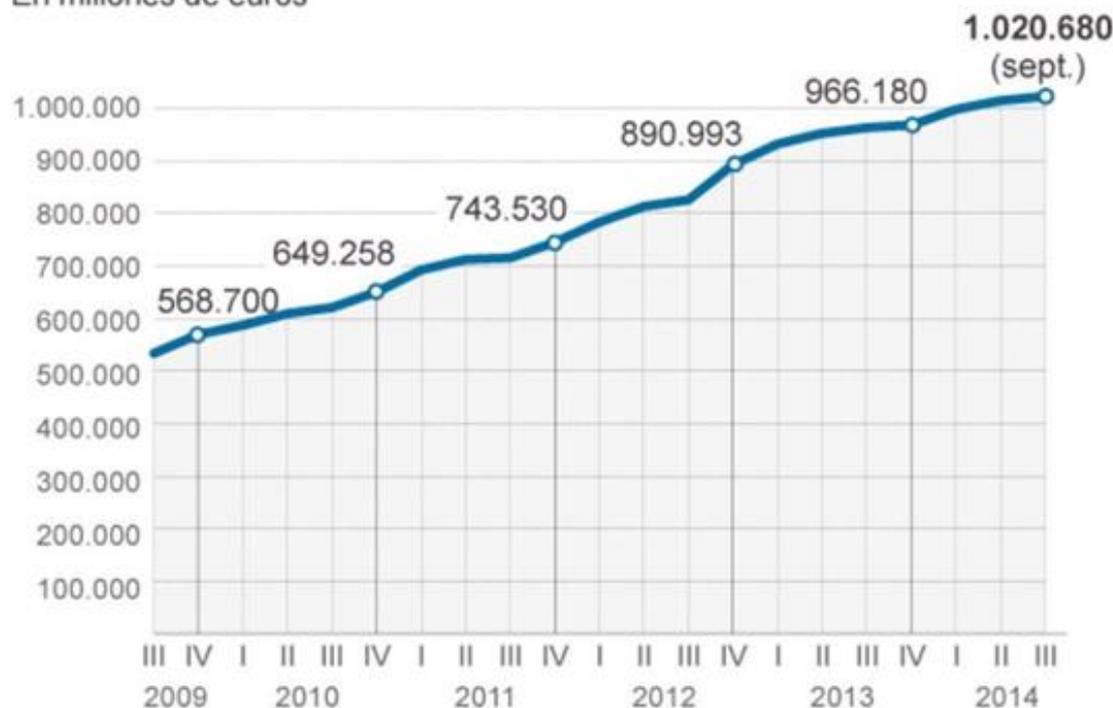
Actualmente España se encuentra en un periodo de inestabilidad política, caracterizado por una incertidumbre fiscal. El déficit público está condicionando las decisiones políticas, provocando una serie de recortes en gasto público que merman el fomento de ayudas y ventajas a empresas.

Podríamos decir que es una situación difícil en el que las empresas deben estar vigilantes ante las nuevas noticias y reformas que puedan producirse en diferentes materias.

*Ilustración 4: Evolución de la deuda pública.*

### EVOLUCIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA

En millones de euros



Fuente: elpais.com. 2014.

Entre otras cosas, todavía colea actualmente la subida del impuesto del IVA realizada el 1 de septiembre del año 2012, que afectó y sigue haciéndolo considerablemente al principal perjudicado, el cliente final. De esta manera indirectamente repercute también en las empresas, que son las segundas perjudicadas por estas medidas tomadas hace dos años.

A pesar de ello, el 1 de agosto de 2014 se aprobó la reforma tributaria que entrará en vigor el 1 de enero de 2015. La mayoría de los cambios que suponen esta reforma van dirigidos al impuesto sobre la Renta, sin embargo en ella se menciona una rebaja en el tipo de gravamen máximo, que pasa del 30% al 25%. Esta reducción ocurriría en dos tiempos ya que durante el año fiscal 2015 el tipo máximo de gravamen será del 28%.

De todas formas estas noticias a priori no afectan directamente a nuestra empresa, ya que tratará de una PYME que entrará en el régimen especial de empresa de reducida dimensión, sin embargo consideramos que tanto esta medida como las ventajas en el IRPF y personas físicas pueden suponer la estimulación del crecimiento de la pequeña empresa.

A pesar de todo, el gobierno ha creado en su reforma dos reservas contables, la capitalización y nivelación, que pueden hacer que el tipo máximo de gravamen para PYMES se reduzca hasta el 20,25% tras la aplicación de ambas medidas.

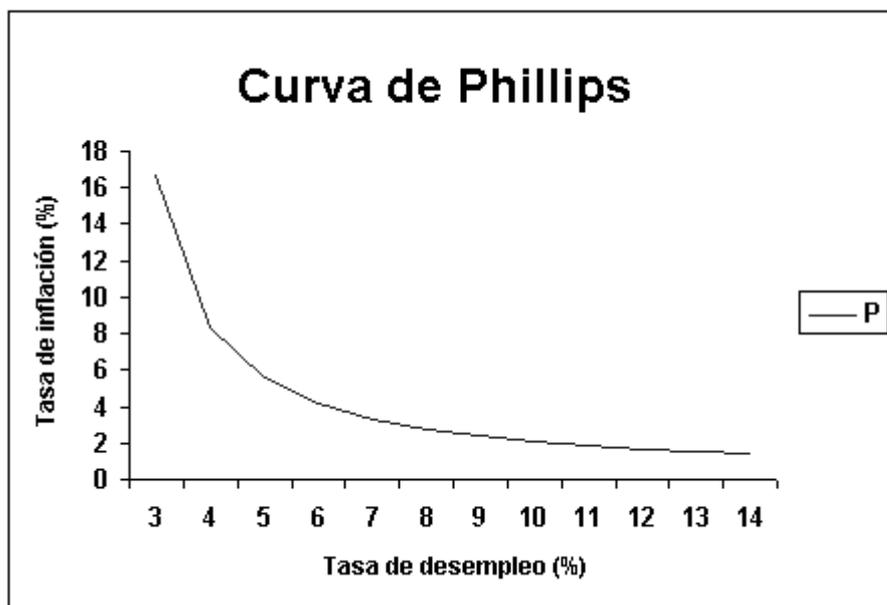
También hay que tener en cuenta el esfuerzo de la banca por dar créditos, el tipo de interés medio se estableció en el 4,23% en septiembre, lo que supone 58 puntos básicos menos en lo que va de año. De esta manera se están abaratando los créditos a pequeñas empresas solventes.

### **Factores económicos.**

Los ciclos económicos son altamente influyentes en todos los tipos de organizaciones que coexisten en un país. Esas oscilaciones adquieren más importancia cuando nos encontramos en un periodo de crisis como el actual, en el que por encima de todos los datos que podemos analizar, cobra especial importancia el del empleo.

A priori, una situación con un desempleo tan grande puede ser beneficiosa para la empresa, ya que el coste de obtener recursos humanos es menor. De esta manera estaríamos hablando de encontrar más calidad a menos coste.

Ilustración 5: Curva de Phillips.



Fuente: peio.org. 2014.

Tal y como se muestra en la curva de Phillips (estudiada en la asignatura de macroeconomía) a mayor porcentaje de desempleo, menor tasa de inflación ergo menor coste de conseguir recursos humanos.

En el panorama actual la tasa de desempleo es alta y como bien hemos dicho antes, esto puede beneficiar a la empresa, sin embargo no hay que olvidar que el empleo es un indicador importante en la salud económica de un país, y una salud pobre ejerce un impacto negativo muy importante sobre las organizaciones. De esta manera podríamos decir que las empresas sacan pocos puntos positivos de situaciones así, puntos que traen consigo aspectos negativos más grandes.

Como podemos observar a continuación, la tasa de paro en España es bastante preocupante, en el pasado septiembre los datos que se registraban marcaban un 24% de paro (ver Ilustración 6), siendo en mujeres 3 puntos más alto que en el caso de los hombres. Es especialmente delicada la situación de los menores de 25 años que superan el 50% de paro tanto en hombres y mujeres.

Estos datos se ven ligeramente mejorados respecto a los del 2013 y 2012, aunque estas diferencias son poco significativas y no es del todo comparar los datos de empleo de un mes concreto respecto a los de dos años completos, de todas formas nos podemos hacer una idea de que la situación en general no parece mejorar considerablemente.

Ilustración 6: Paro en España septiembre 2014.

Paro España Septiembre 2014			
	Total	Hombres	Mujeres
Paro [+]	24,0%	22,8%	25,4%
Paro menores de 25 [+]	53,7%	53,6%	53,7%
Paro de 25 años o más [+]	21,8%	20,5%	23,3%
< Paro 2014-08			

Fuente: datasmacro.com. 2014.

Ilustración 7: Paro 2013 y 2012 en España.

España: Paro		
	2013	2012
Paro	25,6%	26,0%
Paro hombres	24,9%	25,7%
Paro mujeres	26,3%	26,4%
Paro menores de 25	54,4%	55,4%
Paro hombres menores de 25 años	54,7%	56,3%
Paro mujeres menores de 25	54,0%	54,2%
Paro de 25 años o más	23,3%	23,6%
Paro hombres de 25 años o más	22,6%	23,3%
Paro mujeres de 25 años o más	24,1%	24,1%

Fuente: datasmacro.com. 2014.

Respecto a las diferencias observadas entre el año 2012 y 2013 podemos destacar la ligera mejoría en todos los grupos de edad y sexo, excepto en las mujeres de 25 años o más en los que se mantuvieron los datos de empleo. Como bien hemos dicho antes se precisa de una reducción mayor de desempleo para afirmar que estamos en una recuperación.

Ilustración 8: Tasa de paro en España (en términos absolutos) desde 2011.



Fuente: Rankia. 2014.

En esta gráfica podemos extraer las cifras de desempleo mensuales (en términos absolutos), desde el año 2011 hasta octubre del año 2014. En ella se puede comprobar que el mejor año en lo que al empleo se refiere fue el 2010, seguido del 2011. Por lo tanto, desde el año 2010 hasta el final del año 2013 las cifras del paro disminuyeron interanualmente, superándose en el 2013 la cifra de 5 millones de parados.

En el presente año 2014 a partir del mes de marzo las cifras mejoran respecto a los años 2012 y 2013, llegándose a colocar en Julio en un nivel similar e incluso ligeramente menor que el de noviembre de 2011.

Sin embargo, no llega a poder tomarse como una buena noticia, ya que en los meses de verano suele repetirse el mismo patrón, el de disminuir las cifras del paro debido a las contrataciones temporales que ocurren en estos meses.

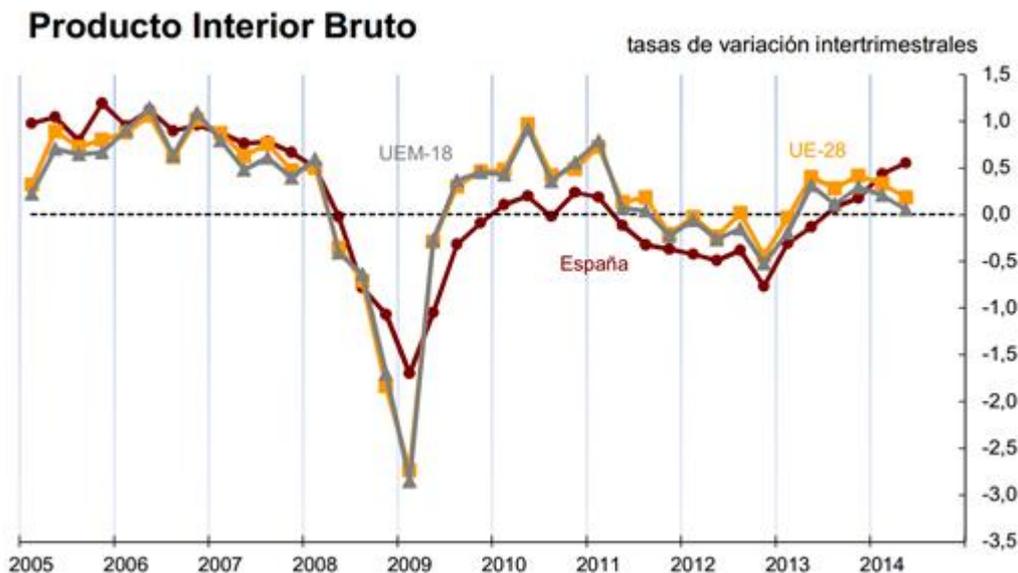
Salvo que el número de desempleados vuelva a aumentar en el último trimestre de 2014, por primera vez desde el 2010, el número de desempleados de un año será inferior al del anterior en los 12 meses del año.

Es decir, En todos los meses del año 2014 las cifras de parados serán menores que en los respectivos del año 2013. No obstante, se repite un patrón en el último trimestre de los años analizados ya que en todos suele aumentar el desempleo tras las campañas de

verano, que como hemos mencionado anteriormente son características en cuanto a términos de empleo se refiere.

A continuación vamos a pasar a analizar el PIB (Producto Interior Bruto), la magnitud macroeconómica que expresa el valor de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un período determinado de tiempo.

Ilustración 9: Tasa de variación del PIB.



Fuente: Nota de prensa INE. 2014.

Lo primero que llama la atención al observar la gráfica es la acentuada caída sufrida en el año 2008 al 2009, cuya recuperación llegó en el año 2010.

Por otro lado observamos que desde el último trimestre del año 2012 el PIB español toma una tendencia positiva hasta el segundo trimestre del año 2014, último dato del que disponemos en el gráfico.

Sin embargo, en el tercer trimestre del año la economía desaceleró su avance en el tercer trimestre. En el segundo trimestre se logró un crecimiento del PIB del 0,6% mientras que en el tercero se ha conseguido un 0,5%. De esta manera sigue creciendo y se encadenan 5 trimestres positivos.

La tasa interanual del PIB según los datos provisionales publicados por el INE a principios de noviembre de 2014, se situó en el 1,6%, tres décimas más que en el trimestre anterior siendo la cuarta tasa positiva.

Ilustración 10: Demanda nacional y exterior.



Fuente: Nota de prensa INE. 2014.

Ilustración 11: Demanda nacional.

**Demanda. Volumen encadenado referencia 2008. Tasas de variación interanual**

	2013				2014	
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II
<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado</b>	<b>-1,9</b>	<b>-1,6</b>	<b>-1,1</b>	<b>-0,2</b>	<b>0,5</b>	<b>1,2</b>
Gasto en consumo final de los hogares	-4,2	-3,0	-1,8	0,7	1,7	2,4
Gasto en consumo final de las ISFLSH	-1,0	-0,4	0,1	0,9	0,7	0,0
Gasto en consumo final de las AAPP	-2,3	-3,4	0,2	-3,5	-0,2	1,1
Formación bruta de capital fijo	-7,2	-5,8	-5,3	-1,7	-1,2	1,2
- Activos fijos materiales	-7,9	-6,1	-5,6	-2,5	-1,8	1,1
• Construcción	-9,8	-10,1	-9,8	-8,6	-8,6	-3,4
• Bienes de equipo y activos cultivados	-4,1	1,7	2,2	9,5	10,9	8,6
- Activos fijos inmateriales	-0,3	-3,3	-2,9	6,0	3,8	2,7
Variación de existencias y adquisiciones menos cesiones de objetos valiosos (*)	0,0	-0,1	-0,1	0,0	0,0	0,0
Demanda nacional (*)	-4,3	-3,6	-2,1	-0,6	0,7	1,9
Exportaciones de bienes y servicios	2,9	9,5	3,5	3,7	7,4	1,7
Importaciones de bienes y servicios	-4,9	3,2	0,6	2,7	8,6	3,9

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

Fuente: Nota de prensa INE. 2014.

Por lo mostrado en la ilustración 10, podemos observar que desde antes del año 2013, la demanda nacional y exterior toman caminos opuestos, de tal manera que la tendencia observada en la demanda nacional es positiva mientras la exterior decrece. Así, intercambian posiciones respecto a años como el 2012 en el que la primera era negativa y la segunda positiva.

Por lo tanto, como aportaciones al PIB la demanda exterior mengua la aportación positiva que realiza la demanda nacional que como ya hemos comentado

anteriormente, desde poco antes de 2013 goza de un aumento significativo similar al que comenzó poco antes de la mitad del año 2009.

*El gasto en consumo final de los hogares experimenta un crecimiento anual del 2,4%, siete décimas superior al del primer trimestre, como consecuencia de una mejora generalizada en todos sus componentes, tanto de bienes como de servicios, salvo en el caso de los bienes duraderos que, aunque siguen presentando altas tasas de crecimiento, atenúan su ritmo respecto al trimestre anterior. (INE, 2014)*

*El gasto en consumo final de las Administraciones Públicas presenta una variación anual del 1,1%, un punto y tres décimas superior a la del trimestre precedente, como resultado del mejor comportamiento de la mayor parte de sus componentes. (INE, 2014)*

*La formación bruta de capital fijo presenta una tasa de crecimiento del 1,2%, dos puntos y cuatro décimas superior a la del trimestre anterior. Atendiendo a los distintos tipos de activos, los materiales presentan una tasa del 1,1%, dos puntos y nueve décimas mayor que la del trimestre precedente. Por su parte, la inversión en activos fijos inmateriales varía a una tasa del 2,7%, un punto y una décima inferior a la tasa registrada en el primer trimestre de 2014. (INE, 2014)*

### **Factores sociales:**

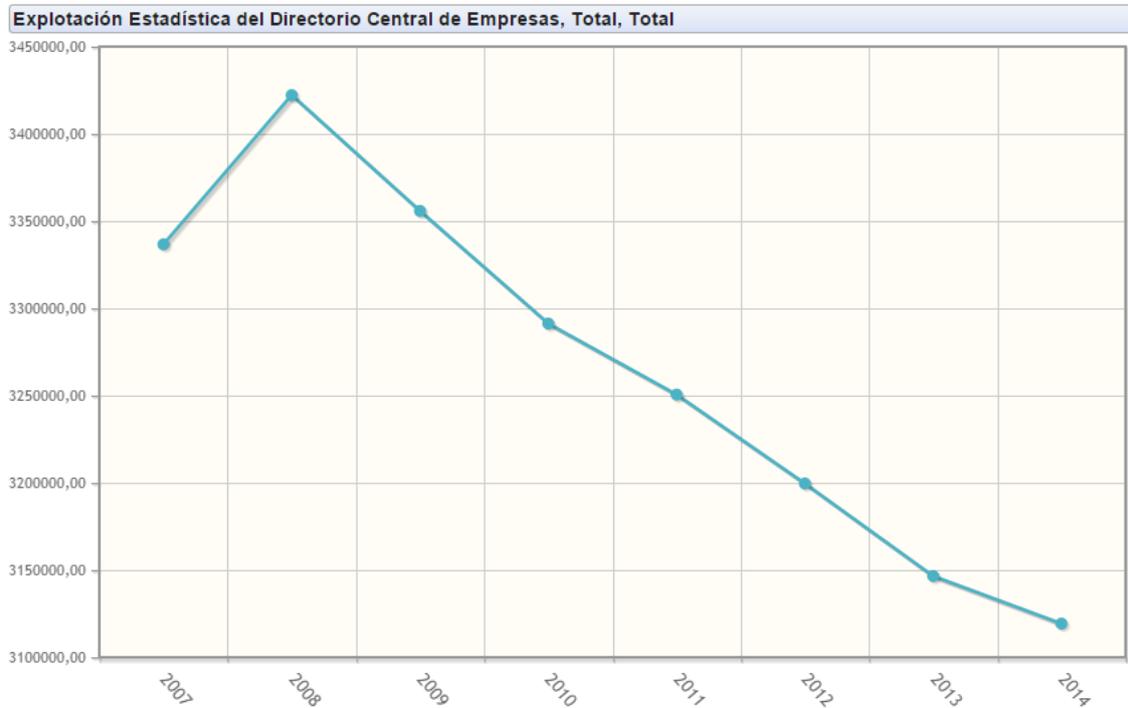
A continuación vamos a analizar los factores culturales y demográficos que constituyen la influencia social que la empresa debe estudiar. Para ello, primero debemos tener en cuenta cuál es nuestro público objetivo. Teniendo en cuenta que nuestros principales clientes pueden ser de varios tipos, debemos tener en cuenta que los congresos son realizados por profesionales valorados en su profesión, con gran poder de convocatoria y que decidan contar con nosotros para organizar el congreso en cuestión. Es importante mencionar que el ámbito de actuación de nuestra empresa será nacional.

Es más complicado analizar la situación de todas las asociaciones profesionales, pueden abarcar cualquier tipo de profesión en el que exista un interés común de estudio, como puede ser un congreso médico que trate del tratamiento hormonal del cáncer.

Respecto al resto de eventos, cualquier persona física o jurídica puede solicitar la organización de los mismos por una empresa de servicios, sin embargo como ya hemos comentado en las fases iniciales de este trabajo, el propósito de esta empresa es la realización y coordinación de eventos en general para empresas, buscando así la especialización. De esta forma podemos hacernos una idea de las oscilaciones que pueden ocurrir en nuestro número de eventos y congresos (ya que en la siguiente gráfica

también se incluyen asociaciones por ejemplo) observando la tendencia que sigue el número total de empresas que hay en nuestro país.

Ilustración 12: Total de empresas



Fuente: Directorio central de empresas del INE. 2014.

En el gráfico 4 cabe mencionar que se contabiliza el número de empresas sean de la naturaleza que sean, ya que se incluyen:

- Sociedades anónimas.
- Sociedades de responsabilidad limitada.
- Sociedades colectivas.
- Sociedades comanditarias.
- Comunidades de bienes.
- Sociedades cooperativas.
- Asociaciones y otros tipos.

Desde el año 2008 el número de empresas sufre una grave caída, teniendo en cuenta que han pasado de 3.422.239 empresas a 3.119.310, es decir una disminución de más de 300.000 empresas, lo que supone una caída del 8,8% respecto a los datos de 2008. Sin duda debemos estar expectantes y vigilantes ante esta tendencia negativa.

### **Factores tecnológicos:**

Los factores tecnológicos día a día adquieren un peso más importante en la empresa, llegando a ser cruciales. En la actualidad, la mayor parte de las empresas se adaptan a los cambios que se producen tecnológicamente con el fin de no quedarse obsoletos. Muchas funciones de la empresa se pueden llevar a cabo mediante sistemas informáticos integrados, abarcando temas de producción, logística, distribución, inventario, contabilidad...

En el mundo empresarial es indispensable nombrar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), un conjunto de tecnologías creadas para el envío y la gestión de la información.

Respecto a la organización de congresos y eventos, los factores tecnológicos influyentes son considerables. Desde la instalación en salas de micrófonos inalámbricos, altavoces, proyección y demás innovaciones que puedan aportar mejores soluciones.

Incluso los software de diseño influyen, por ejemplo en la maquetación de un programa para un congreso o evento. Lo mismo para rollups, banners...

En cuanto a audiovisuales, la conexión con internet y redes sociales es muy importante, llegando a ser actualmente una opción cada vez más demandada la retransmisión en directo mediante streaming (con empresas como twitch) de congresos, eventos...

*Ilustración 13: Logo Twitch.*



Fuente: Blog Forbes. 2014.

La empresa conecta con varios profesionales de las telecomunicaciones para el montaje de salas, desde audiovisuales hasta gráficos. Para elegir la mejor opción debe conocer los recursos que estos profesionales ofrecen y los cambios tecnológicos producidos.

La promoción de cada uno de los “productos” de la empresa se puede llevar a cabo mediante múltiples formas, siendo las redes sociales una de las más importantes. Por consiguiente, se puede conseguir una doble promoción, en primer lugar del congreso o evento en cuestión y en segundo de la empresa organizadora de los mismos.

Esto quiere decir que cada uno de nuestros proyectos, se debe adecuar a las redes sociales (Facebook, twitter...) creándose perfiles que contengan toda la información necesaria y específica de cada uno de los mismos, informando sobre el programa y mostrando gráficamente la imagen que se elija para esos congresos y eventos.

**Factores ecológicos:**

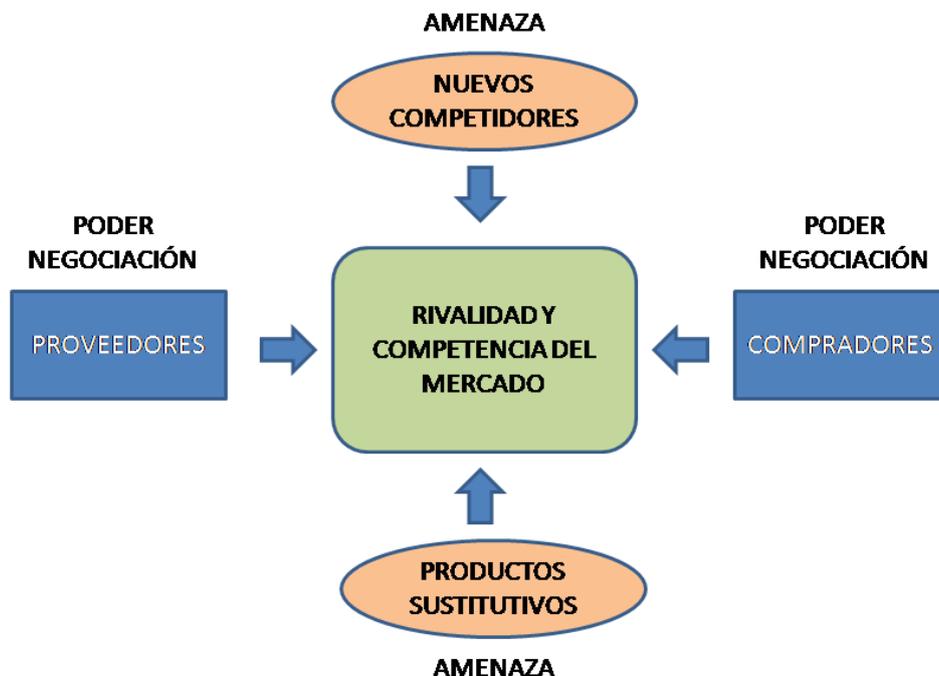
El tema medioambiental no ejerce una gran influencia sobre las actividades que desarrolla una empresa de esta índole, sin embargo sí está en nuestra mano diversas actividades que cada día cobran más importancia, como por ejemplo la gestión de los residuos que se producen en nuestras actividades, el reciclaje, la fabricación ajustada de programas, flyers, etc... En definitiva, el control de nuestros recursos desechables.

**3.2 Microentorno. Modelo de las cinco fuerzas.**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter fue desarrollado originalmente como una forma de valorar el atractivo de diferentes industrias. Ayuda a identificar el atractivo de una industria o sector en términos de las industrias competitivas. (Johnson, y otros, 2010).

Se puede considerar un valioso punto de partida para el análisis estratégico.

*Ilustración 14: Modelo de las cinco fuerzas.*



Fuente: Rankia. 2013.

Estas cinco fuerzas se componen de:

**Amenazas de entrada:** Las barreras de entrada son factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito. (Johnson, y otros, 2010).

En este caso debemos analizar las dificultades que tendremos simplemente para adentrarnos en el sector, por lo que la competencia jugará un papel crucial, siendo el grado de la misma un factor a tener en cuenta a la hora de introducirnos de una manera exitosa y satisfactoria para la empresa.

Las típicas barreras que se presentan en este apartado son entre otras, la presencia de economías de escala en determinadas industrias donde es extremadamente importante, ya que en el momento en el que las empresas ya establecidas en dicha industria han alcanzado una producción a escala, entrar en ella es muy complicado y costoso competir contra los costes unitarios de la competencia.

Por otro lado, la curva de experiencia, en referencia a la manera más eficiente de hacer las cosas da ventaja a todas aquellas empresas ya asentadas en el sector. De esta manera este factor sí que sería a tener en cuenta por una empresa de servicios como la nuestra, no tanto como la de las economías de escala, más importante e influyente en industrias.

El acceso a canales de proveedores o distribución juega un papel importante en este sector, debido al número de proveedores que una empresa así necesita, al conectar y organizar proveedores de contenido audiovisual. De todas maneras no suele ser habitual que empresas organizadoras de congresos y eventos tengan un control absoluto sobre los proveedores de diversos productos o servicios, pero sí lealtad.

La respuesta esperada es la expectativa o previsión de que la respuesta de los competidores será tan grande como para evitar la entrada o que sea demasiado costosa. En el caso de una pequeña empresa como la nuestra no debe ser excesivamente preocupante la respuesta de una gran empresa, sin embargo sí estrategias de los competidores de similar tamaño.

Es necesario atender a las barreras legales, que principalmente varían desde la protección de patentes, hasta la acción directa de gobierno (aranceles).

En cuanto a la diferenciación, es muy importante en nuestra empresa, de hecho, la organización de congresos y eventos se caracteriza por el gran potencial de dar valor añadido al cliente, por medio de aportar soluciones a las contingencias que puedan surgir en los actos y al trato humano que influye tanto en una empresa de servicios.

Existen muchas interacciones entre cliente y empresa y estas mismas presentan oportunidades de realizar cosas que otros no lo hacen.

### **Amenaza de productos sustitutos:**

Cuando una empresa decide realizar un evento o una convención, o una asociación de profesionales inicia el proyecto de un congreso, es difícil encontrar un producto que pueda sustituir las necesidades que surgen de estas propuestas, ya que tienen un propósito muy específico de relación con personas específicas. Sin embargo ciertos tipos de eventos de carácter publicitario para una empresa, pueden presentar “rivales” y reducir su demanda a favor de otras alternativas publicitarias que puedan acercarse a los propósitos específicos comerciales de ese evento.

### **El poder de los compradores:**

Los compradores (o clientes en este caso) son esenciales para la supervivencia de un negocio, y en algunos casos adquieren tanta importancia que son capaces de ejercer una presión excesiva sobre los proveedores de productos o servicios.

La concentración de compradores no es muy común en este sector, ya que los actos que organizamos en muy pocos casos (casi inexistentes) suelen suponer un gran porcentaje de las compras que realiza el cliente (es una de los motivos por los que se producen estas concentraciones de compradores), sin embargo la capacidad de comparar precios puede dar más poder al mismo, pero al determinarse los precios de una manera tan flexible y personalizada, no existe excesiva facilidad para comparar precios en la organización de congresos y eventos, suelen solicitarse presupuestos.

El coste de cambio es inexistente debido a que se trata de servicios puntuales y hay gran número de competidores, por lo que en este término adquieren una posición más fuerte y pueden aprovecharse de situaciones desesperadas en los negocios de los proveedores. Por otro lado, los ingresos de empresas organizadoras de congresos y eventos no suelen provenir de un número alto de proyectos, no suelen ser muchos y cada uno de ellos aporta una cantidad considerable de ingresos, por lo que es especialmente fuerte el poder del cliente en este tipo de casos.

Una amenaza importante es la competitiva del comprador, esto quiere decir que el cliente sea capaz de suministrarse a sí mismo el servicio que requiere, realizando una integración vertical hacia atrás. En nuestro caso sería que las propias empresas que ya hemos fidelizado, intenten reducir nuestro margen organizando ellos mismos sus propios eventos, cosa que no es muy común.

**El poder de los proveedores:**

Los proveedores suministran a la organización lo que se necesita para producir el bien o servicio, e incluye trabajo y fuentes de financiación. Este poder será alto cuando existan las tres condiciones nombradas anteriormente sobre el poder de los compradores:

**Proveedores concentrados:** Este problema no se presentaría, ya que la mayoría de servicios requeridos son ofrecidos por empresas en el que su sector no es dominado por pocos proveedores

**Costes de cambio:** Cambiar de proveedor, a pesar de la variedad de los mismos a los que acude la empresa (audiovisuales, informáticos, proveedores de regalos, materiales, etc...) no es caro per sé, sin embargo la comparación de precios, al igual que ocurre con lo comentado en el poder de los compradores. Sin embargo en este caso es más sencillo de comparar que en el anterior.

**Amenaza del proveedor:** Cabe la posibilidad que empresas encargadas de los visuales puedan llegar a un punto de crecimiento en el que se planteen organizar ellas mismas este tipo de actos, realizando una integración vertical hacia delante, a pesar de ser bajo siempre existe el peligro de que este tipo de situaciones ocurran.

**Rivalidad competitiva:**

*Las cuatro fuerzas competitivas generales, afectan a la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Así, bajas barreras de entrada incrementan el número de rivales, mientras que compradores poderosos con bajos costes de cambio fuerzan a sus proveedores a una alta rivalidad para ofrecer acuerdos. (Johnson, y otros, 2010)*

*Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes. (Johnson, y otros, 2010)*

El grado de rivalidad competitiva se puede medir por el equilibrio entre competidores, teniendo en cuenta la igualdad de tamaño, produciéndose así una fuerte rivalidad.

El sector en el que nos encontramos no cuenta con elevados costes fijos, prácticamente son de alquiler, gastos corrientes, inversiones de capital mínimo (ordenadores, teléfono...). No se ejecutan elevadas inversiones en equipamiento de capital o investigación, situaciones en las que se experimenta una elevada rivalidad debido a que en estos casos las organizaciones buscan reducir costes unitarios incrementando sus volúmenes, pudiendo llegar a las fatídicas guerras de precios.

La ventaja que podemos explotar se encuentra en la diferenciación, ya que nos encontramos en un sector en el que es posible diferenciarse de la competencia, algo que no ocurre en otras industrias como las de las materias primas, productos muy pocos diferenciados que conducen a una gran rivalidad debido a que el cliente solo diferencia dos competidores en el precio de sus productos.

### 3.3 Competencia directa.

En este punto vamos a analizar la competencia que consideramos más importante, la que tiene el mismo público objetivo y es capaz de ofrecer el mismo servicio que nosotros ponemos a disposición de nuestros clientes.

No necesariamente deben tratarse de empresas próximas geográficamente, ya que actuaríamos en territorio nacional ergo cualquier empresa del país podría suponer competencia directa.

Analizaremos las dos principales empresas que supondrían la mayor competencia.

*Ilustración 15 logo de eventísimo.*



Fuente: eventísimo.com. 2014.

#### **Eventísimo:**

Eventísimo es una empresa dedicada a la organización de diferentes actos, tales como: Eventos deportivos, Eventos culturales, Celebraciones y aniversarios, Lanzamientos de producto, Conferencias y seminarios, Ferias y salones, Eventos con artistas, Convenciones, Congresos, Road shows, Ruedas de prensa, Incentivos, Inauguraciones, Entregas de Premios...

Es una empresa considerablemente grande que se extiende hasta el ámbito internacional, más allá de España y Portugal. Posee 7 oficinas: Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, Málaga, Tenerife y Lisboa.

Además, tiene su estructura propia de material audiovisual, iluminación, equipos de sonido, carpintería, decoración, diseño y servicios de impresión. Servicios que nosotros

en un principio subcontrataríamos al ser una empresa de un tamaño menor. Además, cuentan con una plantilla muy amplia, a diferencia de nosotros.

Gracias a este servicio integral adquieren una ventaja competitiva que nosotros estamos dispuestos a alcanzar, pero en un futuro, ya que ahora sería imposible siendo una nueva y humilde empresa. De todas formas la podemos considerar competencia y debemos alcanzar la diferenciación más allá del servicio integral que ofrece esta empresa.

*Ilustración 16: Puntos fuertes y débiles de eventísimo.*

<b>Puntos fuertes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Amplia plantilla</b></li> <li>- <b>Servicio integral</b></li> <li>- <b>Ámbito internacional</b></li> <li>- <b>7 oficinas en toda España</b></li> </ul>
<b>Puntos débiles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Demasiados tipos diferentes de actos (menor especialización)</b></li> </ul>

Fuente: eventísimo.com. 2014.

El grupo Sörensen posee 4 divisiones que funcionan de forma independiente, o combinadas, según la necesidad de cada cliente.

*Ilustración 17: Logo Sörensen eventos.*



Fuente: sörensen.es. 2014.

*Ilustración 18: Logos Sörensen.*



Fuente: sorenson.es. 2014.

La división de Sörensen eventos dispone de equipos propios de audiovisual y sonido (al igual que eventísimo), además de una amplia base de datos con artistas de toda índole: magos, presentadores, bailarines, cantantes...

Los servicios que ofrecen abarcan la organización de convenciones, juntas de accionistas, fiestas, stands, inauguraciones, congresos, eventos deportivos...

En cierta manera su estructura es similar a la de eventísimo, aunque el hecho de que la empresa esté partida en divisiones puede suponer que imprima una menor fuerza que la anterior. En este caso también estamos hablando de un servicio casi integral con recursos propios, algo a lo que nosotros no aspiramos todavía.

*Ilustración 19: Puntos fuertes y débiles Sørensen.*

---

<b>Puntos fuertes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Amplia plantilla</b></li><li>- <b>Servicio integral</b></li><li>- <b>Importancia a la creatividad</b></li><li>- <b>2 oficinas en España y 1 en Argentina</b></li></ul>
<b>Puntos débiles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>No empresa dedicada exclusivamente a los eventos</b></li></ul>

Fuente: Elaboración propia. 2014.

### 3.4 DAFO del sector.

Tras estudiar las fuerzas del entorno que juegan un papel importante en el desarrollo de la actividad de la empresa e identificar los inductores claves del cambio, que son los nombrados en cada uno de los análisis que hemos realizado tanto en el macroentorno con nuestro análisis PESTEL como en el microentorno en las fuerzas de Porter, vamos a realizar el análisis DAFO sintetizando todas las ideas que hemos plasmado.

Ilustración 20: Análisis DAFO.



Fuente: fomento.es. 2005.

El objetivo del análisis DAFO es el de identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que pueda tener la empresa dentro de su entorno y ella misma. De esta manera, estaríamos hablando de un análisis interno que nos proporciona información sobre las debilidades y fortalezas que tiene la empresa y un análisis externo que nos “avisa” de las amenazas a las que nos enfrentamos y las oportunidades que podríamos aprovechar.

Por lo tanto, la estrategia a seguir habiendo identificado del análisis externo tanto amenazas como oportunidades, es reducir las primeras y explotar las últimas.

*Obtener ventaja de un espacio estratégico (oportunidad en el entorno competitivo que no está siendo completamente explotada por los competidores), es una forma efectiva de gestionar las amenazas y oportunidades. W Chan Kim y Renée Mauborgne han argumentado que si las organizaciones simplemente se concentran en competir frente a frente con los rivales competitivos, esto llevará a la convergencia competitiva respecto de todos los actores con respecto a la concepción y tratamiento del entorno. (Johnson, y otros, 2010).*

Ilustración 21: Análisis DAFO.

<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa nueva en el sector.</li> <li>- Recién licenciados.</li> <li>- Poca relación con potenciales clientes.</li> <li>- No tener servicio integral con recursos propios.</li> <li>- Difícil cálculo de previsión de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración vertical hacia delante de nuestros proveedores.</li> <li>- Decisiones políticas restrictivas que afecten a las empresas.</li> <li>- Poder de negociación de los clientes.</li> <li>- Competidores grandes y con servicio integral.</li> </ul>
<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conexión directa vía redes sociales y página web.</li> <li>- Trato personalizado.</li> <li>- Conocimientos amplios de finanzas, marketing...</li> <li>- Localización "móvil".</li> <li>- Experiencia del gerente en el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad futura de ejercer servicio integral con recursos propios.</li> <li>- Fuerte fidelización de los clientes.</li> <li>- Alianzas con proveedores de servicios audiovisuales etc.</li> <li>- Ampliar el tipo de actos que puede ofrecer la empresa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. 2014.

**Debilidades:** Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia y por eso mismo deben ser controladas y superadas.

La mayoría de las debilidades que sufriría la empresa están ligadas a la reciente creación de la misma y la experiencia del equipo. El simple hecho de ser una empresa nueva en el sector ya es per sé una debilidad, sumado a la inexperiencia de la mayoría del equipo en el propio sector. La solución no es otra que la adquisición de experiencia y el asentamiento de la empresa en el entorno competitivo.

La relación y fidelización con los clientes, obviamente es una debilidad ya que todavía no nos conocen, sin embargo como comentaremos luego, es una oportunidad para crecer el estrechar lazos, algo que al ser una empresa grande podemos potenciar el trato personal y personalizado.

Muchos de nuestros competidores ofrecen un servicio integral de audiovisuales, equipo técnico etc... Por lo que en un futuro para poder ponernos en su nivel será necesario

plantearnos la posibilidad. En cuanto a costes es una debilidad respecto al resto importante, sin embargo en el inicio de la empresa nuestra decisión es la de subcontratar este tipo de servicios y dedicarnos a la organización exclusivamente.

El cálculo de la previsión de ventas es sumamente complicado, ya que estamos hablando de organizar actos de un tamaño variable y unas condiciones variables, es decir, cada empresa solicita un evento con diferentes servicios, o una asociación de profesionales desea un congreso que dure “X” días. Además, en cada caso concreto se lleva una negociación respecto a la cuota por participante en congresos con los profesionales que quieren llevarlo a cabo. En resumidas cuentas estamos hablando de unos servicios muy “a la medida”. De ahí la importancia de contar con un equipo con conocimientos a la altura de finanzas, pese a ser recién licenciados.

**Amenazas:** Fuerza del entorno que puede impedir la implantación, reducir la efectividad, incrementar el riesgo o los recursos que se requieren para llevarla a cabo, reducir los ingresos o rentabilidad de una estrategia.

En nuestro caso, ya hemos hablado de la posibilidad de que empresas que habitualmente ofrezcan sus servicios audiovisuales y técnicos a otras que organizan diferentes tipos de eventos, decidan entrar en el sector de la organización gracias a su crecimiento.

Cualquier decisión política en un contexto de crisis económica puede resultar ser una amenaza, como ya hemos hablado en el entorno político del análisis PESTEL, donde es preocupante la tendencia a recortar presupuestos del estado que frenan el impulso a las ayudas a empresas.

Los eventos y congresos son proyectos de una duración considerable, en el que está en juego una gran cantidad de dinero, por lo tanto la empresa depende mucho de cada uno de los clientes que consigue. Esto hace que la fidelización adquiera un papel importantísimo y eso de mucho poder al cliente, que establece sus condiciones y en muchas ocasiones desfavorables para la empresa.

Esto no significa que la empresa deba atender todas las exigencias que un cliente pueda presentar, pero sí hablamos de unos límites más amplios que en casos de compradores pequeños.

Por otro lado competimos con grandes empresas que ofrecen un servicio integral con sus propios recursos, una ventaja en costes considerable ya que no cuentan con el coste que supone el margen de empresas proveedoras.

**Fortalezas:** Capacidades, buenas posiciones, recursos...que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

Una de nuestras principales fortalezas y con gran peso en la actualidad, es el dominio de todas las redes sociales e internet, gracias a un equipo tan familiarizado con este tipo de herramientas. De esta forma conseguimos una interacción constante con cualquier persona de nuestro público objetivo y un canal de distribución de información masivo muy dominado.

Muchas empresas grandes están posicionadas en redes sociales e internet, sin embargo carecen de un trato personal mediante mensajes privados y atención directa. Ese es uno de nuestros propósitos, el trato personal y directo a través de internet.

A pesar de ser personas que hace poco terminaron la licenciatura de administración de empresas y se enfrentan por primera vez al mundo de la organización de congresos y eventos, poseemos una formación importante sobre todos los ámbitos de la empresa, en la que cada uno está especializado en un área vital para el desarrollo de nuestras actividades. Además, el gerente cuenta con varios años trabajando de manera puntual en diversos congresos y cuenta con una ligera experiencia dentro del núcleo organizativo tras sus meses de prácticas.

Como explicaremos en el punto 4.1, podríamos denominar una “localización móvil” ya que en la mayoría de los casos nosotros nos desplazaremos al cliente, consiguiendo así una mayor comodidad para él y más conocimiento sobre lo que es la empresa (instalaciones, personal, esencia...) a la que vamos a ayudar. Obviamente es una forma de hablar, ya que la localización en sí de la empresa será fija en su centro de trabajo o sede.

**Oportunidades:** Representan la posibilidad para mejorar la rentabilidad de la organización o aumentar los ingresos. Todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva en el futuro.

La mayoría de oportunidades de las que disponemos ya las hemos tocado ligeramente en anteriores puntos. En el caso de que todas las fuerzas que ejercen presión sobre nosotros nos lo permitan y la empresa prospere gracias a eso y la efectividad de nuestro trabajo, tendríamos la oportunidad de ofrecer un servicio integral con recursos propios, eso sería una oportunidad importante que repercutiría en los costes ergo también en los beneficios.

Como ya hemos comentado, este tipo de actos suponen una oportunidad única, ya que hay que tener en cuenta que en los proyectos se produce una comunicación y

cooperación constante y prolongada en el tiempo con el cliente, para poder ejecutar bien el servicio. Esto quiere decir que la posibilidad de estrechar lazos como bien hemos dicho antes es alta, siendo crucial el trato personal y disponibilidad que ofrecemos a nuestros clientes. Esta fidelización además es sumamente importante teniendo en cuenta lo que hemos comentado anteriormente sobre el peso que tiene cada uno de los clientes y la cantidad de dinero que mueve cada uno de los mismos.

Esto mismo se puede ampliar a nuestros proveedores, utilizar un mismo proveedor de audiovisuales por ejemplo durante muchos congresos o eventos puede suponer una mejor negociación de los costes de estos servicios para nosotros, o incluso puede que una adquisición en un futuro para ejercer la primera oportunidad de la que hemos hablado.

Por último, una vez ampliada nuestra plantilla también tenemos la opción de ampliar nuestros servicios, ofreciendo también la posibilidad de organizar eventos a personas físicas o pequeños eventos que puedan suponer una mayor rotación a cambio de un menor margen.

# **CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES.**

## 4.1 Localización.

Para decidir la localización de nuestra sede, primero debemos saber qué necesidades debe cumplir dicha localización. Cabe destacar que es una decisión estratégica y la viabilidad de la empresa depende de la misma, por lo tanto debe tomarse con sumo cuidado. Por lo tanto, su superficie, coste, adquisición, reglamentación en la que se rige, etc. Deben tomarse muy en cuenta.

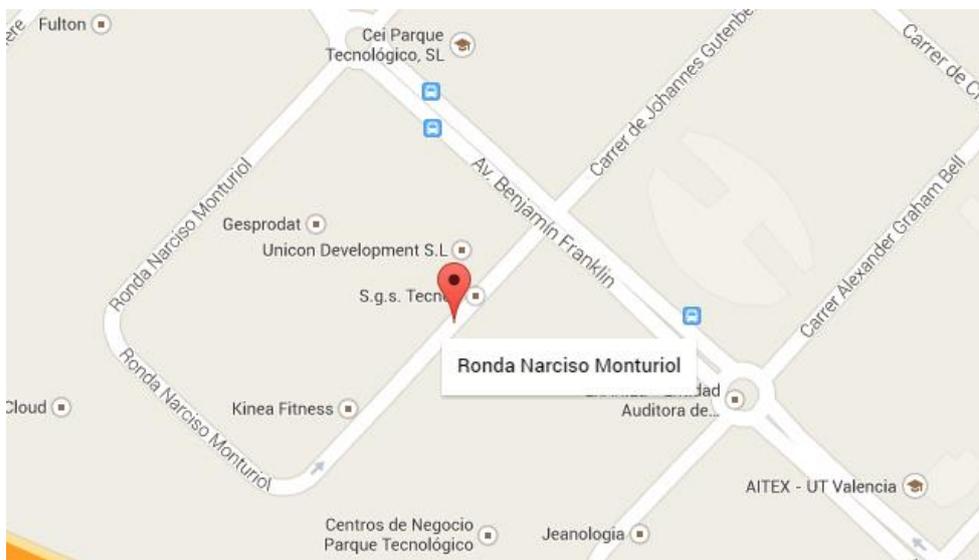
Nos situaríamos en la Comunidad Valenciana, en concreto dentro de la provincia de Valencia y sin descartar abrir oficinas en otras partes de la comunidad incluso en ciudades como Barcelona y Madrid en caso de prosperar y encontrar un núcleo de clientes fidelizados que nos puedan ayudar a impulsarnos en esas ciudades.

El contacto con el cliente se realizaría principalmente en sus instalaciones, es decir, la mayor parte de nuestro trabajo se realizaría fuera de nuestra sede o centro de trabajo. Teniendo en cuenta esto, una gran elección para elegir la localización sería una zona en la que hubiera una concentración importante de centros de trabajo de empresas.

Descartaríamos así el centro de Valencia, que a pesar de ser una gran opción en otros tipos de empresa para situar allí la sede, no lo consideramos estrictamente necesario, además el precio del alquiler sería considerablemente menor en lugares como el parque tecnológico de Valencia, en Paterna.

Así, el modo de adquisición que elegiríamos los primeros años sería el del alquiler de una oficina en el Parque Tecnológico de Paterna, en concreto en la Ronda Narciso Monturiol y Estarriol.

Ilustración 22: Mapa Oficina.



Fuente: Google maps. 2014.

La oficina tendría un tamaño de 50 metros cuadrados, con la posibilidad de tener 6 puestos de trabajo y una mesa de reuniones. Tras consultar la información en la empresa, el alquiler se quedaría en un total de 400 euros + IVA (484 euros en total) al mes.

Esta información la obtuve en mi periodo en prácticas en MAR servicios y congresos S.L. Una de las ventajas de este tipo de oficinas es el ambiente empresarial que se respira en toda la zona, además de la tranquilidad por la ausencia de ruido de coches y demás vehículos.

A pesar de la situación de crisis, hay una gran afluencia de empresas y mucho dinamismo en la zona, por lo que es una oportunidad para establecer relaciones, a diferencia de otras opciones como el polígono Fuente del Jarro, que tiene unas características más industriales.

Además, para esos clientes que decidan visitarnos en nuestro centro de trabajo, es una zona atractiva para las relaciones empresariales que se puedan ejercer. En primer lugar por la vistosidad, en segundo por el fácil acceso y estacionamiento.

En todo caso estamos hablando de una zona a 10 minutos del aeropuerto y 10-15 minutos del centro de Valencia. Por lo que las salidas hacia la visita de cualquier cliente local o nacional están considerablemente cerca.

*Ilustración 23: Oficinas Ronda Narciso Monturiol y Estarriol.*



Fuente: MAR servicios y congresos S.L. 2013.

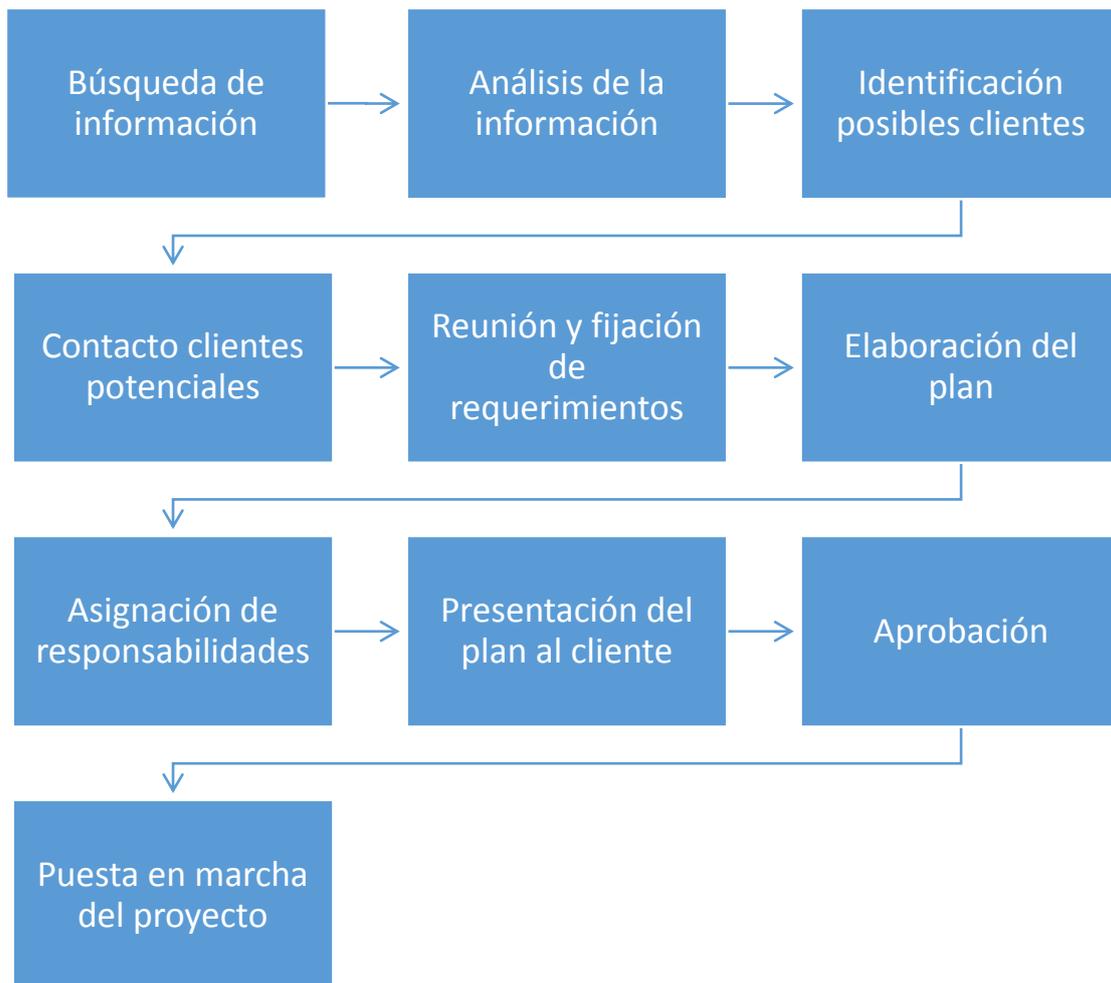
## 4.2 Operaciones y procesos.

Es difícil definir procesos concretos para “productos” personalizados, sin embargo, el proceso previo a la organización de cualquiera de los actos que estamos dispuestos a ofrecer es similar. Hay que tener en cuenta que nuestros dos principales productos son diferentes, la organización de un congreso es distinta a la de un evento. Éstos últimos suelen ser más variables, es decir, de uno a otro pueden cambiar muchos requerimientos mientras que los congresos siguen un esquema similar. De todas formas siguen teniendo sus peculiaridades, al fin y al cabo son proyectos que no siguen rígidamente un estándar.

Puede verse en el anexo1 un ejemplo, o “esqueleto” que puede producirse tras la aprobación e inicio del proyecto del congreso.

Sin embargo como decíamos antes, desde el momento 0 hasta el inicio de un proyecto, sea cual sea, es necesario fijar unos pasos previos.

*Ilustración 24: Primeros procesos.*



Fuente: Elaboración propia. 2014.

**Búsqueda de información:** El primer paso, o paso cero trata de buscar información de diferentes cauces, empezando por potenciales clientes y la situación de los mismos. Para ejercer y ofrecer nuestros servicios tendremos que tener hacer un rastreo de posibles proveedores personal, audiovisuales, decoración, restaurantes, hoteles, obsequios...

Esta búsqueda se debe ejecutar de manera nacional, buscando de cada uno de los tipos de proveedores que necesitamos, posibles candidatos según los requerimientos que podamos prever que nos solicitarán (por eso mismo es importante conocer el producto que ofrecemos).

En base a lo obtenido en dicha búsqueda, es necesario crear una base de datos de la que podamos disponer en cualquier momento de potenciales clientes y proveedores de las principales comunidades autónomas. En todo caso esta fuente de información debe ser actualizada constantemente.

**Análisis de la información:** Tras realizar eso, sería necesario crear un perfil de las empresas buscadas y comprobar que encajan en nuestro público objetivo, para ello deberíamos definir bien cuál sería nuestro cliente tipo, a qué tipo de empresas/asociaciones nos dirigimos y si tienen capacidad económica para sentirse atraídos por este tipo de servicios. (Identificación de posibles clientes).

**Contacto con clientes potenciales:** Esta parte es una de las más complicadas, las visitas, llamadas, emails... Deben estar diseñados para captar la atención de esos clientes con los que buscamos una comunicación directa, al igual que al conseguir este contacto instar a continuar la comunicación de alguna forma.

La segunda posibilidad es que los propios clientes contacten con nosotros gracias a que el posicionamiento SEO, la publicidad etc. de resultado. En este caso el “contacto con clientes potenciales” sería el segundo paso del proyecto, tras la publicidad por medio de internet y redes sociales.

Aunque en nuestro caso sería lo menos habitual, ya que en el terreno publicitario tendríamos problemas con las empresas más grandes (anteriormente analizadas). Sin embargo con el crecimiento de la empresa esta opción ganaría peso.

**Reunión y fijación de requerimientos:** Este paso mal hecho tiene como consecuencia que el proceso vuelva a tener que repetirse tras presentar el plan posteriormente elaborado al cliente, con los costes, recursos y tiempo perdido que ello conlleva. Obligado hacer énfasis en la tarea de comunicación de la que hablaremos después.

En este punto quedan claros los requerimientos totales del congreso o evento, por lo que ya nos podremos hacer una idea de los proveedores que precisaremos al conocer qué, cómo y cuándo quiere el cliente.

**Elaboración del plan:** En este paso se fijan las etapas que hay que cumplir, modo de comunicación con clientes, fijación de posibles proveedores de material hasta la selección de posibles sedes, fechas etc... Es decir, una lista de tareas a hacer. Durante la elaboración del plan es esencial mantener la comunicación con el cliente por cualquier cambio que quiera incorporar el mismo, de tal manera que se realicen todas estas tareas de manera dinámica.

**Asignación de responsabilidades:** Una vez elaborado ese plan personalizado se asigna a los profesionales adecuados para llevarlo a cabo.

**Presentación del plan al cliente:** Una vez elaborado el plan, se presenta al cliente el mismo y los responsables de cada una de las etapas, al igual que al máximo responsable del proyecto. Días después se recibe la aprobación del proyecto, en caso contrario el proceso vuelve a comenzar fijando los nuevos requerimientos.

En el anexo 1 podemos observar la lista de tareas en la organización de un congreso.

# **CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.**

## 5.1 Forma legal de la empresa.

La forma jurídica de la empresa determinará las obligaciones (fiscales, laborales...) y responsabilidades que tendrá el empresario. Esta elección se debe hacer basándose en tres aspectos:

**Responsabilidad:** *La responsabilidad social empresarial (RSE) es la integración voluntaria por parte de las empresas de temas sociales y ambientales en sus operaciones comerciales, procesos productivos y relaciones con los grupos de interés: clientes, proveedores, trabajadores, accionistas... Ser socialmente responsable no sólo significa cumplir plenamente con las obligaciones jurídicas establecidas en estos ámbitos, sino también ir más allá, invirtiendo en el capital humano y en las relaciones con el entorno y la sociedad en que se opera.* (Generalitat de Catalunya).

Nuestra elección en este caso sería la de tener una responsabilidad limitada ante las obligaciones, limitándolo al capital aportado y evitando responder de las deudas de la empresa con nuestro patrimonio personal.

**Número de socios:** En la empresa seremos dos socios, José Manuel Flores Gámez y Javier Hernández Díez, por lo que descartaríamos la de “Emprendedor de Responsabilidad Limitada” (una forma que realmente tiene una responsabilidad ilimitada salvo excepciones).

**Capital social:** El capital que estamos dispuestos a aportar ronda los 3000 euros, por lo que teniendo en cuenta las condiciones anteriores ya expuestas descartaríamos la creación de una Sociedad anónima, cuyo límite inferior son 60.000 euros.

Ilustración 25: Formas jurídicas candidatas.

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

Fuente: creatuempresa.org. 2014.

Tras establecer las condiciones en estos tres aspectos básicos obtenemos las cuatro posibilidades que tenemos para elegir la forma jurídica adecuada de la empresa, tras analizarlas elegimos la creación de la Sociedad Limitada Nueva empresa y pasaremos a detallar sus características más importantes.

**Características de la Sociedad Limitada Nueva Empresa:**

*Su capital social está dividido en participaciones sociales y la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital aportado.*

*El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad, si bien se da opción a los socios de establecer, además, una actividad singular.*

*La denominación social se compone de los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico único (ID-CIRCE) seguido de las palabras "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o la abreviación "SLNE". Permite su obtención en 24 horas.*

*Dos formas de constitución:*

- *Telemática: mediante el Documento Único Electrónico (DUE), evitando desplazamientos al emprendedor y un ahorro sustancial de tiempos y costes.*
- *Presencial: con los mismos tiempos de respuesta de notarios y registradores (48 horas), siempre que se opte por la utilización de unos estatutos sociales orientativos.*

*Pueden continuar sus operaciones en forma de SRL por acuerdo de la Junta General y adaptación de los estatutos.*

*No es obligatoria la llevanza del libro registro de socios porque el reducido número de socios no lo hace necesario.*

*Medidas fiscales para ayudar a superar los primeros años de actividad empresarial.  
(Ministerio de Industria, Energía y Turismo).*

**Marco legal que tendrá que seguir la empresa:**

*R.D. 682/2003, por el que se regula el Sistema de Tramitación Telemática.*

*Orden JUS/1445/2003, por el que se aprueban los Estatutos Orientativos de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.*

*Orden ECO/1371/2003, por la que se regula el procedimiento de asignación del Código ID-CIRCE.*

*Ley 24/2005 de reformas para el impulso de la productividad.*

*Real Decreto Legislativo 1/2010, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.*

*Ley 25/2011, de reforma parcial de la Ley de Sociedades de Capital y de incorporación de la Directiva 2007/36/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de julio, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas.  
(Ministerio de Industria, Energía y Turismo).*

**Beneficios fiscales de la RSLNE.**

*Aplazamiento sin aportación de garantías, de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución.*

*Aplazamiento o fraccionamiento, con garantías o sin ellas de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde su constitución.*

*No obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades, a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos desde su constitución.*

*Cuenta ahorro-empresa cuyos fondos deben destinarse a la suscripción de las participaciones para la constitución de la Sociedad Limitada Nueva Empresa. La sociedad ha de tener una duración mínima de dos años y, en el plazo de un año, disponer al menos de un local y un empleado. El régimen fiscal es similar al de la cuenta ahorro vivienda (devolución en el IRPF del 15% del importe depositado en la cuenta con el límite de 9.015,18 € anuales durante un plazo máximo de 4 años). (Ministerio de Industria, Energía y Turismo).*

**Número de socios.**

*El número máximo de socios en el momento de la constitución se limita a cinco, que han de ser personas físicas.*

*El número de socios puede incrementarse por la transmisión de participaciones sociales. Si como consecuencia de la transmisión, son personas jurídicas las que adquieren las participaciones sociales, éstas deberán ser enajenadas a favor de personas físicas en un plazo máximo de tres meses. (Ministerio de Industria, Energía y Turismo).*

**Denominación Social.**

*La denominación social estará formada por los dos apellidos y nombre de uno de los socios fundadores más de un código alfanumérico seguido de las palabras "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o la abreviación "SLNE". Este código alfanumérico se denomina ID-CIRCE. Este sistema asegura que la certificación de la denominación social se obtenga de manera inmediata. (Ministerio de Industria, Energía y Turismo).*

### **Cambio de denominación social.**

Una de las características de la Sociedad Limitada Nueva Empresa (que puede resultar un inconveniente) es que la denominación social de la empresa en el momento de su constitución no puede ser objetiva o de fantasía, es decir, se debe respetar la regla establecida de los dos apellidos y el nombre de uno de los socios seguidos de un código alfanumérico.

Gracias a los cambios introducidos en la Ley 24/2005, de 18 de Noviembre, de reformas para el impulso de la productividad, es posible cambiar la denominación social de la sociedad por una objetiva o de fantasía.

El formato especial hasta ahora utilizado para la Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) sólo será obligatorio en el momento de la constitución, continuando de esta manera con las ventajas que supone una denominación social única de cara a conseguir una rápida constitución. Una vez constituida la sociedad, se podrá llevar a cabo el cambio de denominación social, ahora sin tener que seguir este formato especial.

Además, el cambio de denominación social será gratuito en lo que respecta a aranceles notariales y registrales durante los tres primeros meses desde la constitución de la sociedad.

De esta manera, la denominación social de la empresa será José Manuel Flores Gámez [Código alfanumérico concedido] SLNE. La aportación al capital será de 3000 euros (aportado íntegramente el 50% cada uno de los socios).

## **5.2 Socios.**

Anteriormente hemos mencionado que la empresa se crearía gracias a la aportación de dos socios, ambos licenciados en Administración y Dirección de Empresas, uno en la Universidad Politécnica de Valencia y otro en la Universidad de Valencia.

El capital será de 3000 euros aportado íntegramente, 50% cada uno de los socios, dividido en 30 participaciones sociales de 100 euros cada una. Este desembolso se realiza a partir de los recursos económicos de cada uno de ellos sin acudir a fuentes de financiación externas. Sin embargo sí se acudirá para la inversión de capital necesaria en el funcionamiento de la empresa.

Ilustración 26: Socios.

José Manuel Flores Gámez	Javier Hernández Díez
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.</b></li> <li>- <b>Master en Dirección financiera.</b></li> <li>- <b>Director de la empresa.</b></li> <li>- <b>Prácticas en el sector.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Licenciado en Sociología y Administración y Dirección de Empresas.</b></li> <li>- <b>MBA en dirección de empresas.</b></li> <li>- <b>Subdirector de la empresa.</b></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. 2014.

El número máximo de socios es de cinco en el momento de la constitución de la empresa. Tanto yo como Javier somos personas físicas, por lo que cumplimos los requerimientos para la constitución de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Si en algún momento los socios desean transmitir participaciones sociales, el número de socios aumentará, siempre y cuando sean enajenadas a personas físicas. En caso contrario, las personas jurídicas que las adquieran deberán venderlas en un máximo de tres meses.

### 5.3 Análisis de los puestos de trabajo.

Como observaremos gráficamente en el siguiente apartado, la empresa cuenta con seis bloques a cubrir en la empresa. Al ser una nueva empresa, en cada departamento estará solo una persona a largo plazo, ya que comenzaremos con tres trabajadores.

Antes de elegir a la persona adecuada primero debemos definir la naturaleza del puesto la seleccionarla. De esta manera, el análisis consta en determinar las tareas, obligaciones y responsabilidades inherentes al trabajo.

*La descripción del puesto de trabajo es un resumen escrito de las actividades propias del mismo, preparado a partir de los datos obtenidos de los empleados y mandos relacionados con el puesto. (de Miguel Fernández, 2005)*

*Tras realizar la descripción del puesto es necesario concretar las especificaciones o requisitos. Las especificaciones tienen que ser claras, objetivas y tan explícitas como sea posible, y han de indicar con detalle la formación exigida a quien ocupe el puesto (carrera, experiencia, aptitudes, etc.). Las especificaciones quedan recogidas en lo que a veces se llama "perfil del puesto". (de Miguel Fernández, 2005).*

Por lo tanto, a continuación vamos a pasar al análisis de puestos de trabajo de nuestra empresa, empezando por la gerencia y acabando por la secretaría.

### **Gerente:**

#### **Finalidad del puesto.**

- Asumir todas las responsabilidades de la empresa.
- Colaborar con el resto de puestos de trabajo.
- Supervisar todas las funciones.
- Tomar las decisiones estratégicas de la empresa.
- Asegurarse de la buena marcha de la compañía.

#### **Deberes y responsabilidades.**

- Aprobar presupuestos.
- Aprobar la contratación de los diferentes proveedores.
- Aprobar y firmar la emisión de cheques.
- Análisis de los estados financieros.
- Realizar las contrataciones y despidos que procedan.
- Asegurarse de la comunicación entre todos los puestos.

#### **Requisitos.**

- Conocimiento en la administración y Dirección de Empresas.
- Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, economía o derecho.
- Aptitud de liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Objetividad.
- Compromiso.
- Trabajo en equipo.

### **Responsable de congresos y eventos.**

#### **Finalidad del puesto.**

- Realizar todas las operaciones necesarias para la realización efectiva del servicio.
- Colaborar con el resto de puestos de trabajo.
- Asegurarse de la satisfacción del cliente.
- Ocuparse del buen funcionamiento de la contratación de proveedores.

### **Deberes y responsabilidades.**

- Elaboración y control de presupuestos.
- Búsqueda de los proveedores.
- Presentar (tras supervisar) el presupuesto de los diferentes proveedores.
- Supervisar montaje de salas.
- Supervisar la ejecución del servicio.
- Coordinar proveedores en la ejecución del servicio.
- Mantener la comunicación con el cliente.

### **Requisitos.**

- Conocimiento en la administración y Dirección de Empresas.
- Aptitud de liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Objetividad.
- Organización.
- Capacidad de coordinar equipos.

### **Informática y redes sociales.**

#### **Finalidad del puesto.**

- Asegurar la presencia y posicionamiento de la empresa en internet.
- Asegurarse y establecer las relaciones con el público objetivo mediante redes sociales.
- Ocuparse de todas las tareas de naturaleza informática.
- Proteger la confidencialidad de los datos de la empresa.

### **Deberes y responsabilidades.**

- Elaboración de bases de datos.
- Elaboración de página web.
- Realizar la imagen de los actos y el maquetado de programas, rollups, etc.
- Posicionamiento SEO.
- Creación y mantenimiento de la página de la empresa en redes sociales.
- Mantenimiento de equipos informáticos en la empresa.
- Resolver contingencias de índole informática en plena ejecución del servicio

### **Requisitos.**

- Amplios conocimientos de informática.
- Dominio de programas de diseño gráfico.
- Mínimo grado superior en informática.
- Conocimiento de internet y redes sociales.
- Creatividad.
- Capacidad de trabajo en equipo.

### **Administración general.**

#### **Finalidad del puesto.**

- Dar a la empresa una perspectiva más amplia del medio.
- Control del desarrollo económico.
- Asegurar la salud de los estados contables.
- Control de los temas legales de la empresa.
- Se encargará de las tareas promocionales de la empresa.

#### **Deberes y responsabilidades.**

- Elaboración de estados contables.
- Búsqueda de financiación.
- Elaboración de los contratos de trabajo.
- Encargarse de los cobros y pagos.
- Elaboración de contratos con proveedores y clientes.
- Asesoramiento a la gerencia.
- Elaborar los planes promocionales y publicitarios de la empresa.
- Mantener la comunicación con el cliente sobre temas de cobros y pagos.

### **Requisitos.**

- Licenciatura en Administración y dirección de Empresas o economía.
- Conocimiento avanzado de los programas informáticos implicados en sus funciones.
- Eficacia y eficiencia.
- Productividad.

### **Administrativo/comercial.**

#### **Finalidad del puesto.**

- Brinda apoyo al Responsable de congresos y eventos.
- Encargado de la búsqueda de clientes.
- Es el encargado en primera instancia de ponerse en contacto con los clientes.

#### **Deberes y responsabilidades**

- Llamadas telefónicas a clientes y proveedores.
- Visitas a clientes y proveedores.
- Mailing.
- Encargado de ejecutar las directrices del Responsable de congresos y eventos.
- Solicitar a los proveedores el presupuesto.

#### **Requisitos.**

- Estudios superiores.
- Creatividad.
- Don de gentes.
- Trabajo en equipo.
- Asertividad.

### **Recepcionista.**

#### **Finalidad del puesto.**

- Proporcionar apoyo al proceso administrativo.
- Proporcionar información relevante a clientes y proveedores que la soliciten.
- Ser el contacto principal de la empresa.
- Atender necesidades de los clientes.

#### **Deberes y responsabilidades.**

- Atender llamadas de clientes y proveedores.
- Tomar recados y transferirlos al responsable.
- Canalizar toda la información que se reciba vía teléfono o email.
- Servir como apoyo de las tareas administrativas que le planteen.
- Verificar la información que se reciba de clientes y proveedores.
- Almacenamiento y control de expedientes.

**Requisitos.**

- Estudios medios.
- Dominio de la mecanografía.
- Persona amable en el trato.
- Prudencia.
- Paciencia.
- Asertividad.

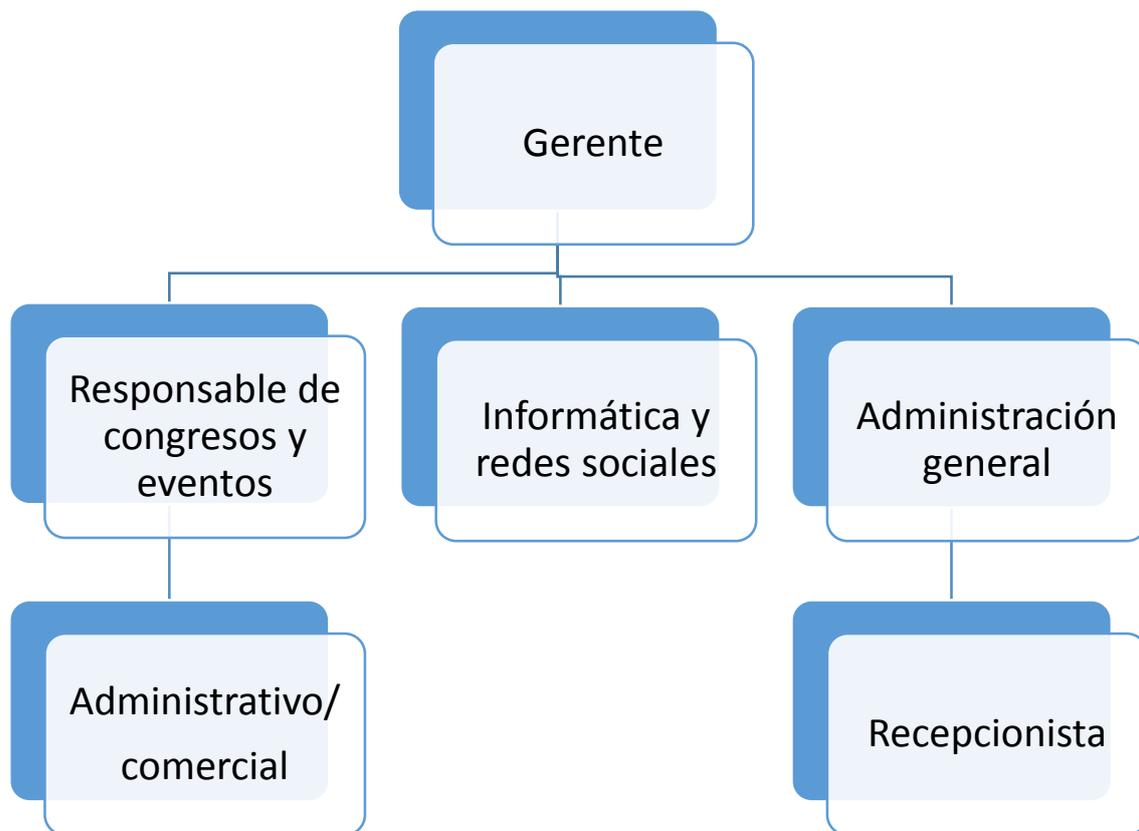
Una vez finalizada la descripción de los puestos de trabajo, hay que aclarar que la aplicación práctica de los mismos implica la flexibilidad de las funciones en una empresa de las dimensiones de esta. Es decir, hablamos de un “todo” en el que en cualquier momento un empleado puede realizar las funciones de otro.

Además, como bien explicaremos en el próximo apartado (el organigrama de la empresa), un empleado podrá ocupar dos puestos de trabajo en el inicio, hasta que se produzca un aumento de la plantilla y pueda dedicarse exclusivamente a las funciones de un puesto de trabajo, ya que comenzaremos con tres trabajadores para posteriormente poder confeccionar una plantilla que cumpla los requisitos.

## 5.4 Organigrama.

El organigrama representa gráficamente la estructura formal de la empresa, estableciendo una jerarquía y niveles de autoridad de forma esquemática. De esta forma quedarían tres niveles jerárquicos, el primero ocupado por el gerente, el segundo por el responsable de congresos y eventos, informática y redes sociales y administración general. Por último quedarían en el tercer nivel el administrativo/comercial y recepcionista.

*Ilustración 27: Organigrama.*



Fuente: Elaboración propia. 2014.

Así número de personas en plantilla será de 6, otros servicios como por ejemplo el de personal azafato, audiovisuales, decoración, restaurantes, obsequios... serán subcontratados. Algunas de estas funciones en un futuro no se descartaría integrarlas en la empresa y por lo tanto aumentar la plantilla y crear nuevos departamentos con más personas. Una de las ambiciones a largo plazo de la empresa es la de ofrecer un servicio integral ofrecido gracias a recursos propios.

## 5.5 Misión, Visión y valores de la empresa.

Cabe destacar antes que nada el peso de los valores corporativos en estos últimos tiempos. Las empresas poco a poco han ido interesándose más en la confección de sus propios valores y la comunicación de los mismos, siendo un reflejo e imagen que quiere mostrar la organización al resto del mundo.

*Los valores esenciales son aquellos principios subyacentes que guían la estrategia de la organización. (Johnson, y otros, 2010).*

La misión y visión de una empresa son más explícitas estratégicamente que los valores corporativos. La misión trata de proporcionar a los empleados y stake-holders claridad sobre el propósito global de la organización. Por lo que su objetivo es generar comprensión, confianza y cómo la estrategia de una empresa se relaciona con el propósito.

Por otro lado, la visión es lo que la empresa aspira a ser. Establecer una visión de futuro, centrándose en la generación de resultados sin olvidarse de algo más allá de eso; el entusiasmo y el compromiso con la empresa a largo plazo.

No hay que olvidar que el propósito de una organización estará influido por las expectativas de sus stake-holders, que en español puede significar “participante”, “inversor”, “accionista”... Tal y como lo definió R. Edward Freeman, los stake-holders son todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Los valores corporativos que definirían nuestra empresa son principalmente los siguientes que detallaremos a continuación, todos estando adquiriendo una importancia similar.

**Enfoque al cliente:** En todo momento es fundamental la empatía con el cliente, es decir, ponernos en su lugar y establecer las expectativas que tendrá para poder añadir valor a las mismas, obteniendo así la satisfacción en todos y cada uno de los requerimientos, obteniendo así nuestro cliente más de lo que esperaba.

Para ello es necesario e imprescindible prestar una atención total a todo lo que el cliente nos presenta, así como analizar sus inquietudes sobre el proyecto.

**Fidelización:** Este valor está muy relacionado con el anterior, y es una de las claves para la prosperidad de la empresa es la fidelización de los clientes, esto va más allá de darles un buen producto, trata de cómo ha sido el trato durante todo el proyecto, teniendo en

cuenta todo lo que hay detrás de cualquier congreso o evento que podamos organizar. Por lo tanto, no solo es la “entrega” del servicio, si no la comunicación e implicación de nuestro equipo con el cliente.

**Colaboración:** En una empresa cuya función principal es la organización, es vital la colaboración tanto con clientes, proveedores y nuestro propio equipo para que el acto organizado y en general, todos los actos y la marcha de la empresa a largo plazo se resuelvan de manera satisfactoria.

**Trabajo en equipo:** En el tipo de servicio que ofrecemos, influyen una cantidad de factores que hay que controlar, tanto a la hora de la ejecución del mismo, como la preparación, e incluso en la “búsqueda de clientes”.

Por lo tanto para controlar todos los factores de los que estamos hablando, debemos establecer las funciones de cada uno de los empleados y asegurar la interacción eficaz entre los mismos. Al igual de que cada uno de ellos comprenda la importancia de las tareas propias y de los demás.

**Compromiso:** Una vez se aprueba un plan, se inicia un proyecto, o incluso antes a la hora de comunicarnos con el propio cliente, es intolerable que se abandone cualquier compromiso adquirido de forma tanto verbal como escrita, ya que eso haría mella sobre la confianza de nuestros clientes, que son tan importantes como ya hemos mencionado en anteriores valores e incluso en este plan de empresa.

**Calidad:** Tanto el trato directo con el cliente, como la ejecución del acto, debe considerarse la calidad que los consumidores finales (congresistas, participantes del evento) observarán. Por lo tanto es imprescindible asegurarla teniendo un estándar a cumplir por posibles proveedores. Esta calidad no solo se basa en los medios audiovisuales, montaje de salas etc... Si no en la calidad humana del equipo con el cliente que organiza el evento hasta la mostrada por nuestros azafatos a los participantes.

**Responsabilidad:** Está ligada íntimamente con el compromiso, en cualquier empresa la responsabilidad debería suponer un valor o un estandarte para la misma. “Respetar las reglas”, contribuir en el crecimiento y la armonía del entorno, asumir las consecuencias de los errores y sobretodo hacer lo posible por que no ocurran es un requisito indispensable.

**Profesionalidad:** Nosotros entendemos la profesional como el conjunto de los valores anteriores, es la armonía de todos y cada uno de los propósitos que hemos definido.

# CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING.

## 6.1 Segmentación y Público Objetivo.

La segmentación trata de formar grupos homogéneos de consumidores para satisfacerlos de forma rentable para la empresa. Esto quiere decir grupos de consumidores con comportamientos similares y diferentes al de otros grupos.

Por lo tanto, lo que pretendemos será “simplificar” el mercado para dirigirnos al segmento objetivo que puede darnos una mayor rentabilidad. Para ello debemos fijar unas características. Hay distintas variables que nos pueden servir para “dividir el mercado” por ello es imprescindible elegir la correcta, y más con una población como es el de las empresas. Esas variables deben ajustarse de al propósito de la empresa y la capacidad de satisfacer a las agrupaciones que se consigan gracias a establecer condiciones sobre ellas.

Se dice que un segmento de mercado debería ser:

- *Fácil y claramente identificable.*
- *Medible.*
- *Accesible a través de promoción, comunicación y canales de distribución.*
- *Diferente en su reacción a determinada propuesta de valor.*
- *Durable (que no cambie tan rápidamente).*
- *Apropiado para las políticas y recursos de la empresa.*
- *Suficientemente grande para ser rentable.*

(TIS CONSULTING GROUP, 2012).

Tras la segmentación llegaríamos a grupos más pequeños y homogéneos, por los que la empresa podría actuar con más precisión que con un gran mercado heterogéneo ergo con unos clientes con diferencias abismales en sus necesidades. Por ejemplo, no todas las empresas del territorio nacional serían un buen público para focalizar todos nuestros esfuerzos, deberíamos (como ya hemos dicho anteriormente) segmentar el mercado utilizando distintas variables.

Estas variables pueden ser descriptivas, generales subjetivas, específicas o generales objetivas.

Las descriptivas se podrían dividir en:

- Demográficas.
- Geográficas.

- Socioeconómicas.
- Específicas.
- Sicográficas.

Las funcionales serían motivos de compra, ventajas buscadas...

Las generales subjetivas son específicas de cada individuo, y se basan en su personalidad o estilos de vida. Las específicas también son específicas de cada individuo pero son dependientes del producto, al contrario que las generales subjetivas, esto quiere decir que se basan en percepciones, actitudes y comportamiento ante la adquisición del servicio.

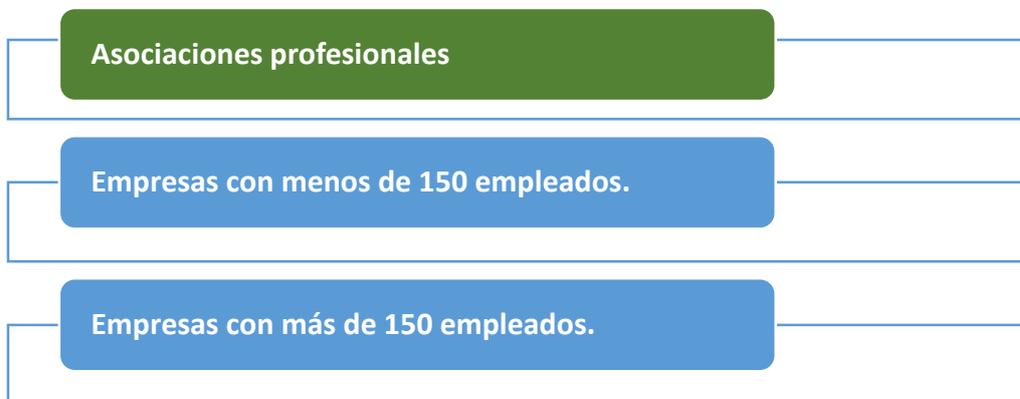
Por último las generales objetivas son independientes del producto pero objetivas del individuo, estas pueden ser geográficas, demográficas o socioeconómicas. (Rivera Vilas, 2010).

En nuestro caso, la segmentación se haría fundamentalmente por la “razón de ser” de todo nuestro público objetivo, es decir. Por un lado tendríamos a las asociaciones profesionales que solicitarían la organización de congresos, por otros las empresas, organizaciones mercantiles que solicitarían la realización de eventos. Las asociaciones profesionales las localizaríamos.

Dentro de las propias empresas podríamos separar dos tipos de empresas. El tipo o magnitud de evento puede variar según el tipo de empresa, principalmente por su tamaño. La división dentro del servicio de eventos para las empresas puede ser su número de empleados.

Los 3 segmentos en los que se centrará la empresa por lo tanto serán los mostrados en la ilustración 28.

*Ilustración 28: Segmentos de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia. 2014.

## 6.2 Análisis del servicio.

La función principal de nuestra empresa es la de organizar. Por un lado, tenemos los congresos, principalmente encargados por asociaciones profesionales, o por diversos profesionales con una gran influencia y poder de convocatoria que buscan compartir conocimientos (y adquirirlos) de otros profesionales de distintas localizaciones geográficas. Así mismo y respecto a ese propósito, la mayoría de congresos siguen un esquema general que luego en cada caso particular sufrirá fluctuaciones.

En la mayor parte de los mismos la duración ronda entre los 3 y 7 días. Poseen seminarios, actividades grupales con puestas en común, conferencias, mesas, concursos, entrega de premios... Y por supuesto las respectivas comidas, cenas y coffees.

La ventaja de los congresos es que la mayoría tienen carácter anual (véase el congreso nacional de matronas, por ejemplo), se realiza uno al año por lo que en el caso de conseguir la fidelización de varias asociaciones y teniendo en cuenta que son proyectos de una duración de meses, sería una oportunidad para asentarnos en el sector.

*Ilustración 29: Programa del XVII congreso nacional de matronas.*



Fuente: Aesmatronas.com. 2014.

Esto quiere decir que entre la organización de un congreso a otro existen más similitudes que en la de eventos empresariales. Estos pueden abarcar un gran número de

posibilidades, desde la presentación de un nuevo producto con fines comerciales, hasta la celebración del aniversario de la empresa, homenajes a empleados...

Así mismo, vamos a hacer un análisis del servicio de un congreso, y de una manera más general el de un evento empresarial.

### **Congresos:**

Tras haber elaborado el plan y aprobado el proyecto comentado en el apartado de los procesos de la empresa, comienza el proyecto que suele tener una duración de varios meses, dependiendo de la magnitud del congreso a realizar. El objetivo final es el que en los días que dure el servicio, se siga el programa establecido y todo esté preparado para que el asistente quede satisfecho.

Todo comienza con la elección de sedes y fechas, se establecen unas condiciones a reunir por el establecimiento en el que se va a llevar a cabo la actividad, generalmente suelen ser hoteles o incluso en los colegios profesionales a los que pertenece la asociación o grupo de profesionales encargadas del congreso.

El programa es la guía de todos los actos que se van a llevar a cabo, por ello es indispensable el diseño correcto del mismo ya que todos los asistentes van a seguirlo. Asistentes, ponentes, moderadores...

Para ello se realiza el diseño de imagen del congreso, se inserta en los bocetos preprograma y se presentan a la asociación para que los apruebe. Tras aprobarlo se recibe del comité científico las comunicaciones y ponencias aceptadas por el mismo para poder crear el itinerario.

Este programa junto a diferentes obsequios y material inicial serán entregados a cada uno de los asistentes en el momento de su llegada, momento en el que todas las salas habilitadas del lugar en el que se organizará el congreso ya estarán preparadas. La preparación de estas salas consta del equipamiento técnico necesario para seguir el itinerario establecido en el programa en materia de ponencias y comunicaciones. Esto es desde micrófonos, altavoces, proyectores e incluso luces. En las salas que convenga debe haber un técnico que se ocupe de las incidencias que surjan.

Cabe destacar que el programa pasa por diferentes fases durante la duración del proyecto, boceto, programa preliminar, avanzado o definitivo.

La entrega de la acreditación, programa, material inicial y obsequios se realizará tras pasar lista en la entrada del congreso por los azafatos necesarios según la afluencia de

personas que acudan al mismo, por lo tanto la asistencia de cada uno de los participantes debe estar totalmente confirmada, debido a que junto a todo lo mencionado antes se entregará la acreditación correspondiente a cada uno de ellos.

El material inicial puede contener diferentes tipos de elementos que se decidan en las reuniones con la asociación y según el presupuesto establecido, pendrives con diapositivas, carteles o ticket.

Por otra parte, debe existir una zona habilitada de stands de casas comerciales que hayan negociado con la asociación encargada del congreso. Nuestro deber es el montaje y distribución del espacio para estas casas comerciales en los puntos solicitados para que los asistentes puedan realizar el tour por los diferentes stands.

En dos momentos del día los asistentes deben tener a su disposición un catering, coffee-break entre las conferencias y las comidas y cenas respectivas en el restaurante proveedor que hayamos seleccionado. La mayoría de los participantes deben confirmar su asistencia a las diferentes comidas y cenas al menos un día antes de la realización del congreso.

Hay ciertas comidas y cenas especiales, como por ejemplo el cóctel de bienvenida o la cena de gala que siempre se suele realizar en la última noche del congreso. Donde también se prepara toda la señalización del congreso (rollups, posters, carteles, azafatos...).

En los casos de los asistentes fuera de la comunidad en la que se realice, es nuestra obligación la facilitación de los trámites tanto de viaje como de hospedaje en todos los casos e incluso la negociación de descuentos con empresas de transporte u hoteles (como por ejemplo Renfe).

En todo momento los asistentes pueden solicitar información o ayuda (en nuestro caso de cualquier tipo) a los azafatos que estarán tanto en las salas como en el exterior para que ellos mismos las resuelvan o la trasladen a la secretaría técnica.

La coordinación de todos elementos mencionados se realiza gracias al traslado de nuestra secretaría técnica al lugar donde se celebre el congreso para poder solventar cualquier problema, coordinar al equipo y colaborar con el cliente y proveedores.

En estos casos es importante el control de la asistencia y la realización de los diferentes exámenes sobre las conferencias realizadas habilitados (ya sea mediante internet o vía presencial en el propio congreso) para entregar el certificado a quien así lo solicite (muy común en casos de asistencia de estudiantes por ejemplo).

Los exámenes o diferentes preguntas que tengan que superar los asistentes para conseguir el certificado se pueden poner a disposición de los mismos en internet o realizar las pruebas por medio del tele-voto. Esto es la respuesta de las preguntas expuestas en sala mediante un mando programado para cada uno de los asistentes.

La finalización del congreso se sella con las conferencias de clausura, la entrega de premios, actos de clausura...

Los premios se entregan según las actividades que se vayan a realizar en el congreso. En caso de que se realicen comunicaciones orales (no de ponentes) se puede entregar un premio, igual que en caso de concurso de posters. Todo depende de la asociación encargada del congreso.

Otros elementos que puede contener cualquier congreso son turísticos, según los requerimientos del cliente se pueden organizar distintas actividades como por ejemplo visitas culturales a museos, casco antiguo de la ciudad...

Por último y tras la finalización del congreso se realiza una asamblea por parte de la asociación encargada y días más tarde se cuadran cuentas con la empresa que lo ha organizado, en este caso nosotros. Por otra parte se facilita un número de teléfono y email para resolver dudas de los participantes, no solo después del congreso si no durante toda la ejecución del mismo y los meses anteriores que dura el proyecto.

### **Eventos:**

Como ya hemos comentado antes, los eventos no tienen una estructura con la misma rigidez que la de los congresos. Un evento puede ser muy diferente a otro debido a que en la entrevista con nuestros clientes, las necesidades pueden ser distintas según la intención de la empresa al llevar a cabo el evento.

Los eventos suelen desarrollarse en la propia empresa si dispone de instalaciones atractivas para ello, o incluso en locales que son propiedad de la misma, hoteles, restaurantes... Cualquier lugar que decida la empresa en cuestión y sea el idóneo para contribuir al objetivo que tiene al realizar el mismo.

La preparación audiovisual de las salas en las que se vaya a realizar, el catering, decoración, etc... también es fundamental para el éxito en la organización de un evento. Muchos de ellos no tienen un programa a seguir como sí lo tiene el de los congresos, y pueden llegar a durar solo un día, como es el caso de muchos eventos publicitarios.

Tiene una lista de invitados fija o pueden ser de entrada libre, en el primero de los casos se puede realizar una lista o certificaciones a entregar en el momento de la entrada si son eventos de duración de un día, o realizar certificaciones similares a la de los congresos que vayan siempre con el invitado.

Los eventos pueden ser de diversa índole y pueden tener muchos propósitos diferentes según el objetivo del cliente. A diferencia de los congresos que suelen tener un objetivo fijo como es el de compartir información y debatir con el resto de “colegas” de la profesión a la que pertenece el grupo de profesionales o asociación encargada del mismo.

Los eventos empresariales pueden ser de tipo promocional, como una exhibición o inauguración; un evento académico, como un seminario o conferencia; un evento de tipo gastronómico, como un almuerzo, cena o coctel... Por lo tanto es importante que conforme la empresa vaya superando la organización de estos y vaya conformando experiencia para ganar en flexibilidad.

### **6.3 Análisis del precio.**

*El precio es la variable de las empresas que influye decisivamente sobre la cantidad física de unidades vendidas y, por tanto, sobre la cantidad de ingresos de la empresa, por lo que también sobre su rentabilidad y beneficios. (Rivera Vilas, 2010).*

En nuestro caso, la determinación del precio no es fija, es decir, los servicios que vendemos tienen un precio variable, cada uno tiene uno y debe depender de los costes de llevarlos a cabo y el margen negociado con el cliente según las condiciones que hayamos aceptado o acordado con ellos. Por ello es necesario maximizar el valor percibido del servicio que ofrecemos.

El precio de nuestros servicios influye en el valor percibido que tenga el cliente, ya que está íntimamente relacionado con lo que recibe.

El valor percibido es una relación entre lo que se recibe y lo que cuesta. El precio es la parte monetaria de este coste, lo que deben dar a cambio para satisfacer sus deseos, es decir para obtener la solución valiosa ofrecida por la empresa. (Rivera Vilas, 2010).

Por lo tanto, la fijación del margen una vez calculados todos los costes debe ir en consonancia con lo el valor aportado tras ofrecer nuestros servicios. Este precio en nuestro caso no es visible a primeras, depende de la negociación con los clientes (como ya hemos comentado anteriormente) e incluso de la magnitud del proyecto.

Para fijar el precio debemos tener en cuenta tres factores:

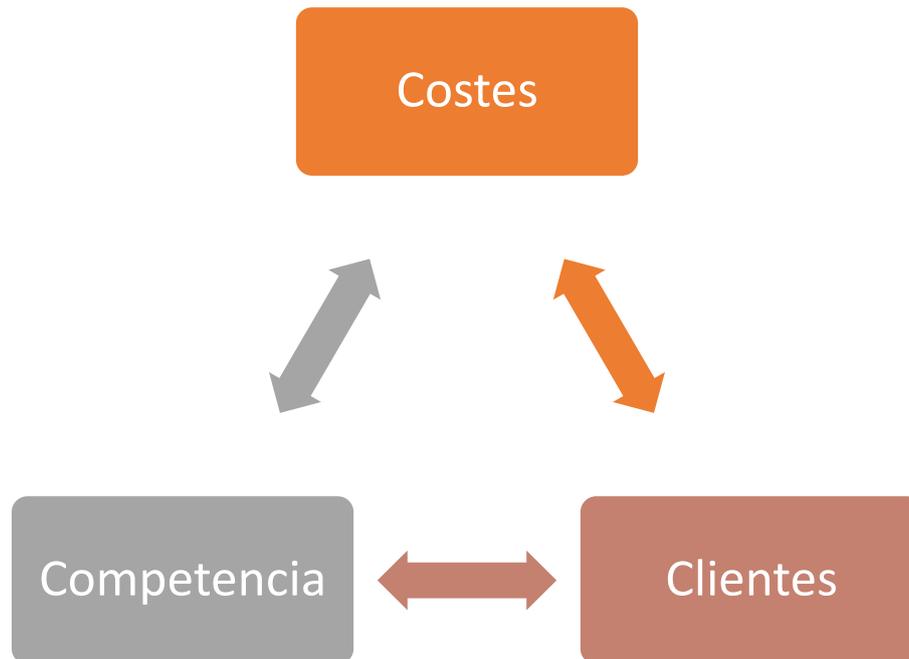
- Los costes.
- La competencia.
- El comportamiento de nuestros clientes.

Gran parte del precio cubre costes que no surgen de la empresa, es decir, todo lo relativo a cubrir de los diferentes proveedores, que generalmente actúan en los días en los que se celebra el congreso o evento. Estos costes se fijan tras aprobar todos los presupuestos de cada uno de ellos y más tarde se unifican en uno solo al que se le aplicará el margen estratégico del precio.

Los costes de la empresa principalmente son los gastos relacionados con el personal interno de la empresa (Gerente, responsable de congresos y eventos, encargado de informática y redes sociales, administración general, el administrativo/comercial y recepcionista) durante toda la ejecución del proyecto, por lo tanto es importante es cumplir los plazos. Estos costes a menudo se enfrentan con adelantos realizados por el cliente que hacen reducir el importe a liquidar.

En cuanto a la competencia, al ser una empresa pequeña debemos considerar trabajar con unos márgenes más estrechos y potenciar el trato cercano. Este factor se encuentra “nadando” entre los límites que ponen tanto los costes (límite inferior) como el comportamiento de los clientes (límite superior).

El comportamiento de los clientes como los nuestros es diferente al del consumidor final habitual que tienen la mayor parte de las empresas. Establecer precios “psicológicos” en este sector y con el tamaño de nuestra empresa es directamente inviable por nuestro poco tiempo en el sector y carece de sentido, además todo surge de la negociación tras establecer los requerimientos del servicio, magnitud y duración.

*Ilustración 30: Factores del precio.*

Fuente: Elaboración propia. 2014.

## 6.4 Análisis de la Comunicación.

La comunicación con el público objetivo trata de trasladar a los clientes potenciales las características del servicio, con quién colaboramos, quienes somos, lo que ofrecemos, garantizamos... Es informar y persuadir. En el caso de esta empresa convendría un uso a largo plazo, para crear una imagen seria y profesional de la empresa, que es lo requerido en el sector.

La comunicación es la parte visible de todo lo que hay detrás de la empresa, por lo que debe representar bien todo lo que hay detrás de ella, por lo que realmente lo imprescindible es tener un buen servicio que ofrecer y un equipo detrás capaz de hacerlo satisfactoriamente.

Como normal general descartaríamos el uso a corto plazo de la comunicación, estrategias comerciales como promociones de venta a corto plazo para recuperar inversiones, rentabilidad etc... Sería lo más adecuado para otro tipo de servicios o productos, pero difícil de aplicar en nuestro sector al no ser un precio fijo y fácilmente comparable.

Sin embargo, para impulsar la empresa al comienzo haríamos un esfuerzo publicitario en revistas especializadas en diversas ramas profesionales para intentar llegar al máximo número posible de clientes.

Es importante establecer y fijar las principales decisiones a tomar cuando se decide llevar a cabo una campaña publicitaria, las principales serían las siguientes:

- 1- ¿Para qué se realiza? Para dar un impulso inicial a la marca y darla a conocer tras su creación.
- 2- ¿A quién dirigir el mensaje? A asociaciones profesionales, profesionales con capacidad de convocatoria o empresas.
- 3- ¿Qué mensaje emplear? Información objetiva y seria sobre lo que hacemos, transmitir la profesionalidad de la empresa. Lenguaje serio, formal, cultivado, cuidado...
- 4- ¿Qué Medios-Soportos utilizar? Revistas especializadas.
- 5- ¿Cómo evaluar los resultados de la comunicación? Al tratarse de pocos clientes pero que suponen un gran proyecto e inversión de dinero, es fácil controlar cuáles conocieron nuestra empresa por medio de la publicidad.

Cabe destacar que las revistas especializadas ofrecen tarifas más bajas que otras publicaciones comerciales dirigidas a un público más general, sin embargo el usuario de este tipo de revistas suele prestar menos atención a los anuncios. Comprar el espacio publicitario de una mitad de página o completa será más eficaz y la decisión tomada por nosotros.

De esta manera utilizaríamos un mix de comunicación personal (Marketing directo) e impersonal (Marketing viral por medio de redes sociales). El marketing directo, como hemos mencionado en el punto de la descripción de procesos partiría del uso de bases de datos, la elección de clientes potenciales y visitas, mailing, contacto mediante redes sociales, etc. De los mismos.

Este contacto directo sería altamente personalizado tras las conclusiones extraídas a la hora de identificar los posibles clientes potenciales al analizar toda la información recopilada.

El marketing viral, o mercadotecnia viral sería la segunda vía de captación de clientes, en la que son ellos los que vendrían a nosotros en primera instancia tras la consulta de

motores de búsqueda (posicionamiento SEO), el uso de redes sociales como Facebook, twitter, blogs... Esto nos permitiría que el cliente reconociera la marca y desee conocerla u opinar sobre ella. Para ello deberíamos encargarnos de la difusión de estos espacios de la empresa por internet.

Respecto a la repercusión, al organizar un congreso o evento, sería necesario que en el uso de redes sociales nos uniéramos a la causa de los mismos, sirviéndonos así los espacios virtuales de los clientes como medio de difusión para la marca de manera indirecta.

Es decir, otros posibles clientes que por ejemplo visitasen espacios web o de redes sociales de cualquier acto, podrían observar que nosotros fuimos los organizadores. Obviamente esto puede resultar tanto positivo como negativo según el éxito de nuestro trabajo.

Un pilar fundamental de la comunicación en 2014 es el posicionamiento SEO (Search Engine Optimization), lo que viene siendo organización de motores de búsqueda). Es el posicionamiento de una web, la facilidad con la que cualquier persona en cualquier parte del mundo es capaz de encontrarla por medio de buscadores que encuentren y reconozcan nuestra web. Por lo que se debe situar esa página donde los posibles clientes se encuentren.

Para ello sería necesario optimizar la página web para que aparezca en buscadores como google a base de palabras clave y contenido relevante. Además el alojamiento de la web debe ser en el mismo país donde nos queramos posicionar, ya que google “geo localiza” las búsquedas, por lo que no será igual el posicionamiento en “.com” que en “.es”, por lo que nos alojaríamos en un servidor español (eso no quiere decir que la empresa dueña del servidor deba ser española).

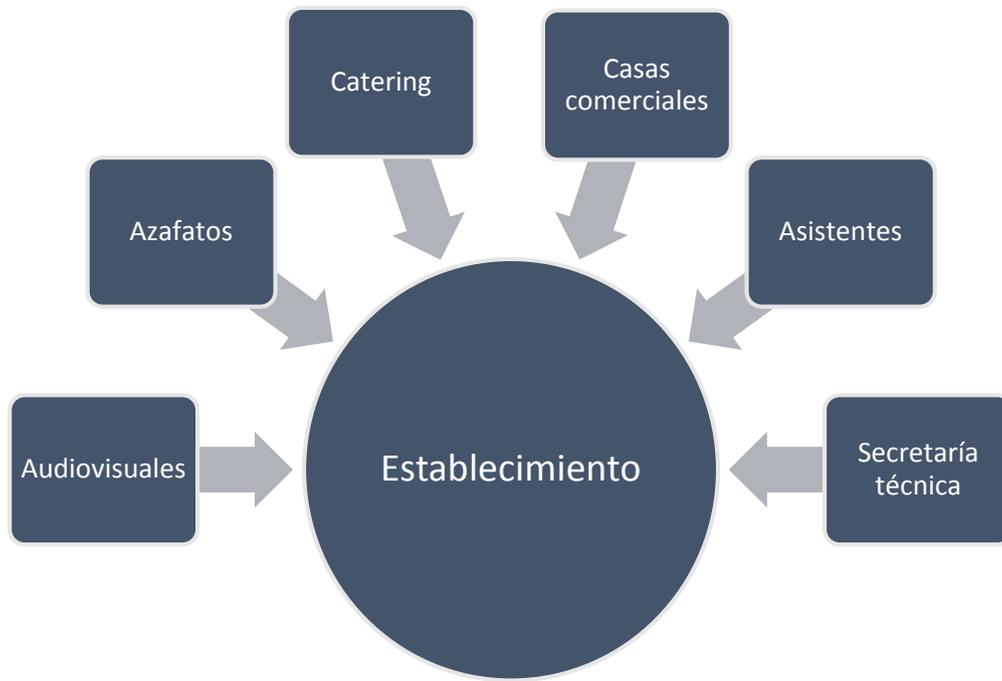
## **6.5 Análisis de la Distribución.**

¿Cómo hacemos llegar el “producto” a nuestro cliente? Podemos entender este hecho de diferentes maneras. En el transcurso de cualquier acto entran en juego varios actores que de alguna manera deben estar organizados para estar presentes en ese mismo momento.

La empresa se encarga de coordinar a los diferentes proveedores para que pueden ejecutar el servicio de manera eficiente, para ello, no solo debe asegurarse de que los mismos lleguen al establecimiento donde se celebra el congreso o evento a la hora requerida para poder prepararlo todo, sino que debe controlar que lo realizado por los

mismos aporte valor a la experiencia de los asistentes para que lo trasladen a los clientes.

*Ilustración 31: Distribución.*



Fuente: Elaboración propia. 2014.

Es importante el traslado de la secretaría técnica al lugar donde se celebra el acto, principalmente para colaborar con el comité organizador en congresos de diversa índole.

Al comienzo, al ser una plantilla pequeña trataría del traslado de todo el equipo al lugar de celebración, donde habría un espacio reservado para todos donde no se interfiera con las actividades del itinerario y sirviera además como centro de información para cualquiera que la solicite (además para resolver cualquier problema que se presente).

Este “traslado” de actores se extiende también a los asistentes, principalmente los más importantes, que en algunos casos (ponentes, personajes públicos en eventos publicitarios de empresa) puede ser una exigencia la recogida de los mismos.

Por otra parte, en nuestra labor se encuentra la distribución de los espacios (a base de dividirlos con paneles) para que las casas comerciales se instalen y monten sus stands en la zona habilitada para ello, principalmente en los congresos.

Por ejemplo, en el congreso nacional de matronas y como bien hemos explicado en los antecedentes, una sala estuvo habilitada para la presencia de las casas. Empresas como Chico ofrecieron y mostraron la calidad de sus productos.

Antes de la ejecución del evento, hay que tener en cuenta cómo podemos distribuir nuestro servicio, ya que hay meses de trabajo atrás. Esto puede ocurrir de varias formas, que son los canales mediante se establece la comunicación mientras se prepara la celebración.

Para ello contamos con una oficina física en la que es posible realizar reuniones con clientes y proveedores, al igual que presentar el plan del proyecto de cómo se realizará la ejecución del servicio. Sin embargo en principio las reuniones principales se organizarían en el lugar en el que ejerce su actividad el cliente, si este supuesto es el más cómodo para el mismo.

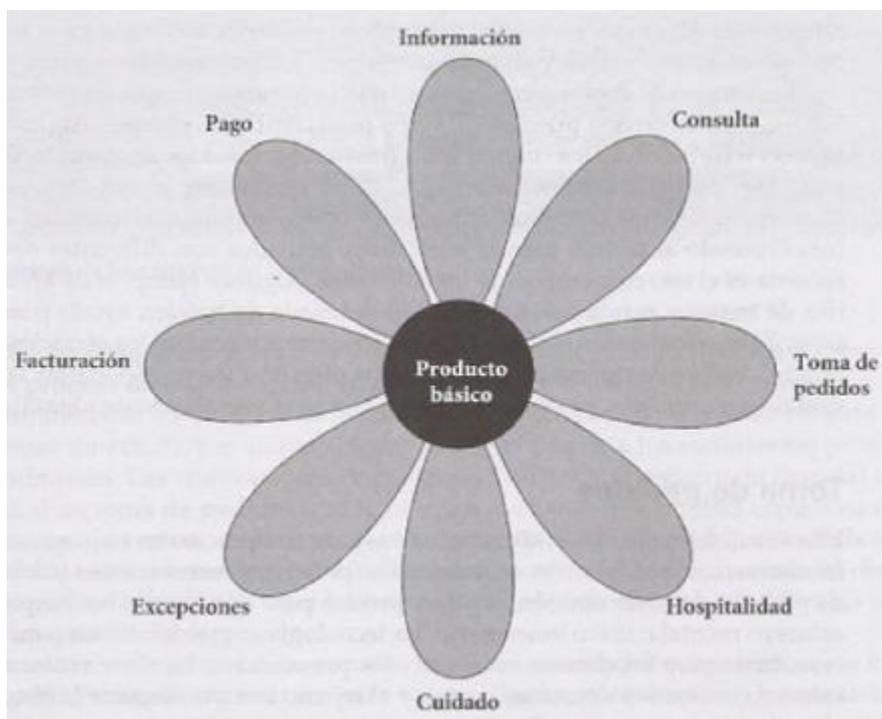
También contamos con equipo informático suficiente como para poder realizar reuniones online con cámara web, que en muchos casos concretos sustituirían a los convencionales viajes. Esta herramienta sería útil principalmente con clientes lejanos geográficamente, incluso clientes fuera de España que quieran realizar su evento dentro del territorio nacional.

## 6.6 Servicio ampliado.

Hay diversos elementos que influyen en la ejecución del servicio, partimos de un servicio básico que debe estar rodeado de otros servicios que sean complementarios para poder diferenciarnos de la competencia. Lovelock creó lo que se denomina “flor de servicio”.

Consiste en el servicio básico rodeado de ocho agrupaciones de servicios complementarios que simbolizarían sus pétalos. Esto quiere decir que existen una gran cantidad de servicios complementarios que se agrupan en los pétalos que podemos observar en la ilustración 17.

*Ilustración 32: Flor del servicio.*



Fuente: Libro Marketing de servicios. (Lovelock) 1996.

Los pétalos están presentados en el sentido de las manecillas del reloj, que es generalmente la secuencia en la que los clientes recibirían el servicio aunque no siempre es así, al igual que no todos los productos básicos están rodeados de todos los pétalos presentados en la ilustración de la Flor de servicio.

Estos ocho pétalos se dividen en dos clasificaciones diferentes, en los servicios complementarios de facilitación (son los que se requieren para que el servicio pueda ser prestado) y los servicios complementarios de mejora, que son los que añadirían valor a la percepción del cliente.

*Ilustración 33: Servicios de facilitación y servicios de mejora.*



Fuente: Elaboración propia a partir del libro Marketing de servicios. (Lovelock) 1996.

Los clientes necesitan información, instrucciones específicas para lograr contratar el servicio, horarios, precios, instrucciones de uso, condiciones de venta... Debe ser información oportuna y precisa, como la que la empresa proporcionaría de forma por medio de redes sociales, vía telefónica... La mayoría de información en nuestra empresa se proporcionaría una vez establecido el contacto con el mismo por la naturaleza del servicio.

Sin embargo, toda la información relevante que se pueda entregar al cliente potencial sin necesidad de contacto estaría disponible en página web o los anuncios en prensa especializada.

La toma de pedidos suele estar apoyada del uso de tecnología en muchos tipos de servicios, con el fin de que los clientes ni pierdan tiempo ni realicen esfuerzos innecesarios. El proceso es sencillo, el cliente se pondría en contacto con nosotros por medio de nuestra página web, redes sociales, email, vía telefónica y nosotros contactaríamos con ellos para establecer una reunión. Hablamos de servicios de gran magnitud y este proceso no es tan usual como en la venta de productos por medio de minoristas.

La facturación es un tema delicado en este sector, ya que todas las facturas presentadas al cliente deben estar estrictamente justificadas y presentadas de manera detallada y completa (hay elementos que puede exigir el cliente y están fuera del presupuesto inicialmente establecido). Estamos hablando de una gran cantidad de dinero que se cobra tras la realización del evento (una ventaja para el cliente) aunque se suelen

realizar adelantos siempre que estén justificados. Es un tema en el que debemos focalizar los esfuerzos.

El proceso de pago puede resultar especialmente lento, después de la facturación pueden surgir un gran número de imprevistos. El pago de los clientes se puede realizar de forma fraccionada por medio de transferencias bancarias siempre y cuando no supere los 60 días tras la finalización del evento.

El primer grupo de servicios complementarios que consideramos que aportan valor al servicio básico, es el de las consultas. Como ya hemos hablado en el proceso de la información, la mayor parte de la información que recibe el cliente es a base del diálogo con nosotros, ya que la mayor parte del servicio se ajusta a los requerimientos personalizables del cliente. La consulta es el diálogo (ya hemos explicado antes el proceso) para indagar las necesidades del cliente. Este diálogo se plasma en el plan a seguir en el proyecto.

La fidelización es vital para sobrevivir en este sector debido a que es considerado “de contactos”. Para lograr una gran agenda de contactos de los que nos hayamos ganado su confianza es necesaria una serie de valores de los que ya hemos hablado. La hospitalidad es uno de ellos, por eso mismo la necesidad para la empresa del trato personal con la empresa.

De ahí la influencia de que todos nuestros empleados siempre muestren buena cara, sean amables y nuestros clientes tengan la mayor de las comodidades en la celebración del evento y en todos los pasos previos. El trato con el cliente es prolongado en el tiempo, puede llegar a ser de varios meses por lo que el impacto de nuestra actitud es muy alto respecto a otro tipo de servicios.

Un congreso suele tener una duración de varios días, por lo que nuestros clientes y asistentes (que no son nuestros clientes directos) van a tener muchas necesidades. Muchos de ellos necesitan guardar sus maletas (en caso de haber viajado hasta el lugar de celebración desde otra parte del país) antes de poder acceder a sus habitaciones, o de disponer de todo lo necesario para que su estancia sea agradable, por eso hay que tener en cuenta el cuidado.

Todos los congresos o eventos empresariales tienen excepciones, ya que la gran mayoría siguen una rutina repleta de excepciones impuestas como requerimientos al ser un servicio tan personalizable por el tipo de empresa. Aunque no difieren tanto, por eso mismo nuestra empresa por naturaleza no se enfrenta a sorpresas cuando un cliente solicita algún servicio especial.



# **CAPÍTULO 7. PLAN FINANCIERO.**

## 7.1 Balances previsionales.

En primer lugar y antes de realizar el análisis de los balances en los próximos tres años, vamos a comentar ciertos puntos que aparecerán en las masas patrimoniales de los mismos, para ello primero vamos a comentar el plan de inversión que llevaríamos a cabo teniendo en cuenta el tamaño de nuestro espacio de trabajo y las necesidades que tendríamos.

*Ilustración 34: Inversión en inmovilizado material.*

INVERSIONES INMOVILIZADO MATERIAL	PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL
1 Mesa reuniones	238,00 €	238,00 €
3 Mesas	69,99 €	279,96 €
8 Silla reunión	59,99 €	479,92 €
3 Sillas giratorias	31,99 €	95,97 €
2 Armario	359,00 €	718,00 €
2 Estanterías	49,99 €	99,98 €
1 teléfono fijo	37,99 €	37,99 €
2 teléfonos móviles	69,00 €	138,00 €
3 ordenadores portátiles	499,00 €	1.497,00 €
1 impresora scanner	69,00 €	69,00 €
<b>TOTAL</b>		<b>3.653,82 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al inmovilizado material, todas las inversiones realizadas están destinadas a ser utilizadas en el espacio de trabajo habitual, que como ya hemos comentado antes sería una oficina en el parque tecnológico de paterna.

La oficina tendría 50 metros cuadrados por lo que la distribución de las mesas sería la siguiente: Tres mesas (para los tres trabajadores que inicialmente empezarán en la empresa) y otra de reuniones con capacidad para ocho personas.

La parte más importante del inmovilizado material la compone el mobiliario, aunque destaca la inversión en el equipo informático que se compone de los tres ordenadores portátiles y la impresora scanner. Esta inversión podría verse incrementada en el largo plazo.

El total de la inversión en inmovilizado material es de 3653.82 euros y junto a la realizada en el inmovilizado intangible conformarán el activo no corriente de la empresa.

Ilustración 35: Inversión en inmovilizado intangible.

INVERSIONES INMOVILIZADO INTANGIBLE	IMPORTE UNITARIO	IMPORTE TOTAL
3 Microsoft Office	250,00 €	750,00 €
Microsoft Project	769,00 €	769,00 €
Contaplus	1.700,00 €	1.700,00 €
Página web	950,00 €	950,00 €
3 Antivirus	159,99 €	479,97 €
<b>TOTAL</b>		<b>4.648,97 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría del inmovilizado intangible se compone prácticamente de software necesario para desarrollar la actividad. Principalmente se trata de Microsoft Office (necesario en la mayoría de empresas) donde se utilizará principalmente Microsoft Word y Microsoft Excel donde al inicio de la actividad se realizará una base de datos y la facturación, hasta que utilicemos Access una vez alcanzado una base de datos suficientemente grande.

Una de las licencias más caras es la de Contaplus, programa necesario para realizar los asientos contables de la empresa. En total la inversión en inmovilizado intangible será de 4648.97 euros que se amortizará al 25% al igual que todo el inmovilizado material compuesto por mobiliario y equipos informáticos.

Por otro lado y dirigiéndonos al pasivo, vamos a determinar cuál será la financiación de la empresa, compuesta principalmente por la financiación propia del capital social y la financiación ajena de un préstamo.

Ilustración 36: Financiación.

FINANCIACIÓN	
Capital	3000,00
Préstamo	30000,00
<b>TOTAL</b>	<b>33.000,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como ya hemos comentado en apartados anteriores, el capital social sería aportado por los socios al 50% un total de 3000 euros. Los detalles del préstamo solicitado serían los siguientes detallados a continuación:

Capital inicial: 30.000 Euros.

Tipo de interés nominal: 5.5%.

Plazo: 5 años.

Cuotas: Mensuales.

Comisión de apertura: 2.5%.

Ilustración 37: Cuadro de préstamo primeros 12 meses.

Periodo	Cuota	interés	Am.	Am. Ac.	K. Pendiente
0					30.000,00 €
1	573,0 €	137,5 €	435,5 €	435,5 €	29.564,5 €
2	573,0 €	135,5 €	437,5 €	873,1 €	29.126,9 €
3	573,0 €	133,5 €	439,5 €	1.312,6 €	28.687,4 €
4	573,0 €	131,5 €	441,6 €	1.754,2 €	28.245,8 €
5	573,0 €	129,5 €	443,6 €	2.197,7 €	27.802,3 €
6	573,0 €	127,4 €	445,6 €	2.643,3 €	27.356,7 €
7	573,0 €	125,4 €	447,7 €	3.091,0 €	26.909,0 €
8	573,0 €	123,3 €	449,7 €	3.540,7 €	26.459,3 €
9	573,0 €	121,3 €	451,8 €	3.992,5 €	26.007,5 €
10	573,0 €	119,2 €	453,8 €	4.446,3 €	25.553,7 €
11	573,0 €	117,1 €	455,9 €	4.902,2 €	25.097,8 €
12	573,0 €	115,0 €	458,0 €	5.360,2 €	24.639,8 €

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior corresponde a los primeros doce meses del préstamo solicitado a cinco años donde “Am.” Es la amortización del principal en ese periodo, “Am. Ac.” La amortización acumulada del principal y “K.Pendiente” el capital pendiente que queda por amortizar del principal.

Ilustración 38: Activo escenario realista.

ACTIVO (Realista)	2015	2016	2017
<b>A) Activo no corriente</b>	<b>6.227,1 €</b>	<b>4.151,4 €</b>	<b>2.075,7 €</b>
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>3.486,7 €</b>	<b>2.324,5 €</b>	<b>1.162,2 €</b>
Aplicaciones informáticas	4.649,0 €	4.649,0 €	4.649,0 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	1.162,2 €	2.324,5 €	3.486,7 €
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>2.740,4 €</b>	<b>1.826,9 €</b>	<b>913,5 €</b>
Mobiliario	2.087,8 €	2.087,8 €	2.087,8 €
Equipos Informáticos	1.566,0 €	1.566,0 €	1.566,0 €
Amortización acumulada inmovilizado material	913,5 €	1.826,9 €	2.740,4 €
<b>B) Activo Corriente</b>	<b>21.272,8 €</b>	<b>28.348,4 €</b>	<b>43.488,7 €</b>
Efectivo y otros líquidos Equivalentes	21.272,8 €	28.348,4 €	43.488,7 €
<b>TOTAL</b>	<b>27.499,9 €</b>	<b>32.499,8 €</b>	<b>45.564,4 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez aclaradas esas masas patrimoniales vamos a comenzar el análisis del balance, principalmente el del realista. Podemos observar en cuanto al activo, el progresivo

aumento del mismo gracias al aumento del efectivo conseguido gracias al movimiento de tesorería estimado en ventas, ya que el activo no corriente está en continuo decrecimiento por la amortización del inmovilizado material e intangible. Esto es gracias a la “pequeña” inversión realizada nos ayudaría a conseguir el colchón financiero necesario para este tipo de actividades. Cabe destacar que este exceso de efectivo sería conveniente reinvertirlo tras los primeros tres años para evitar los recursos ociosos.

*Ilustración 39: Flujo de efectivo escenario realista.*

F.E. Realista	2015	2016	2017
<b>COBROS</b>			
Ventas	62.000,0 €	71.300,0 €	81.995,0 €
Saldo Ejercicio Anterior		21.272,8 €	28.348,4 €
Préstamo	30.000,0 €		
Capital social	3.000,0 €		
<b>Total Cobros</b>	<b>95.000,0 €</b>	<b>92.572,8 €</b>	<b>110.343,4 €</b>
<b>PAGOS</b>			
Inmovilizado	8.302,8 €		
Sueldos y Salarios	49.920,0 €	49.920,0 €	49.920,0 €
Publicidad	1.200,0 €		
Alquiler	5.808,0 €	5.808,0 €	5.808,0 €
Suministro luz	660,0 €	660,0 €	660,0 €
Internet/Teléfono	960,0 €	960,0 €	960,0 €
Gastos amortización préstamo	6.876,4 €	6.876,4 €	6.876,0 €
Impuestos			2.630,6 €
<b>Total Pagos</b>	<b>73.727,2 €</b>	<b>64.224,4 €</b>	<b>66.854,6 €</b>
<b>SALDO TESORERÍA</b>	<b>21.272,8 €</b>	<b>28.348,4 €</b>	<b>43.488,7 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

La previsión de ventas en un sector así es muy complicada, cada evento o congreso tiene diferentes ingresos por lo que es imposible determinar probabilidades y asignar un ingreso medio por congreso o evento, por lo que tras la experiencia e información obtenida hemos estimado unos ingresos netos (libres de coste de ventas, proveedores etc) en escenario realista de 62.000, 71.300 y 81995 euros en 2015, 2016 y 2017 respectivamente.

Esta situación se debe al modesto crecimiento estimado del 15% de las ventas iniciales. El principal gasto que se da tanto en pérdidas y ganancias y el flujo de efectivo es el del personal, como podemos ver en la tabla anterior y en la siguiente.

Ilustración 40: Coste de personal.

Nº	Coste mensual	SS			
		(mes)	Coste/mes	Coste/año	Coste de la SS
1	1.100,0 €	330,0 €	1.430,0 €	17.160,0 €	3.960,0 €
2	1.050,0 €	315,0 €	1.365,0 €	32.760,0 €	3.780,0 €
<b>TOTAL</b>		<b>2.795,0 €</b>	<b>49.920,0 €</b>	<b>7.740,0 €</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Este coste es previsto e igual para los tres escenarios. En principio el personal sería constante en los tres primeros años, después de ellos se realizarían más contrataciones en el caso de que se den los escenarios realista y pesimista.

Como podemos ver en la previsión de tesorería, el saldo sale positivo en los tres años analizados, algo fundamental en el sector en el que nos movemos. Sin embargo, como analizaremos en el siguiente apartado, el primer año saldría negativa la cuenta de pérdidas y ganancias por lo que no habría salida de efectivo destinada a impuestos en 2015 (por ser primer año) ni en 2016.

Como podemos observar en la tabla del patrimonio neto y pasivo, el pasivo no corriente disminuye conforme se va pagando la deuda del préstamo. Cada año tenemos más cantidad a pagar del principal debido a que en el método utilizado para el préstamo la cuota de intereses va decreciendo, al contrario que la amortización del principal. El patrimonio neto aumenta tras los dos resultados negativos de 2016 y 2017 por lo que estaríamos hablando de unos resultados satisfactorios.

El primer año no se realizaría el pago del impuesto de sociedades tras el resultado ligeramente negativo del año 2015 que se subsanará con el crecimiento del importe neto de la cifra de negocios del año 2016.

En el escenario pesimista (tal y como se puede ver en los anexos) no daría resultados positivos hasta el año 2017, mientras que en el escenario optimista, estaríamos hablando de unos resultados excelentes que habría que valorar en reinvertir. De esta manera observamos que la financiación obtenida es la suficiente para afrontar los primeros años del negocio.

Ilustración 41: Patrimonio neto y pasivo escenario realista.

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO (Realista)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>A) Patrimonio Neto</b>	<b>2.860,1 €</b>	<b>10.891,9 €</b>	<b>27.149,5 €</b>
<b>Fondos Propios</b>	2.860,1 €	10.891,9 €	27.149,5 €
Capital	3.000,0 €	3.000,0 €	3.000,0 €
Resultados de ejercicios Anteriores		-139,9 €	7.891,9 €
Resultado del ejercicio	-139,9 €	8.031,8 €	16.257,6 €
<b>B) Pasivo No corriente</b>	<b>18.977,2 €</b>	<b>12.995,3 €</b>	<b>6.675,9 €</b>
<b>Deudas a largo plazo</b>	18.977,2 €	12.995,3 €	6.675,9 €
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	18.977,2 €	12.995,3 €	6.675,9 €
<b>C) Pasivo Corriente</b>	<b>5.662,6 €</b>	<b>8.612,6 €</b>	<b>11.738,6 €</b>
<b>Deudas a corto plazo</b>	5.662,6 €	5.982,0 €	6.319,4 €
<b>H.P. acreedor por Impuesto sobre Sociedades</b>		2.630,6 €	5.419,2 €
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	5.662,6 €	5.982,0 €	6.319,4 €
<b>TOTAL</b>	<b>27.499,9 €</b>	<b>32.499,8 €</b>	<b>45.564,0 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.2 Análisis de las C. Resultados.

En cuanto a la cuenta de resultados, podemos observar diversos gastos constantes como los de personal o amortización del inmovilizado. Los gastos de explotación del primer año difieren al resto en los 1200 euros invertidos en publicidad para el impulso de la empresa. La amortización del inmovilizado es del 25% tanto para inmovilizado material como intangible.

Los gastos financieros como hemos comentado anteriormente van decayendo mientras la amortización del principal aumenta, de ahí que el resultado financiero mejore en 2015 y 2017 gracias al aumento de las ventas y la disminución de los gastos de explotación y financieros.

Las pérdidas del primer año se compensan con el siguiente, es decir, los 35 euros en negativo del primer año como impuesto de sociedades se compensan al siguiente, un resultado mejor que el obtenido el primer año del escenario pesimista, que se puede ver en los anexos.

Estas cifras difieren del flujo de tesorería principalmente en las amortizaciones de inmovilizado, que no suponen un gasto, y en la amortización del principal del préstamo, al igual que la recepción del mismo.

Ilustración 42: Cuenta de Pérdidas y Ganancias escenario realista.

<b>Cuenta PyG (Realista)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
1) Importe neto Cifra de negocios	62.000,0 €	71.300,0 €	81.995,0 €
6) Gastos de personal	49.920,0 €	49.920,0 €	49.920,0 €
7) Otros gastos de explotación	8.628,0 €	7.428,0 €	7.428,0 €
8) Amortización del inmovilizado	2.075,7 €	2.075,7 €	2.075,7 €
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>1.376,3 €</b>	<b>11.876,3 €</b>	<b>22.571,3 €</b>
Gastos financieros	1.516,2 €	1.213,9 €	894,4 €
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-1.516,2 €</b>	<b>-1.213,9 €</b>	<b>-894,4 €</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-139,9 €</b>	<b>10.662,4 €</b>	<b>21.676,9 €</b>
17) Impuesto de Sociedades	-35,0 €	2.630,6 €	5.419,2 €
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-139,91 €</b>	<b>8.031,81 €</b>	<b>16.257,64 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva en cualquier caso a largo plazo tendríamos ganancias aunque dependiendo del escenario habría que esperar más o menos tiempo. Las pérdidas del primer año son insignificantes, algo muy positivo para el primer año de una empresa. Los gastos de explotación derivan de: Publicidad, alquiler, suministro luz e internet/Teléfono. Estas pérdidas en el escenario pesimista son más acentuadas aunque se recuperan en el segundo notablemente. De esta manera vemos viable con estas estimaciones la creación de la empresa.

### 7.3 Análisis del Patrimonio neto.

El patrimonio neto es la parte residual de los activos de la empresa, tras deducir todos los pasivos. Por lo tanto esta diferencia entre activos y pasivos refleja el valor de la empresa. En la nuestra simplemente hay tres partidas a las que tener en cuenta como son el capital social (que durante los tres primeros años y los diferentes años permanece constante), el resultado del ejercicio y los resultados obtenidos en los periodos anteriores.

Ilustración 43: Patrimonio neto. Escenarios realista, optimista y pesimista.

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO (Realista)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>A) Patrimonio Neto</b>	<b>2.860,1 €</b>	<b>10.891,9 €</b>	<b>27.149,5 €</b>
<b>Fondos Propios</b>	2.860,1 €	10.891,9 €	27.149,5 €
Capital	3.000,0 €	3.000,0 €	3.000,0 €
Resultados de ejercicios Anteriores		-139,9 €	7.891,9 €
Resultado del ejercicio	-139,9 €	8.031,8 €	16.257,6 €

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO (Optimista)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>A) Patrimonio Neto</b>	<b>23.895,1 €</b>	<b>66.166,9 €</b>	<b>135.003,3 €</b>
<b>Fondos Propios</b>	23.895,1 €	66.166,9 €	135.003,3 €
Capital	3.000,0 €	3.000,0 €	3.000,0 €
Resultados de ejercicios Anteriores		20.895,1 €	63.166,9 €
Resultado del ejercicio	20.895,1 €	42.271,8 €	68.836,4 €

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO (Pesimista)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>A) Patrimonio Neto</b>	<b>-4.139,9 €</b>	<b>1.222,5 €</b>	<b>8.403,3 €</b>
<b>Fondos Propios</b>	-4.139,9 €	1.222,5 €	8.403,3 €
Capital	3.000,0 €	3.000,0 €	3.000,0 €
Resultados de ejercicios Anteriores		-7.139,9 €	-1.777,5 €
Resultado del ejercicio	-7.139,9 €	5.362,4 €	7.180,8 €

Fuente: Elaboración propia.

En los tres escenarios acabamos teniendo resultados positivos, sobre todo en el optimista, en el que tendríamos que buscar la forma de aprovechar ese exceso de recursos para el año 2018 en adelante.

El comienzo en el escenario pesimista es complicado debido a unas pérdidas que duplican el capital social, por lo que era fundamental la estimación de unos beneficios positivos al siguiente año que amortiguaran el golpe del primero. En este caso en el segundo año no se pagarían impuestos tras compensar las pérdidas del primero (que en el tercer año acabaríamos de compensarlas), pero en el año 2017 pagaríamos los impuestos correspondientes tras la recuperación de la empresa.

## 7.4 Análisis de ratios.

A continuación vamos a comentar diversos ratios (a parte del cálculo del fondo de maniobra, que es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente de la empresa) para comparar en el escenario realista el estado de las cuentas financieras en los diferentes años en los que hemos realizado el estudio.

A través del fondo de maniobra observamos el margen de error en cuanto a la solvencia de la empresa. De esta manera en caso de que en algún momento hubiera que liquidar

todas las deudas a corto plazo, el fondo de maniobra reflejaría el residual que quedaría tras saldar dichas deudas.

Como podemos observar el fondo de maniobra es positivo y aumenta progresivamente, además en forma de efectivo (ya hemos comentado la importancia del colchón financiero de la empresa). El primer año gracias a recibir los 30.000 euros del préstamo y tener que comprometerse a devolver menos cantidad en el corto plazo (recordemos que en el mismo año se paga la primera cuota) tenemos un resultado muy atractivo. El resto del año esta cifra va aumentando conforme las ventas también lo hacen. Esto nos hace tener un buen margen con el cual podemos afrontar pagos de proveedores más rápido y dar más crédito a los clientes que así lo necesiten en un futuro.

*Ilustración 44: Fondo de maniobra.*

	2015	2016	2017
<b>Fondo de maniobra</b>	<b>15.610,23 €</b>	<b>19.735,77 €</b>	<b>31.750,13 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los ratios, el activo corriente entre el pasivo corriente muestra la cantidad de dinero disponible en caja por cada euro que debemos de pasivo, en este caso en el año 2016 disminuye mientras que el fondo de maniobra aumenta, esto es debido a que esta unidad de medida es un cociente, por lo que en términos relativo no se ha crecido como en términos absolutos. Sin embargo en 2017 se recupera el mismo valor del 2015, como podemos comprobar el crecimiento del fondo de maniobra del 2016 al 2017 es mucho mayor que el de 2015 a 2016, de ahí la recuperación del peso relativo.

*Ilustración 45: Ratios.*

	2015	2016	2017
<b>AC/PC</b>	<b>3,76</b>	<b>3,29</b>	<b>3,70</b>
<b>TESORERÍA</b>	<b>3,76</b>	<b>3,29</b>	<b>3,70</b>
<b>FM/A</b>	<b>0,73</b>	<b>0,70</b>	<b>0,73</b>
<b>Endeudamiento</b>	<b>8,62</b>	<b>1,98</b>	<b>0,68</b>
<b>Rentabilidad económica</b>	<b>0,05</b>	<b>0,37</b>	<b>0,50</b>
<b>Rentabilidad financiera</b>	<b>-0,05</b>	<b>0,74</b>	<b>0,60</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del ratio de tesorería coincide con el del activo corriente entre pasivo corriente debido a que todo nuestro activo está compuesto por tesorería, debido a la exigencia en el pago a los clientes tras la realización del evento, esto es lo que hace que los valores sean exactamente iguales.

En cuanto al fondo de maniobra por activo, los valores se mantienen prácticamente iguales con un cambio poco significativo en el 2016, al ser positivo en todos los años nos aporta buenas noticias, al igual que lo hacen los anteriores ratios.

En cuanto al endeudamiento, vemos una caída en picado en el año 2016, tras el preocupante dato del 2015, en el que por cada euro en fondos propios tenemos 8.62 de deuda, esto es debido al resultado negativo del primer año junto a la deuda del préstamo. La bajada de los siguientes años principalmente se debe al pago de la deuda junto a los buenos resultados (comentados en el apartado de pérdidas y ganancias anteriormente). Por lo que en 2017 se goza de una calidad de la deuda notable.

La rentabilidad económica se mide por el beneficio obtenido en explotación entre el activo total, por lo tanto en el primer año obtenemos una rentabilidad significativamente baja debido al mal resultado del primer año en pérdidas y ganancias, pero que aumenta gracias a lo comentado anteriormente. De igual forma que la rentabilidad económica (ya que el primer año es negativa por el resultado del ejercicio), que difiere de la económica ya que trata el resultado global incluyendo gastos financieros e impuestos.

De esta manera podemos concluir grosso modo que estamos ante unos resultados que en caso de cumplirse las estimaciones reflejan una buena salud de la empresa a medio y largo plazo.

## **7.5 Recuperación de la inversión: VAN; TIR.**

El Valor Actual Neto estima los flujos de caja netos que la empresa tendrá en el futuro, esto quiere decir la diferencia entre cobros y pagos, a esta diferencia se le aplica la tasa de interés que se estime en cada uno de los periodos analizados. Obviamente el primer elemento a tener en cuenta sería la cantidad invertida inicialmente. Así mismo un VAN positivo refleja la rentabilidad del proyecto, estimando que el proyecto no solo ha recuperado la inversión si no que ha generado beneficios.

En nuestro caso la inversión es mínima (por lo que no es necesario el cálculo) y se ve claramente recuperada observando los flujos de efectivo de los diferentes años en el escenario realista por lo que el VAN resultaría positivo y la TIR por debajo de la tasa de actualización utilizada para el cálculo del VAN.



# 8. CONCLUSIONES.

## 8.1 Conclusiones.

**Conclusión 1:** La organización de congresos y eventos es una actividad en auge actualmente, tanto en eventos nacionales como internacionales, ya que España es uno de los tres países donde más número de eventos internacionales se organizan, por lo que es un sector en crecimiento. Es importante tener contactos y un colchón financiero mínimo establecido que apoye la actividad al igual que especializarse en cierta medida pero poder tener respuesta para todo. Aun así no es necesaria una gran inversión inicial para comenzar la actividad.

**Conclusión 2:** El entorno en el que se encuentra la empresa se caracteriza por una fuerte incertidumbre, donde la deuda pública está en continuo crecimiento y hay dudas sobre la política fiscal que se determinará en el futuro. Existe una tasa de paro alta de la que puede beneficiarse la empresa por el coste de conseguir el empleo, pero que es la muestra de una salud pobre económica.

El número de empresas en España ha disminuido desde el año 2007 de manera acentuada, eso nos puede mostrar una disminución del público objetivo, aunque el sector está en auge como ya hemos comentado anteriormente.

En la actualidad el entorno tecnológico posee un peso importante por la intervención de las redes sociales en la actualidad y en general todo el contenido en internet. Algo que aprovecharemos para la empresa.

**Conclusión 3:** La localización de nuestra sede se situará en el Parque Tecnológico de Valencia, un lugar donde hay una gran afluencia de empresas, posee mucho dinamismo y es una zona atractiva para las relaciones empresariales. Además está a 10-15 minutos tanto del aeropuerto como del centro de Valencia. Es el lugar adecuado además por el fácil acceso y estacionamiento.

**Conclusión 4:** La forma jurídica de la empresa elegida es la Sociedad Limitada Nueva Empresa, aportando un capital social de 3000 euros aportados íntegramente cada uno de los dos socios el 50%. Este capital estará dividido en 30 participaciones sociales de 100 euros cada una. Hemos elegido esta forma por la flexibilidad que ofrece el desarrollo de actividades empresariales sin modificar los estatutos de la sociedad. Además de poder disfrutar de medidas fiscales para ayudar a superar el inicio de la “aventura” empresarial.

**Conclusión 5:** Las asociaciones profesionales y las empresas serán nuestros principales clientes a los que dirigiremos nuestros esfuerzos. Al principio se realizará un esfuerzo publicitario en revistas especializadas y utilizaremos un mix de comunicación personal

(marketing directo) e impersonal (Marketing viral por medio de redes sociales) para dirigirnos a ellos. El precio será diferente según el evento y los requerimientos del mismo, por lo que no estableceríamos precios fijos, si no que resultarían del presupuesto del acto a organizar.

**Conclusión 6:** La financiación se compondría de un capital social de 3000 euros y un préstamo de 30.000 euros con un interés beneficioso para la empresa. En el plan financiero hemos observado que la inversión sería rentable, a pesar de los resultados negativos del primer año en el escenario realista y sobre todo en el pesimista, que es recuperado en los siguientes años. El flujo de tesorería sería muy positivo gracias a los ingresos netos estimados y a la poca inversión necesaria para el comienzo de la actividad. Podemos concluir que la inversión está totalmente justificada.



# BIBLIOGRAFÍA.

## Monografías:

**De Miguel Fernández, E. 2005.** *Introducción a la Gestión (Management)*. Valencia : UPV, 2005. 84-9705-750-3.

**Dalmau Porta, J.I., Hervás Oliver, J.L. 2003.** *Estrategia y política de empresa*. Valencia: Editorial UPV. 84-9705-462-8.

**Gallego Díez, E., Vara y Vara, M. 2008.** *Manual práctico de contabilidad financiera*. Madrid: Pirámide. 978-84-3682-179-6.

**Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. 2010.** *Fundamentos de estrategia*. Madrid : Pearson educación, 2010. 978-84-8322-645-2.

**Lovelock, C., Wirtz, J. 2009** *Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia*. Madrid : Pearson educación, 2009. 978-9702615156.

**Miguel Molina, M. 2004.** *Marketing de servicios: Plan de Marketing*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

**Ribes Giner, G., Perello Marín, M.R., Herrero Blasco, A. 2011.** *Los recursos humanos en la empresa*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. 978-84-8363-751-7.

**Rivera Vilas, L. 2010.** *Decisiones en Marketing. Cliente y empresa*. Valencia : UPV, 2010. 978-848363542.

## Consultas electrónicas:

**Boletín Oficial del Estado. 2003.** *LEY 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada*. boe.es. [En línea] 2003.  
<http://www.boe.es/boe/dias/2003/04/02/pdfs/A12679-12689.pdf>. Fecha de consulta [12.11.2014].

**Cámara FP. 2014.** *Elabora tu plan de empresa*. camarafp.org [En línea] 2014.  
<http://www.camarafp.org/portal/index.php/estudiantes/ubicacion-de-la-empresa.html>. Fecha de consulta [13.11.2014].

**Diario El país. 2014.** *La deuda pública marca un récord en septiembre sobre el billón de euros*. elpais.es [En línea] 2014.

[http://economia.elpais.com/economia/2014/11/14/actualidad/1415956043\\_679097.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/11/14/actualidad/1415956043_679097.html). Fecha de consulta [1.11.2014].

**Eventísimo, agencia de comunicación y eventos. Hacemos.** 2014. eventisimo.com [En línea] 2014. <http://www.eventisimo.es/hacemos.php>. Fecha de consulta [2.11.2014].

**Generalitat de Catalunya. Responsabilitat social de les empreses**

<http://empresaiocupacio.gencat.cat/>. [En línea]

[http://empresaiocupacio.gencat.cat/es/treb\\_ambits\\_actuacio/emo\\_empresa/treb\\_responsabilitat\\_social\\_de\\_les\\_empr/treb\\_que\\_es\\_responsabilitat\\_social/](http://empresaiocupacio.gencat.cat/es/treb_ambits_actuacio/emo_empresa/treb_responsabilitat_social_de_les_empr/treb_que_es_responsabilitat_social/). Fecha de consulta [25.10.2014].

**Google maps. Búsqueda calle Ronda Narciso Monturiol.** 2014. maps.google.es [En línea] 2014.

<https://www.google.es/maps/place/Ronda+Narciso+Monturiol,+46980+Paterna,+Valencia/@39.550517,0.4651394,17z/data=!4m7!1m4!3m3!1s0x0d605b40e0b50d2f:0xbbe329aa51139e9d!2sRonda+Narciso+Monturiol,+46980+Paterna,+Valencia!3b1!3m1!1s0x0d605b40e0b50d2f:0xbbe329aa51139e9d>. Fecha de consulta [08.11.2014].

**INE.** 2014. **Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2008. Segundo trimestre de 2014.** www.ine.es. [En línea] <http://www.ine.es/prensa/cntr0214.pdf>. Fecha de consulta [02.11.2014].

**International Congress and Convention. ICCA Statistics Report.** 2013. iccaworld.com [En línea] 2013. <http://www.iccaworld.com/npps/>. Fecha de consulta [15.10.2014].

**Ministerio de fomento.** 2005. **Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transportes.** fomento.es. [En línea] 2005.

<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/286FB432-2D3C-4596-94B3-1B2D96AF526D/19424/IVA3.pdf>. Fecha de consulta [03.11.2014].

**Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Formas jurídicas-Descripción.**

www.creatuempresa.org. [En línea] <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/FormasJuridicas->

[Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad%20Limitada%20Nueva%20Empresa&iidioma=es-ES#d6](http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad%20Limitada%20Nueva%20Empresa&iidioma=es-ES#d6). Fecha de consulta [03.11.2014].

**Rankia comunidad financiera. Análisis del trading como negocio: Análisis de Porter - El Modelo de las Cinco Fuerzas** 2014. rankia.com [En línea] 2014.

<http://www.rankia.com/blog/apuntes-trading/529946-analisis-trading-como-negocio-porter-modelo-cinco-fuerzas>. Fecha de consulta [28.10.2014].

**Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación. *Nuevas tendencias en organización de eventos.*** www.uoc.edu. [En línea]  
[http://empresaiocupacio.gencat.cat/es/treb\\_ambits\\_actuacio/emo\\_empresa/treb\\_responsabilitat\\_social\\_de\\_les\\_empr/treb\\_que\\_es\\_responsabilitat\\_social/](http://empresaiocupacio.gencat.cat/es/treb_ambits_actuacio/emo_empresa/treb_responsabilitat_social_de_les_empr/treb_que_es_responsabilitat_social/). Fecha de consulta [11.10.2014].

**Sorensen eventos. 2014. *Nosotros.*** sorensen.es [En línea] 2014.  
<http://www.sorensen.es/es/nosotros/>. Fecha de consulta [2.11.2014].

**TIS Consulting Group. 2012. *Segmentación de mercado: estrategias básicas para identificar segmentos y elegir un mercado meta.*** Tisconsulting.org. [En línea] 2012.  
<http://tisconsulting.org/es/news/market-segmentation-basic-strategies/>. Fecha de consulta [7.11.2014].

# ANEXOS.

## Anexo 1: Actividades congreso.

Ilustración 46: Actividades congreso.

INICIO DE PROYECTO
Elección de sedes y fechas
Presentación al cliente
Aprobación
Bloqueo de sede y fechas
Diseño de imagen
Realizar Bocetos preprograma
Presentación bocetos preprograma
Envío Invitación a Ponentes/Moderadores
Confirmación aceptación Ponentes/Moderadores
Envío información personalizada ponencia/moderación según programa
Crear BBDD Ponentes/Moderadores
Recepción y archivo de ponencias (cierre de plazo)
Envío comunicaciones y ponencias a comité científico
Recepción comunicaciones y ponencias aceptadas de comité científico
Envío aprobación o rechazo a comunicantes
Relación comunicaciones aprobadas con datos exposición (día, sala, hora, tiempo exposición)
Envío datos exposición a comunicantes aceptados
Presentación maqueta programa avanzado
Gestión viajes y alojamientos ponentes/Moderadores
Búsqueda y selección medios o entidades para Difusión del programa
Solicitud presupuesto de personal, audiovisuales, decoración, restaurantes y obsequios
Presentación de presupuestos de personal, audiovisuales, decoración, restaurantes y obsequios
Cierre de personal, audiovisuales, decoración, restaurantes y obsequios
Petición de confirmación de asistencias de autoridades
Presentación hoteles al comité organizador
Envío del programa a medios o entidades Difusión
Inserción de ponencias y comunicaciones
Presentación de maqueta programa definitivo, libro de ponencias, certificados, tickets y acreditaciones
Determinar Documentación Asistentes
Protocolo: Organización y envío de programa definitivo
Cierre Inscripciones Asistentes Congreso
Diseño diapositivas ponentes
Volcado archivos en pendrive
Cierre número de comensales
Diapositivas Ponentes entre ponencias
Montaje Salas y Señalización
Colocación pancartas de exterior
Traslado de la secretaria a la sede del congreso
INICIO DE CONGRESO

## Anexo 2: Cuadro amortización del préstamo.

Ilustración 47: Cuadro de amortización primeros 30 periodos.

Periodo	Cuota	interés	Am.	Am. Ac.	K. Pendiente
0					30.000,00 €
1	573,0 €	137,5 €	435,5 €	435,5 €	29.564,5 €
2	573,0 €	135,5 €	437,5 €	873,1 €	29.126,9 €
3	573,0 €	133,5 €	439,5 €	1.312,6 €	28.687,4 €
4	573,0 €	131,5 €	441,6 €	1.754,2 €	28.245,8 €
5	573,0 €	129,5 €	443,6 €	2.197,7 €	27.802,3 €
6	573,0 €	127,4 €	445,6 €	2.643,3 €	27.356,7 €
7	573,0 €	125,4 €	447,7 €	3.091,0 €	26.909,0 €
8	573,0 €	123,3 €	449,7 €	3.540,7 €	26.459,3 €
9	573,0 €	121,3 €	451,8 €	3.992,5 €	26.007,5 €
10	573,0 €	119,2 €	453,8 €	4.446,3 €	25.553,7 €
11	573,0 €	117,1 €	455,9 €	4.902,2 €	25.097,8 €
12	573,0 €	115,0 €	458,0 €	5.360,2 €	24.639,8 €
13	573,0 €	112,9 €	460,1 €	5.820,3 €	24.179,7 €
14	573,0 €	110,8 €	462,2 €	6.282,5 €	23.717,5 €
15	573,0 €	108,7 €	464,3 €	6.746,8 €	23.253,2 €
16	573,0 €	106,6 €	466,5 €	7.213,3 €	22.786,7 €
17	573,0 €	104,4 €	468,6 €	7.681,9 €	22.318,1 €
18	573,0 €	102,3 €	470,7 €	8.152,6 €	21.847,4 €
19	573,0 €	100,1 €	472,9 €	8.625,5 €	21.374,5 €
20	573,0 €	98,0 €	475,1 €	9.100,6 €	20.899,4 €
21	573,0 €	95,8 €	477,2 €	9.577,9 €	20.422,1 €
22	573,0 €	93,6 €	479,4 €	10.057,3 €	19.942,7 €
23	573,0 €	91,4 €	481,6 €	10.538,9 €	19.461,1 €
24	573,0 €	89,2 €	483,8 €	11.022,8 €	18.977,2 €
25	573,0 €	87,0 €	486,1 €	11.508,8 €	18.491,2 €
26	573,0 €	84,8 €	488,3 €	11.997,1 €	18.002,9 €
27	573,0 €	82,5 €	490,5 €	12.487,6 €	17.512,4 €
28	573,0 €	80,3 €	492,8 €	12.980,4 €	17.019,6 €
29	573,0 €	78,0 €	495,0 €	13.475,4 €	16.524,6 €
30	573,0 €	75,7 €	497,3 €	13.972,7 €	16.027,3 €

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 48: Cuadro de amortización, últimos 30 periodos.

Periodo	Cuota	interés	Am.	Am. Ac.	K. Pendiente
31	573,0 €	73,5 €	499,6 €	14.472,3 €	15.527,7 €
32	573,0 €	71,2 €	501,9 €	14.974,2 €	15.025,8 €
33	573,0 €	68,9 €	504,2 €	15.478,3 €	14.521,7 €
34	573,0 €	66,6 €	506,5 €	15.984,8 €	14.015,2 €
35	573,0 €	64,2 €	508,8 €	16.493,6 €	13.506,4 €
36	573,0 €	61,9 €	511,1 €	17.004,7 €	12.995,3 €
37	573,0 €	59,6 €	513,5 €	17.518,2 €	12.481,8 €
38	573,0 €	57,2 €	515,8 €	18.034,0 €	11.966,0 €
39	573,0 €	54,8 €	518,2 €	18.552,2 €	11.447,8 €
40	573,0 €	52,5 €	520,6 €	19.072,8 €	10.927,2 €
41	573,0 €	50,1 €	523,0 €	19.595,7 €	10.404,3 €
42	573,0 €	47,7 €	525,3 €	20.121,1 €	9.878,9 €
43	573,0 €	45,3 €	527,8 €	20.648,8 €	9.351,2 €
44	573,0 €	42,9 €	530,2 €	21.179,0 €	8.821,0 €
45	573,0 €	40,4 €	532,6 €	21.711,6 €	8.288,4 €
46	573,0 €	38,0 €	535,0 €	22.246,7 €	7.753,3 €
47	573,0 €	35,5 €	537,5 €	22.784,2 €	7.215,8 €
48	573,0 €	33,1 €	540,0 €	23.324,1 €	6.675,9 €
49	573,0 €	30,6 €	542,4 €	23.866,6 €	6.133,4 €
50	573,0 €	28,1 €	544,9 €	24.411,5 €	5.588,5 €
51	573,0 €	25,6 €	547,4 €	24.958,9 €	5.041,1 €
52	573,0 €	23,1 €	549,9 €	25.508,8 €	4.491,2 €
53	573,0 €	20,6 €	552,5 €	26.061,3 €	3.938,7 €
54	573,0 €	18,1 €	555,0 €	26.616,3 €	3.383,7 €
55	573,0 €	15,5 €	557,5 €	27.173,8 €	2.826,2 €
56	573,0 €	13,0 €	560,1 €	27.733,9 €	2.266,1 €
57	573,0 €	10,4 €	562,6 €	28.296,5 €	1.703,5 €
58	573,0 €	7,8 €	565,2 €	28.861,8 €	1.138,2 €
59	573,0 €	5,2 €	567,8 €	29.429,6 €	570,4 €
60	573,0 €	2,6 €	570,4 €	30.000,0 €	0,0 €

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3: Patrimonio neto y pasivo escenario optimista y pesimista

Ilustración 49: Patrimonio neto y pasivo en escenario optimista y pesimista.

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO (Optimista)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>A) Patrimonio Neto</b>	<b>23.895,1 €</b>	<b>66.166,9 €</b>	<b>135.003,3 €</b>
<b>Fondos Propios</b>	23.895,1 €	66.166,9 €	135.003,3 €
Capital	3.000,0 €	3.000,0 €	3.000,0 €
Resultados de ejercicios Anteriores		20.895,1 €	63.166,9 €
Resultado del ejercicio	20.895,1 €	42.271,8 €	68.836,4 €
<b>B) Pasivo No corriente</b>	<b>18.977,2 €</b>	<b>12.995,3 €</b>	<b>6.675,9 €</b>
<b>Deudas a largo plazo</b>	18.977,2 €	12.995,3 €	6.675,9 €
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	18.977,2 €	12.995,3 €	6.675,9 €
<b>C) Pasivo Corriente</b>	<b>12.627,6 €</b>	<b>20.072,6 €</b>	<b>29.264,9 €</b>
<b>Deudas a corto plazo</b>	12.627,6 €	20.072,6 €	29.264,9 €
H.P. acreedor por Impuesto sobre Sociedades	6.965,0 €	14.090,6 €	22.945,5 €
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	5.662,6 €	5.982,0 €	6.319,4 €
<b>TOTAL</b>	<b>55.499,9 €</b>	<b>99.234,7 €</b>	<b>170.944,0 €</b>

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO (Pesimista)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>A) Patrimonio Neto</b>	<b>-4.139,9 €</b>	<b>1.222,5 €</b>	<b>8.403,3 €</b>
<b>Fondos Propios</b>	-4.139,9 €	1.222,5 €	8.403,3 €
Capital	3.000,0 €	3.000,0 €	3.000,0 €
Resultados de ejercicios Anteriores		-7.139,9 €	-1.777,5 €
Resultado del ejercicio	-7.139,9 €	5.362,4 €	7.180,8 €
<b>B) Pasivo No corriente</b>	<b>18.977,2 €</b>	<b>12.995,3 €</b>	<b>6.675,9 €</b>
<b>Deudas a largo plazo</b>	18.977,2 €	12.995,3 €	6.675,9 €
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	18.977,2 €	12.995,3 €	6.675,9 €
<b>C) Pasivo Corriente</b>	<b>5.662,6 €</b>	<b>5.982,0 €</b>	<b>8.120,5 €</b>
<b>Deudas a corto plazo</b>	5.662,6 €	5.982,0 €	8.120,5 €
H.P. acreedor por Impuesto sobre Sociedades			1.801,1 €
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	5.662,6 €	5.982,0 €	6.319,4 €
<b>TOTAL</b>	<b>20.499,9 €</b>	<b>20.199,8 €</b>	<b>23.200,1 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3: Activo en escenario optimista y pesimista

Ilustración 50: Activo en escenario optimista y pesimista.

<b>ACTIVO (Optimista)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>A) Activo no corriente</b>	<b>6.227,1 €</b>	<b>4.151,4 €</b>	<b>2.075,7 €</b>
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>3.486,7 €</b>	<b>2.324,5 €</b>	<b>1.162,2 €</b>
Aplicaciones informáticas	4.649,0 €	4.649,0 €	4.649,0 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	1.162,2 €	2.324,5 €	3.486,7 €
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>2.740,4 €</b>	<b>1.826,9 €</b>	<b>913,5 €</b>
Mobiliario	2.087,8 €	2.087,8 €	2.087,8 €
Equipos Informáticos	1.566,0 €	1.566,0 €	1.566,0 €
Amortización acumulada inmovilizado material	913,5 €	1.826,9 €	2.740,4 €
<b>B) Activo Corriente</b>	<b>49.272,8 €</b>	<b>95.083,4 €</b>	<b>168.868,7 €</b>
Efectivo y otros líquidos Equivalentes	49.272,8 €	95.083,4 €	168.868,7 €
<b>TOTAL</b>	<b>55.499,9 €</b>	<b>99.234,7 €</b>	<b>170.944,4 €</b>

<b>ACTIVO (Pesimista)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>A) Activo no corriente</b>	<b>6.227,1 €</b>	<b>4.151,4 €</b>	<b>2.075,7 €</b>
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>3.486,7 €</b>	<b>2.324,5 €</b>	<b>1.162,2 €</b>
Aplicaciones informáticas	4.649,0 €	4.649,0 €	4.649,0 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	1.162,2 €	2.324,5 €	3.486,7 €
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>2.740,4 €</b>	<b>1.826,9 €</b>	<b>913,5 €</b>
Mobiliario	2.087,8 €	2.087,8 €	2.087,8 €
Equipos Informáticos	1.566,0 €	1.566,0 €	1.566,0 €
Amortización acumulada inmovilizado material	913,5 €	1.826,9 €	2.740,4 €
<b>B) Activo Corriente</b>	<b>14.272,8 €</b>	<b>16.048,4 €</b>	<b>21.124,4 €</b>
Efectivo y otros líquidos Equivalentes	14.272,8 €	16.048,4 €	21.124,4 €
<b>TOTAL</b>	<b>20.499,9 €</b>	<b>20.199,8 €</b>	<b>23.200,1 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 4: Cuenta de Pérdidas y Ganancias escenario optimista y pesimista.

Ilustración 51: Cuenta de Pérdidas y Ganancias escenario optimista y pesimista.

<b>Cuenta PyG Optimista</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
1) Importe neto Cifra de negocios	90.000,0 €	117.000,0 €	152.100,0 €
6) Gastos de personal	49.920,0 €	49.920,0 €	49.920,0 €
7) Otros gastos de explotación	8.628,0 €	7.428,0 €	7.428,0 €
8) Amortización del inmovilizado	2.075,7 €	2.075,7 €	2.075,7 €
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>29.376,3 €</b>	<b>57.576,3 €</b>	<b>92.676,3 €</b>
Gastos financieros	1.516,2 €	1.213,9 €	894,4 €
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-1.516,2 €</b>	<b>-1.213,9 €</b>	<b>-894,4 €</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>27.860,1 €</b>	<b>56.362,4 €</b>	<b>91.781,9 €</b>
17) Impuesto de Sociedades	6.965,0 €	14.090,6 €	22.945,5 €
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>20.895,06 €</b>	<b>42.271,83 €</b>	<b>68.836,39 €</b>

<b>Cuenta PyG Pesimista</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
1) Importe neto Cifra de negocios	55.000,0 €	66.000,0 €	69.300,0 €
6) Gastos de personal	49.920,0 €	49.920,0 €	49.920,0 €
7) Otros gastos de explotación	8.628,0 €	7.428,0 €	7.428,0 €
8) Amortización del inmovilizado	2.075,7 €	2.075,7 €	2.075,7 €
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-5.623,7 €</b>	<b>6.576,3 €</b>	<b>9.876,3 €</b>
Gastos financieros	1.516,2 €	1.213,9 €	894,4 €
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-1.516,2 €</b>	<b>-1.213,9 €</b>	<b>-894,4 €</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-7.139,9 €</b>	<b>5.362,4 €</b>	<b>8.981,9 €</b>
17) Impuesto de Sociedades	-1.785,0 €	-444,4 €	1.801,1 €
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-7.139,91 €</b>	<b>5.362,44 €</b>	<b>7.180,76 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 5: Flujos de efectivo escenarios optimista y pesimista.

Ilustración 52: Flujos de efectivo escenarios optimista y pesimista.

F.E. Optimista	2015	2016	2017
<b>COBROS</b>			
Ventas netas	90.000,0 €	117.000,0 €	152.100,0 €
Saldo Ejercicio Anterior		49.272,8 €	95.083,4 €
Préstamo	30.000,0 €		
Capital social	3.000,0 €		
<b>Total Cobros</b>	<b>123.000,0 €</b>	<b>166.272,8 €</b>	<b>247.183,4 €</b>
<b>PAGOS</b>			
Inmovilizado	8.302,8 €		
Sueldos y Salarios	49.920,0 €	49.920,0 €	49.920,0 €
Publicidad	1.200,0 €		
Alquiler	5.808,0 €	5.808,0 €	5.808,0 €
Suministro luz	660,0 €	660,0 €	660,0 €
Internet/Teléfono	960,0 €	960,0 €	960,0 €
Gastos amortización préstamo	6.876,4 €	6.876,4 €	6.876,0 €
Impuestos		6.965,0 €	14.090,6 €
<b>Total Pagos</b>	<b>73.727,2 €</b>	<b>71.189,4 €</b>	<b>78.314,6 €</b>
<b>SALDO TESORERÍA</b>	<b>49.272,8 €</b>	<b>95.083,4 €</b>	<b>168.868,7 €</b>

F.E. Pesimista	2015	2016	2017
<b>COBROS</b>			
Ventas	55.000,0 €	66.000,0 €	69.300,0 €
Saldo Ejercicio Anterior		14.272,8 €	16.048,4 €
Préstamo	30.000,0 €		
Capital social	3.000,0 €		
<b>Total Cobros</b>	<b>88.000,0 €</b>	<b>80.272,8 €</b>	<b>85.348,4 €</b>
<b>PAGOS</b>			
Inmovilizado	8.302,8 €		
Sueldos y Salarios	49.920,0 €	49.920,0 €	49.920,0 €
Publicidad	1.200,0 €		
Alquiler	5.808,0 €	5.808,0 €	5.808,0 €
Suministro luz	660,0 €	660,0 €	660,0 €
Internet/Teléfono	960,0 €	960,0 €	960,0 €
Gastos amortización préstamo	6.876,4 €	6.876,4 €	6.876,0 €
Impuestos			
<b>Total Pagos</b>	<b>73.727,2 €</b>	<b>64.224,4 €</b>	<b>64.224,0 €</b>
<b>SALDO TESORERÍA</b>	<b>14.272,8 €</b>	<b>16.048,4 €</b>	<b>21.124,4 €</b>

Fuente: Elaboración propia.