



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de Negocio: Empresa de gestión de eventos
corporativos

“GOOD IMAGE”

Autor/es

Francisco Mochales Prieto

Director/es

Jesús Gutiérrez Ilarduya

Facultad de Economía y Empresa

2016

Información / Information

Autor / Author: Francisco Mochales Prieto

Director del trabajo / Academic tutor: Jesús Gutiérrez Ilarduya

Título de trabajo/ Project name: Empresa de gestión de eventos corporativos: “Good Image”.

Titulación / Degree: Marketing e Investigación de Mercados

RESUMEN

Good Image es una empresa que ofrecerá la gestión integral de eventos corporativos para las empresas que soliciten sus servicios. Este proyecto de emprendimiento nace de un nicho de mercado muy pequeño en el que las necesidades no están cubiertas al completo, ya que habiéndose trabajado previamente en él, se observó que los clientes no obtenían los resultados deseados, tanto en calidad percibida como en atención al cliente o plazos de entrega.

A lo largo de la investigación se abordan las diferentes líneas a seguir en el comienzo de la actividad, planteando todas las estrategias para alcanzar una viabilidad y un crecimiento empresarial sostenido a través de los años. Todo ello previo estudio de todas las variables externas e internas que afectan a la empresa ofreciendo un análisis estratégico detallado. Así como un plan financiero previsional completo.

Palabras clave: eventos, proyecto de emprendimiento, viabilidad, análisis estratégico.

ABSTRACT

Good Image is a company that offers comprehensive management of corporate events for companies who request its services. The entrepreneurship project was created to meet the needs of a small market niche. Since, after having worked on it, it was observed that customers did not get the results they expected.

The research describes the strategies needed to achieve viability and sustained profits throughout the years. All of this after a previous study of all external and internal variables affecting the company, yielding a detailed strategic analysis of all the positive and negative factors, as well as including a financial analysis.

Key words: events, entrepreneurship project, viability, strategic analysis.

INDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----------|
| 1. INTRODUCCION | 1 |
| 1.1. Objetivo General | 1 |
| 1.2. Objetivos Específicos | 1 |
| 1.3. Contribuciones del trabajo | 2 |
| 1.4. Justificación y trascendencia del trabajo | 2 |
| 2. METODOLOGIA..... | 3 |
| 3. ANALISIS DEL ENTORNO | 5 |
| 3.1. Introducción | 5 |
| 3.2. Entorno General | 5 |
| 3.2.1. Dimensión Política | 5 |
| 3.2.2. Dimensión Económica | 6 |
| 3.2.3. Dimensión Socio-demográfico-cultural | 8 |
| 3.2.4. Dimensión Ecológica | 9 |
| 3.2.5. Dimensión Tecnológica | 9 |
| 3.2.6. Dimensión Legal | 10 |
| 3.2.7. Otras dimensiones de influencia: Infraestructura..... | 10 |
| 3.3. Entorno específico | 11 |
| 3.3.1. Oferta..... | 11 |
| 3.3.2. Demanda..... | 11 |
| 3.3.3. Competencia..... | 12 |
| 3.3.3.1. Principes de Maine | 12 |
| 3.3.3.2. Muy Buena Idea | 12 |
| 3.3.3.3. Gesser Gestión de Servicios | 12 |
| 3.3.4. Proveedores | 13 |
| 3.3.5. Normativa..... | 13 |
| 3.3.6. El modelo de Porter..... | 14 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.6.1. La rivalidad de los competidores | 14 |
| 3.3.6.2. Amenaza de nuevos competidores | 14 |
| 3.3.6.3. Productos sustitutivos | 14 |
| 3.3.6.4. Poder de negociación de los proveedores..... | 14 |
| 3.3.6.5. Poder de negociación de los clientes | 15 |
| 3.4. Conclusiones parciales..... | 15 |
| 4. ANALISIS INTERNO..... | 16 |
| 4.1. Introducción | 16 |
| 4.2. Perfil estratégico de la empresa | 16 |
| 4.2.1. Área de producción | 16 |
| 4.2.2. Área de financiación..... | 16 |
| 4.2.3. Área de Marketing..... | 17 |
| 4.2.4. Área Organizativa | 17 |
| 4.3. Conclusiones parciales..... | 17 |
| 5. ANALISIS DAFO-CAME | 19 |
| 5.1. Introducción | 19 |
| 5.2. DAFO..... | 19 |
| 5.3. Enfoque de la estrategia de negocio..... | 20 |
| 5.3.1. Estrategias de reorientación | 20 |
| 5.3.2. Estrategias de supervivencia | 20 |
| 5.3.3. Estrategias defensivas | 20 |
| 5.3.4. Estrategias de ataque | 20 |
| 5.4. Conclusiones parciales..... | 20 |
| 6. PLAN ESTRATEGICO..... | 22 |
| 6.1. Introducción | 22 |
| 6.2. Posicionamiento Estratégico..... | 22 |
| 6.2.1. Misión..... | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 6.2.2. Visión | 23 |
| 6.2.3. Valores Corporativos..... | 23 |
| 6.2.4. Objetivos estratégicos | 23 |
| 6.3. Conclusiones parciales..... | 24 |
| 7. PLAN DE MARKETING | 25 |
| 7.1. Introducción | 25 |
| 7.2. Decisiones Estratégicas..... | 25 |
| 7.2.1. Objetivos del marketing | 25 |
| 7.2.2. Estrategias de Marketing..... | 26 |
| 7.2.2.1. Estrategia de Cartera..... | 26 |
| 7.2.2.2. Estrategia de segmentación | 27 |
| 7.2.2.3. Estrategia de posicionamiento | 27 |
| 7.2.2.4. Estrategia de fidelización..... | 27 |
| 7.2.3. Estrategia comercial | 27 |
| 7.2.3.1. Producto..... | 28 |
| 7.2.3.2. Precio | 28 |
| 7.2.3.3. Distribución | 28 |
| 7.2.3.4. Comunicación..... | 29 |
| 7.3. Decisiones operativas | 30 |
| 7.4. Conclusiones parciales..... | 30 |
| 8. ESTUDIO TECNICO | 32 |
| 8.1. Introducción | 32 |
| 8.2. Normativa | 32 |
| 8.3. Desembolso inicial: gastos e inversión | 32 |
| 8.4. Otros gastos..... | 33 |
| 8.5. Proceso productivo | 33 |
| 8.6. Proveedores..... | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 8.7. Conclusiones parciales..... | 34 |
| 9. ESTUDIO LEGAL | 35 |
| 9.1. Introducción | 35 |
| 9.2. Trámites de constitución..... | 35 |
| 10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS..... | 36 |
| 10.1 Introducción | 36 |
| 10.2. Organigrama de la empresa | 36 |
| 10.3. Definición de los puestos de trabajo | 36 |
| 10.4. Política de Retribuciones | 37 |
| 10.5. Políticas de reclutamiento y contratación. | 38 |
| 10.6. Políticas de comunicación y motivación | 39 |
| 10.7. Políticas de formación | 39 |
| 10.8. Conclusiones parciales..... | 39 |
| 11. PLAN FINANCIERO | 40 |
| 11.1. Introducción | 40 |
| 11.2. Inversión | 40 |
| 11.3. Gastos..... | 40 |
| 11.4. Financiación..... | 40 |
| 11.5. Ingresos de la actividad..... | 41 |
| 11.6. Cuenta de Pérdidas y Ganancias | 41 |
| 11.7. Balance de situación | 42 |
| 11.8. Análisis de inversiones | 43 |
| 11.8.1. Pay-Back (Plazo de recuperación de la inversión)..... | 43 |
| 11.8.2. VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)..... | 43 |
| 11.9. Conclusiones parciales..... | 43 |
| 12. POSIBLES LINEAS DE EXPANSIÓN..... | 45 |
| 13. CONCLUSIONES FINALES..... | 46 |

| | |
|--|-----------|
| 14. BIBLIOGRAFIA | 48 |
| 15. ANEXOS | 52 |
| 15.1. Entrevista en profundidad y análisis | 52 |
| 15.1.1. Introducción | 52 |
| 15.1.2. Guión de la entrevista..... | 52 |
| 15.1.3. Entrevista completa | 54 |
| 15.1.4. Análisis de la Entrevista..... | 62 |
| 15.2. Normativa completa..... | 64 |
| 15.2.1. Leyes Medioambientales..... | 64 |
| 15.2.2. Importaciones | 65 |
| 15.2.2.1. Nacional..... | 65 |
| 15.2.2.2. Unión Europea..... | 65 |
| 15.3. Previsión Financiera completa..... | 66 |
| 15.4. Prototipo de nombre y logo | 67 |
| 15.4.1. Nombres comerciales en el registro mercantil | 67 |
| 15.4.2. Logo | 67 |
| 15.4.3. Símbolo | 68 |
| 15.4.4. Logo-símbolo | 68 |
| 15.5. Dominio Web..... | 69 |
| 15.5.1. Dominio del nombre | 69 |
| 15.6. Tramites de constitución..... | 69 |
| 16. GLOSARIO..... | 71 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Cadena de Valor empresa gestión de eventos. Fuente: Elaboración propia en base a la cadena de valor de Porter (1987) | 18 |
| Tabla 2. DAFO. Fuente: Elaboración propia..... | 19 |
| Tabla 3. Matriz de Ansoff. Fuente: Elaboración propia a través de la Matriz de Ansoff original (1967). | 26 |
| Tabla 4. Salarios para el primer año. Fuente: Elaboración propia. | 38 |
| Tabla 5. Inversiones totales del primer año. Fuente: Elaboración propia. | 40 |
| Tabla 6. Tabla de gastos totales. Fuente: Elaboración propia. | 40 |
| Tabla 7. Financiación. Fuente: Elaboración propia..... | 40 |
| Tabla 8. Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Fuente: Elaboración propia | 42 |
| Tabla 9. Balances de situación previsional. Fuente: Elaboración propia. | 42 |
| Tabla 10. Flujos de caja. Fuente: Elaboración propia. | 43 |
| Tabla 11. Posibles líneas de expansión. Fuente: Elaboración propia a través de la matriz de crecimiento de Ansoff..... | 45 |
| Tabla 12. Ficha del participante. Fuente: Elaboración propia. | 52 |
| Tabla 13. Previsión completa de Pérdidas y Ganancias de la empresa. Fuente: Elaboración propia..... | 66 |
| Tabla 14. Flujos de caja anexo. Fuente: Elaboración propia. | 67 |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|---|----|
| Grafico 1. Evolución PIB de España. Fuente: <i>World Economic Forum</i> | 6 |
| Grafico 2. Evolución del paro en España. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE..... | 7 |
| Grafico 3. Evolución del IPC en porcentaje con base 2011. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE..... | 7 |
| Grafico 4. Evolución de la Prima de Riesgo. Fuente: Expansión..... | 8 |
| Grafico 5. Inversión en I+D+I en España en millones de € (2011) Fuente: INE | 10 |
| Grafico 6. Situación Macroeconómica de España. Fuente: <i>The Global Competitiveness Report</i> (2016)..... | 11 |
| Grafico 7. VAN y TIR. Fuente: Elaboración propia. | 43 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia. | 36 |
| Ilustración 2. Logo de la empresa. Fuente: Elaboración propia. | 67 |
| Ilustración 3. Símbolo de la empresa. Fuente: Elaboración propia. | 68 |
| Ilustración 4. Logo- símbolo de la empresa. Fuente: Elaboración propia. | 68 |
| Ilustración 5. Dominio web. Fuente: Elaboración propia..... | 69 |

1. INTRODUCCION

Actualmente, la situación económica de España invita a muchos jóvenes a buscar empleo en otros países con mejores salidas laborales para sus carreras universitarias o buscan una actividad empresarial en la que emprender, este es uno de los motivos principales de la elaboración de este trabajo.

El proyecto propuesto en esta investigación se centra en el estudio de una empresa de organización de eventos corporativos (Carreras de empresa, presentaciones de nuevos productos, eventos de Relaciones Publicas...), ya que actualmente, las empresas deben dar una buena imagen más allá de los productos o servicios que ofrecen, debiendo tener un trato óptimo con todos sus grupos de interés. Con la puesta en marcha de este negocio se pretende cubrir esta necesidad desde una perspectiva más innovadora a la que se está planteando actualmente por otras empresas en el mercado.

La elección de este tipo de empresa y el nicho de mercado no es fruto del azar, si no que se conoce previamente por experiencia laboral, teniendo acceso a proveedores y clientes que han mostrado su interés por formar parte del nuevo proyecto.

Como se comentará en el apartado de análisis del entorno específico, el sector se encuentra en crecimiento, ya que las empresas invierten cada vez más en partidas para mejorar su Responsabilidad Social Corporativa, partidas que no se han visto reducidas por la llegada de la crisis (Pascual, 2014, pág. Edición Digital). Por ello, el momento actual y el nicho de mercado son los apropiados para el inicio de la actividad.

1.1. Objetivo General

Realizar un plan de negocio en el que se reflejen las principales características y la viabilidad de un proyecto enfocado a la prestación de servicios a otras empresas organizando eventos que ayuden a las mismas a mejorar la imagen, en su actividad empresarial o mejore su Responsabilidad Social Corporativa.

1.2. Objetivos Específicos

- Encontrar un nicho de mercado apropiado para el inicio de la actividad de la empresa.

- Comprender el entorno de la empresa y gestionar de manera eficiente las amenazas y oportunidades que puedan surgir.
- Investigar acerca de las mejores opciones para la organización interna de la empresa para su óptimo funcionamiento.
- Planificar las estrategias competitivas y corporativas que se han de llevar a cabo.
- Establecer la estrategia de marketing.
- Formular las posibles líneas de expansión futuras.

1.3. Contribuciones del trabajo

El proyecto intentará ofrecer a las empresas una manera diferente de organizar los eventos, ya que actualmente se cuenta con muy poca variedad de organizaciones que provean servicios similares. El sector se encuentra en un mercado con pocas empresas, por lo que las condiciones en las que se ofrece el servicio en ocasiones no alcanzan el nivel deseado por el cliente. Con la empresa propuesta, se intentará organizar eventos corporativos con una alta calidad, personalización completa, y servicio de atención al cliente durante todo el proceso del mismo. A través de estos tres atributos se pretende obtener una estrategia que nos diferencie de la competencia.

Por otro lado, se aportará la ventaja para el cliente de no tener que contactar con un número muy elevado de proveedores, realizando una función de intermediación entre todos los posibles contactos, facilitando la tarea a las empresas que decidan recurrir a nuestros servicios.

1.4. Justificación y trascendencia del trabajo

Se ha querido aprovechar y combinar la oportunidad que da la investigación final de un Grado en la Universidad de Zaragoza, con la posibilidad de iniciar un negocio en un sector conocido. Estas razones, sumadas a la crisis actual de España y su elevada tasa de paro, invitan a emprender negocios por cuenta propia con el fin de labrarse un futuro.

Una vez completado el estudio se procederá el emprendimiento del negocio, por lo que la investigación sentará las bases del negocio para comenzar la actividad empresarial de la manera más efectiva posible.

2. METODOLOGIA

En este apartado se procederá a explicar los diferentes pasos y métodos que se han utilizado para la realización del plan de negocio. En primer lugar, se realizó un estudio del entorno en el que va a operar la empresa, mostrando las variables macroeconómicas que afectan de una manera más significativa a las empresas del país. Una vez analizadas las variables macroeconómicas del entorno, en segundo lugar, se procedió a realizar un estudio del sector de la organización de eventos, investigando factores como oferta, demanda o competidores. En tercer lugar se procedió a realizar un análisis de los factores internos con los que debería contar la empresa para su correcto funcionamiento, con el fin de conseguir ventajas competitivas con respecto a la competencia. Para recoger toda la información encontrada hasta el momento, y con el objetivo de resumir los datos, se realizó un análisis DAFO-CAME en el que se recogiera todas las variables que más afectaban a la empresa tanto a nivel interno como externo.

Terminada la parte de análisis del entorno, se procedió a plantear todas las estrategias que la empresa iba a implantar, tanto a nivel corporativo como a nivel competitivo, analizado a través del plan estratégico y el plan de marketing.

Establecidas las estrategias a realizar, se comenzaron los estudios técnicos y legales, con el fin de determinar las características con las que debía contar la empresa en su comienzo de la actividad empresarial (localización, procedimientos, maquinaria...), así como los trámites legales a seguir para la constitución de la misma.

El siguiente paso fue establecer el número de trabajadores a contratar y sus condiciones, así como todas las características referentes a los recursos humanos (políticas de remuneración, formación, organigrama de la empresa...)

Para llevar a cabo todas las acciones comentadas en el plan de negocio, se llevó a cabo un análisis financiero que reveló las cifras de las inversiones a realizar, una previsión de cuentas (Balance, PyG...) y la rentabilidad a la hora de comenzar el negocio.

Antes de terminar, se formularon las posibles líneas de expansión, estableciendo las líneas maestras de una posible ampliación del negocio si se crece al ritmo esperado o con cifras superiores. Por último se realizaron unas valoraciones finales de todo el trabajo.

Para la realización de todo el informe se han utilizado dos tipos de fuentes de información; fuentes primarias y secundarias (Nogales Fernández, 2004, págs. 25-29):

- Fuentes secundarias: información ya elaborada y de fácil acceso, en el caso de este informe, libros propios y obtenidos a través de bibliotecas y repositorios de libros en Internet como Google Books. También se ha utilizado información de organismos oficiales como el INE (Instituto Nacional de Estadística), BOE (Boletín Oficial del Estado), Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Ministerio de Economía y Competitividad o la base de datos de empresas SABI.
- Fuentes primarias: cuando la información secundaria no es suficiente se recurre a la elaboración de la misma, en este caso, se planteó realizar un encuesta a proveedores y clientes con el fin de conocer con detalle algunas de las necesidades de cada uno de ellos, pero se desechó la idea al encontrar indicios de información sesgada en los resultados. Finalmente se procedió a realizar una entrevista en profundidad (Anexo, 15.1.) a una directiva de una de las empresas más importante de Zaragoza en lo que se refiere a la organización de eventos, con el objetivo de corroborar y completar la información de la que ya se disponía y la información encontrada en las fuentes secundarias.

3. ANALISIS DEL ENTORNO

3.1. Introducción

Para conocer el entorno en el que la empresa ejercerá su actividad empresarial se procederá a realizar un análisis PESTEL (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, págs. 33-42) con ello se obtendrá una visión generalista de los factores macroeconómicos más importantes de España que pueden influir en la creación de la empresa y que pueden tornarse clave para el ejercicio de la actividad. Con ello se intentará averiguar también las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa, pudiendo tomar decisiones proactivas que se beneficien de las oportunidades o que eviten las posibles amenazas.

También se analizará más específicamente el sector en el que la empresa ejercerá su actividad, investigando parte de los grupos de interés necesarios para la recurrencia en el proceso empresarial, tales como la cartera de clientes, los competidores o los proveedores.

El nicho de mercado al que se dirige el proyecto es pequeño y está en crecimiento, la zona de Aragón cuenta con pocos competidores y con una baja consolidación debido a su juventud.

3.2. Entorno General

3.2.1. Dimensión Política

España se encuentra en un momento de inestabilidad en el gobierno, con un presidente en funciones, la toma de decisiones puede demorar las decisiones importantes como las futuras partidas de subvenciones a emprendedores y a la inversión. Sumado a la ineficiencia burocrática del mismo, se pueden encontrar problemas para la formación de las nuevas empresas. España se caracteriza por ser uno de los países en los que más cuesta, tanto económicamente como en espacio de tiempo, empezar la actividad empresarial, como menciona la revista Forbes en su artículo “Autónomo en España... ¿vale la pena?” Los costes de emprender en España incluyen: “hasta 10 trámites necesarios, una media de 23 días laborales de espera, un 4,7 % de la renta del emprendedor gastada solo en trámites burocráticos y un 10,3% de la renta del emprendedor solo en capital necesario” (Matesanz, 2015).

A la vista de los acontecimientos recientes, la “incertidumbre” política se va a prolongar al menos hasta Junio de 2016, debido a las nuevas Elecciones Generales para la elección del presidente, esto provocará nuevos retrasos en la ejecución y asignación en los recursos a cada sector en materia de subvenciones y ayudas al emprendedor.

3.2.2. Dimensión Económica

La crisis financiera iniciada en Estados Unidos en el 2007, desencadenado por el *boom* de la hipotecas *subprime*, ha hecho que la economía mundial entrara en una recesión. España contaba con una economía en la que la actividad promotora era la base, por lo que la crisis fue más acentuada que en el resto de economías desarrolladas, provocando el cierre de empresas, el aumento del paro y la reducción del consumo por parte de la sociedad.

Según los datos del Foro de Economía Mundial, España cuenta con una población de 46,5 millones de habitante un PIB 1406,9 billones de dólares que se traduce en 30.278 dólares per cápita.

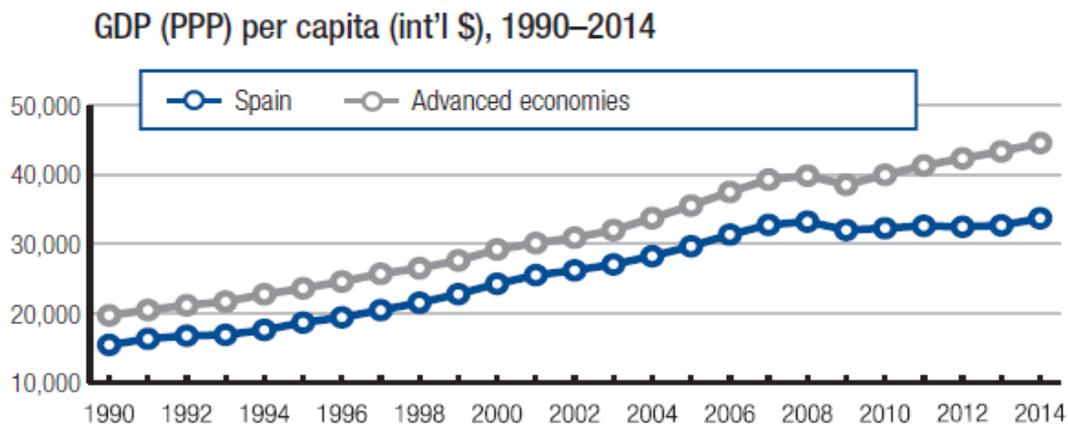


Grafico 1. Evolución PIB de España. Fuente: *World Economic Forum*

Como se puede observar en la gráfica, la economía española se encuentra por debajo de la media del resto de economías avanzadas en lo que a PIB se refiere, la crisis financiera cortó el crecimiento continuado del PIB ya que éste se basaba en el sector de la construcción. También observamos que a partir del año 2013 el crecimiento del PIB vuelve a cifras positivas una vez que la crisis financiera entra en su fase final.

El desempleo sigue siendo uno de los mayores problemas de la economía española actual, siendo uno de los más altos de Europa desde el inicio de la crisis.

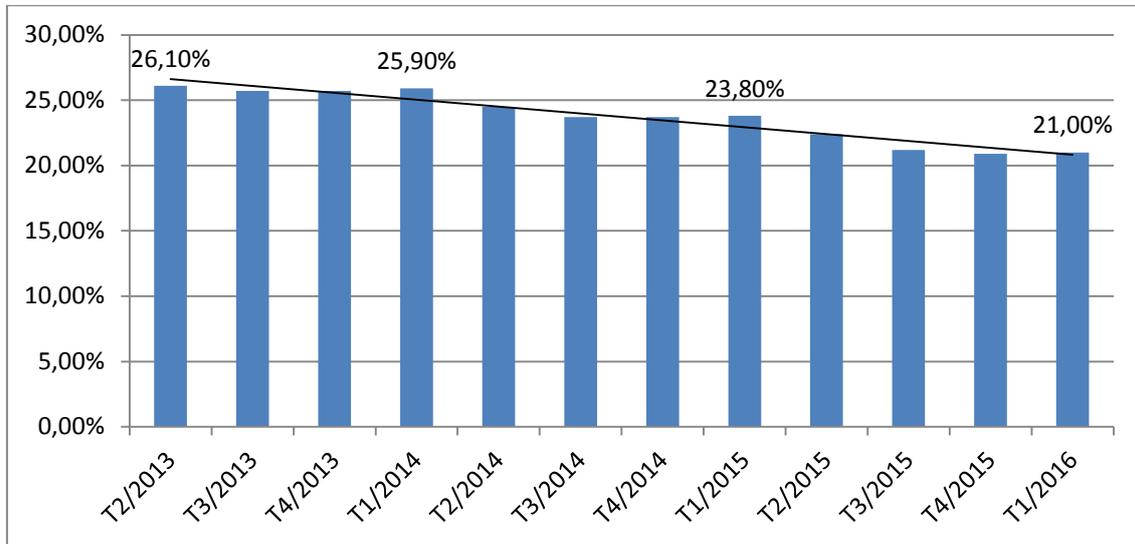


Grafico 2. Evolución del paro en España. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

España cuenta con un 21% de tasa de paro, con una reducción sostenida desde el primer trimestre de 2015 en la que se contaba con un paro del 23,8%.

En lo referido a la evolución del IPC, según datos del INE, se ha reducido en un 1,1% siendo 0,2 puntos menores que el mes de abril del año pasado.

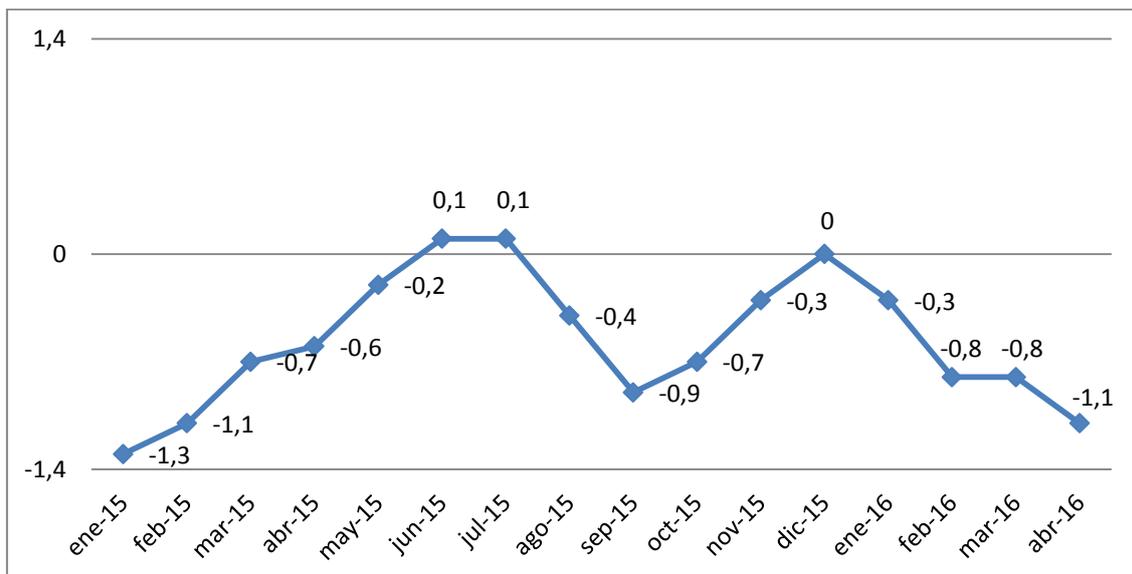


Grafico 3. Evolución del IPC en porcentaje con base 2011. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

La crisis financiera también ha traído reducciones en los tipos de interés con el intento de reactivar la economía. Según los datos del Banco Nacional de España, los tipos de interés se encuentran al 0,25% lo que significa que de tener acceso a la financiación, los prestamos estarían en precios mínimos, favoreciendo a las empresas que comienzan. En cualquiera de los casos, el acceso a la financiación es uno de las mayores dificultades que se encuentran en España. (Schwab, 2016)

La prima de riesgo muestra el sobreprecio que se tiene que pagar por el bono del Estado español con respecto al bono de la primera economía de Europa, en este caso Alemania, cuando acude al mercado a financiarse, mostrando a grosso modo la tendencia de la economía de un país y la seguridad económica del mismo. (Expansion, 2016)



Grafico 4. Evolución de la Prima de Riesgo. Fuente: Expansión.

A la vista de los datos, España se encuentra en una situación de leve mejora en la economía, algo que se verá reflejado en la situación de las empresas actuales mejorando progresivamente sus beneficios. También favorecerá la situación a las empresas que comiencen su actividad en el futuro, como la que se muestra en este plan de negocio.

3.2.3. Dimensión Socio-demográfico-cultural

Al igual que sucede en la dimensión económica, la crisis afecta de manera significativa en el apartado socio-demográfico. España es un país en el que el número de titulados superiores es elevado, y debido a las grandes tasas de paro muchos de estos titulados deben buscar trabajo en países extranjeros, el fenómeno llamado “fuga de cerebros”.

Como se puede comprobar en el estudio anual realizado por la empresa de recursos humanos Adecco, España ocupa uno de los peores puestos en lo que a retención de talento se refiere (se sitúa en el puesto 83 de 109).

A pesar de ello la disponibilidad de recursos humanos con alta cualificación es elevada en España, algo que es un factor clave para el funcionamiento y la gestión de una nueva empresa en la que se necesita un rendimiento elevado.

3.2.4. Dimensión Ecológica

Existe un cambio tendente de la sociedad hacia un consumo más responsable, se exige a las empresas no solo que ejerzan la actividad de su sector con eficiencia, si no que se tenga en cuenta a todos los grupos de interés y un trato óptimo.

Es por ello que las empresas deben tener en cuenta su contribución positiva al medio ambiente, utilizando procesos de fabricación sostenibles, así como un tratamiento de residuos en el que la empresa o pueda reciclar sus materiales o no contamine en su destrucción.

Es por esta razón que las empresas están invirtiendo recursos en mejorar su imagen así como tener una buena relación con todos sus grupos de interés, en la llamada Responsabilidad Social Corporativa, que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general (Observatorio de RSC, 2014).

3.2.5. Dimensión Tecnológica

Como se pudo saber a través de la entrevista en profundidad, la innovación y el desarrollo en internet son aspectos clave a tener en cuenta en la constitución de la empresa.

Por un lado, la innovación está por debajo del resto de economías desarrolladas, en parte, por la caída de la inversión del gobierno de España ante la crisis.

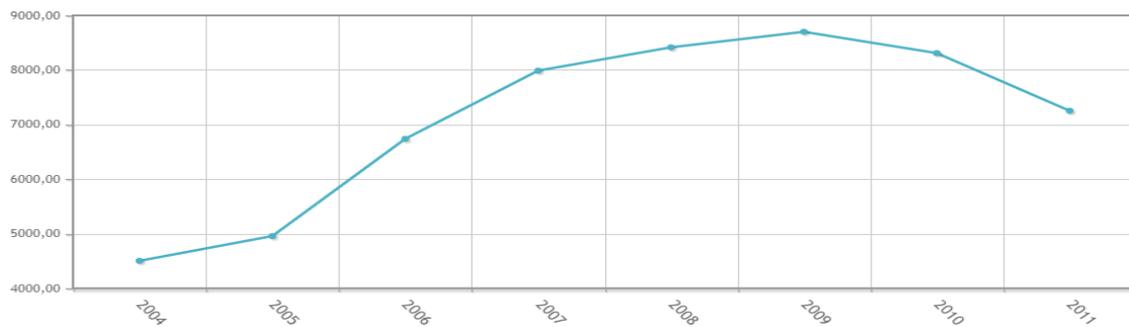


Grafico 5. Inversión en I+D+I en España en millones de € (2011) Fuente: INE

En el último informe disponible del INE se aprecia que la inversión en I+D+I muestra un descenso significativo a raíz de la caída de la economía mundial.

Por otro lado, el desarrollo en Internet es un dato positivo si hablamos de España, ya que se encuentra entre los países desarrollados tanto con mayor número de usuarios que tienen acceso a él como la calidad de la conexión. (Schwab, 2016, pp. 328-329)

3.2.6. Dimensión Legal

Atendiendo al análisis de la entrevista en profundidad, para ejercer una correcta actividad en la gestión en los eventos, hay que tener en cuenta la normativa medioambiental en los materiales utilizados en la fabricación del mobiliario de la organización del mismo.

La fabricación y producción no correrá a cargo de la nueva empresa, por lo que habrá que tener en cuenta la procedencia y los métodos de fabricación por parte de los proveedores que cumplan todos los puntos correspondientes a la Ley Medioambiental. (Anexo, 15.2.)

3.2.7. Otras dimensiones de influencia: Infraestructura

Para el correcto análisis de los factores del PESTEL, se ha creído oportuno añadir una dimensión más, ya que España cuenta con una de las mejores infraestructuras de transporte con respecto al resto de economías desarrolladas tanto europeas como mundiales. (Schwab, 2016, pp. 328-329)

El modelo de negocio que se propone en este análisis, se basa en ofrecer un servicio a las empresas con el fin de organizar un evento en una fecha determina, por lo que el transporte y los plazos se convierten en un factor clave de éxito para conseguir ser eficiente.

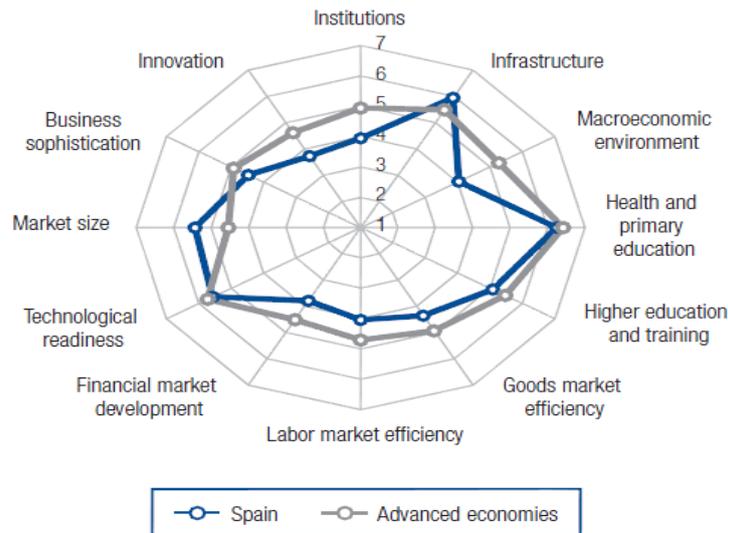


Grafico 6. Situación Macroeconómica de España. Fuente: *The Global Competitiveness Report* (2016)

Como se puede observar en el gráfico y a modo de resumen, España destaca positivamente del resto de economías desarrolladas en dos aspectos, tamaño del mercado e infraestructura. Por otro lado destaca negativamente por la calidad de las instituciones, el acceso a la financiación y el desarrollo del I+D+I.

3.3. Entorno específico

3.3.1. Oferta

La oferta a analizar es difícil debido a la gran personalización que existe en los productos/servicios del sector, sumado además, a la alta diversificación de actividades que poseen este tipo de empresas. Las empresas que organizan algún tipo de evento para otras empresas se registran con el código 7490 de CNAE 2009 como “Otras actividades profesiones, científicas y técnicas” ya que no cuenta con código propio (Base de datos SABI, 2016). El sector en el que se ejercerá la actividad empresarial es un nicho de mercado muy pequeño ya que según datos del INE, el porcentaje de facturación de este sector contribuye dentro de los servicios en torno al 1%.

3.3.2. Demanda

La demanda de este tipo de productos y servicios se encuentra en aumento ya que está muy ligada al gasto de las empresas en políticas de Responsabilidad Social Corporativa, este segmento se encuentra actualmente en expansión, ya que el 97% de las empresas mantienen o aumentan el gasto en partidas de RSC (a pesar de la crisis) y el 83% de las

empresas españolas confirman que seguirán aumentando el gasto en el futuro (Pascual, 2014). Este fenómeno se debe en parte por la tendencia cambiante en el consumidor hacia un consumo más responsable, exigiendo a las empresas que se tenga en cuenta el medio ambiente y el resto de grupos de interés de las empresas.

3.3.3. Competencia

Analizando la información extraída de la entrevista en profundidad, se ha podido saber que no existen más de seis empresas en España que ejerzan la misma actividad que Good Image, ya que son servicios muy específicos. Tres de ellas están asentadas en Aragón, siendo las más competitivas del sector. Se procedió al análisis de las mismas a través de la base de datos SABI, pero no se encontraron datos de dos de ellas (“Príncipes de Maine” y “Muy buena idea”) debido a su reciente creación. A continuación se muestra una descripción de cada una de las empresas más relevantes del mercado:

3.3.3.1. *Príncipes de Maine*¹

Es una empresa dedicada a la organización de eventos con una alta personalización, ofrece cualquier tipo de evento que requiera el cliente. Actualmente es líder en el mercado aragonés y una de las líderes de España siendo referencia para el resto de empresas que quieran ejercer la misma actividad, su factor diferenciador es la alta personalización en sus productos/servicios.

3.3.3.2. *Muy Buena Idea*²

Empresa dedicada a la organización de eventos con una orientación hacia la venta *online*, dispone de un gran posicionamiento web pero con una personalización de sus productos/servicios muy baja, no ofrecen nada que no esté disponible en sus catálogos.

3.3.3.3. *Gesser Gestión de Servicios*³

Empresa dedicada a la organización de eventos, al igual que Príncipes de Maine, orientada a la personalización de sus productos/servicios, pero con un servicio de atención al cliente y atención de quejas muy bajos.

¹ <http://www.principesdemaine.es>

² <http://muybuenaidea.com>

³ <http://www.regalodeempresagr98.es/>

3.3.4. Proveedores

Los bienes y servicios necesarios para la organización de un evento se pueden dividir en dos partes, una de ellas el material físico necesario para la organización del mismo (*Stands*, material de *merchandising*, material de la empresa grafiado...) y por otro lado los servicios complementarios (reserva del lugar de realización, azafatas, ferias, licencias, transporte, montaje...), por ello la contratación de ambos se realizará a proveedores diferentes.

Por un lado, para obtener el material físico se recurrirá al mercado chino, ya que se obtienen un precio mucho más reducido, una personalización total y una calidad muy similar a la que se podría obtener en España o en el resto de Europa, aunque los lotes exigidos serán de mayor tamaño (Entrevista en profundidad). En el apartado de análisis interno se comentará como la eficiencia en el aprovisionamiento de este material es uno de los factores clave de éxito para el funcionamiento de este tipo de empresas.

Por otro lado tenemos los servicios complementarios, a los que por localización, deberemos recurrir a proveedores españoles y al ser posible, lo más cercano al lugar del evento, ya que por logística no se pueden contratar en el mercado exterior siendo muchos de ellos servicios intangibles.

3.3.5. Normativa

Para la correcta actividad de la empresa deberemos respetar la normativa vigente en materia de importaciones, el material físico necesario para la organización de eventos procederá principalmente del mercado exterior, por lo que habrá que atender a las leyes establecidas por el Ministerio de Economía y Competitividad además de las leyes establecidas desde la Unión Europea (Anexo, 15.2.).

Por otra parte se deberá cumplir la legislación vigente en materia medioambiental aplicable a todas las empresas, más si cabe en la empresa que se plantea en este informe, se deberán cumplir todos los puntos especificados en la normativa de Leyes Medioambientales del Boletín Oficial del Estado. En el caso de la organización de eventos deberemos hacer hincapié en el material físico utilizado para los mismos, vigilando la procedencia (Anexo, 15.2.).

3.3.6. El modelo de Porter

Para complementar lo comentado anteriormente, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Porter (Porter, 1980) en el que se analizan la rivalidad de los competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la aparición de productos sustitutivos, y los poderes de negociación de proveedores y clientes. Con la investigación de estos cinco factores se pretende valorar el atractivo de la industria para ejercer la actividad empresarial en un sector concreto.

3.3.6.1. La rivalidad de los competidores: La empresa se encontrará en un sector con pocos competidores. En Aragón se encuentran tres, entre la cuales se reparten casi la totalidad de cuota del mercado aragonés, siendo además, unas de las empresas más competitivas de toda España, no habiendo más de seis empresas que ejerzan exactamente el mismo servicio.

3.3.6.2. Amenaza de nuevos competidores: A priori no existen barreras de entrada para empezar la actividad en el sector, pero la mayor barrera que se encuentra una empresa al comenzar, es poseer los contactos adecuados de los proveedores tanto a nivel local, como a nivel internacional (mercado asiático).

3.3.6.3. Productos sustitutivos: Es difícil encontrar productos sustitutivos para los servicios que ofrece la empresa, pero se podrían considerar sustitutivas las inversiones que realizan las empresas para mejorar su imagen, como donaciones a organizaciones benéficas, la publicidad tradicional o cualquier acción para mejorar la imagen de una empresa que no tenga que ver con las organización de eventos.

3.3.6.4. Poder de negociación de los proveedores: Del mismo modo que se ha mencionado en el apartado de proveedores, estos dividirán en dos grupos; los proveedores de material físico y los proveedores de servicios complementarios, teniendo cada uno de ellos un poder de negociación distinto al otro.

Existe un número muy elevado de proveedores que pueden fabricar el material físico necesario para la organización de un evento, sobre todo en el mercado asiático, por lo que su poder de negociación se reduce considerablemente, pudiendo conseguir precios mucho más competitivos.

Por otro lado tenemos los proveedores de servicios complementarios, que por razones de localización se deben contratar en sitios concretos, y su número es muy reducido (Ej. Transporte, alquiler del espacio en una feria). En consecuencia, el poder de este tipo de proveedores es muy alto, repercutiendo en el precio y en las condiciones impuestas.

3.3.6.5. Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación de los clientes se puede dividir en dos partes al igual que sucede con los proveedores, si el cliente solo demanda la producción de material físico, podrá recurrir a muchos fabricantes de este tipo de material, por lo que la sensibilidad al precio de los mismos es muy alta, pudiendo cambiar rápidamente de empresa si las condiciones de la transacciones no le parecen idóneas. Si el cliente recurre a la contratación de un evento en el que se incluya también los servicios complementarios mencionados anteriormente el poder de negociación se reduce, ya que no dispondrá de muchas alternativas a las que dirigirse.

3.4. Conclusiones parciales

Nos encontramos en un entorno en el que las variables macroeconómicas se muestran como una amenaza con respecto al resto de economías desarrolladas, pero también encontramos oportunidades como son el tamaño de mercado, la disponibilidad de Recursos Humanos o la infraestructura disponible en España para llevar a cabo el negocio.

Centrándose en el sector que afecta a la empresa con los datos extraídos del INE, el sector servicios es el que más contribuye en las economías desarrolladas, aunque concretamente la organización de eventos solo contribuya dentro del 1% del total de la facturación del mismo, esto nos dice que es un sector muy pequeño y que se encuentra en expansión debido al aumento de la demanda por parte de empresas que quieren mostrar una imagen diferente. Se encuentran únicamente tres empresas realmente competitivas en la zona de Aragón, lo que permite reducir las barreras de entrada al sector si se tiene un conocimiento previo de proveedores y clientes, sumado además, a la no consolidación en el mercado debido a su juventud.

4. ANALISIS INTERNO

4.1. Introducción

Una vez realizado el estudio externo de la empresa tanto a nivel general como específico, se analizará la estructura interna averiguando cuál será su perfil estratégico, con el que se conseguirá tener una visión de los recursos y capacidades que la empresa deberá disponer una vez constituida. Con este análisis se dispondrá de las fortalezas y debilidades que posee la empresa analizando cuatro áreas, área de producción, áreas de financiación, área de marketing, y área organizativa (Santesmases, Merino, Sanchez, & Pintado, 2009, pág. 345) .

A continuación se muestra el análisis de las mismas basándonos en la información obtenida en la entrevista en profundidad:

4.2. Perfil estratégico de la empresa

4.2.1. Área de producción

Los factores clave para realizar una buena gestión del área de producción se centran en dos pilares; alta calidad en el proceso de fabricación y el cumplimiento de los plazos de entrega. En el caso del proceso de fabricación, no correrá a cuenta de la empresa, pero se asegurará mediante la selección de los proveedores apropiados. El segundo factor consiste en el cumplimiento de los plazos de entrega, teniendo fechas exactas que no pueden demorarse. Además se deberá disponer de un pequeño stock de ciertos productos que permitan una mayor flexibilidad.

Para el correcto funcionamiento de la empresa, el área de recursos humanos deberá estar constituida como mínimo por una persona que se encargue de cada una de las áreas mencionada en la introducción de este apartado.

4.2.2. Área de financiación

La necesidad de liquidez se torna clave en este sector, ya que los pagos se realizan a medio plazo, por lo que los acuerdos con los bancos son cruciales para mantener la recurrencia en el proceso productivo. Una ventaja se encuentra en el bajo desembolso inicial para comenzar la actividad, factor positivo en los compases iniciales de la empresa.

4.2.3. Área de Marketing

Dentro de las cuatro P's del marketing (*Price, Product, Promotion, Placement*) (Santesmases, Merino, Sanchez, & Pintado, 2009, págs. 36-43) nos encontramos con dos variables clave para el funcionamiento de la empresa, una en la distribución y otra en la comunicación.

Por un lado, la distribución es fundamental para la consecución de los plazos de entrega establecidos entre proveedores y clientes, por lo que la coordinación entre todas las partes deberá ser total, si no se quiere incurrir en transacciones incompletas y por lo tanto en pérdidas.

Por otro lado la comunicación entre empresas debe ser alta, con una fuerza de ventas (comunicación personal empresa-cliente) que comunique efectivamente tanto el catálogo de la empresa como las ofertas establecidas, desarrollar actitudes favorables hacia la organización, prestar servicio o captar y transmitir la información a la organización de los cambios observados en el mercado (Santesmases, Merino, Sanchez, & Pintado, 2009, pág. 277).

4.2.4. Área Organizativa

La comunicación es fundamental en las organizaciones y empresas que quieren funcionar correctamente (Palomo Vadillo, 2015, pág. 169) por ello es una variable clave que la comunicación entre las distintas áreas que componen la empresa sea óptima, ya que se ahorrarán costes y se reducirán los errores en las transacciones. En el plan de Recursos Humanos se mostrará con detalle el organigrama y la organización de los trabajadores.

4.3. Conclusiones parciales

A modo de resumen se ha elaborado una cadena de valor (*Porter, 1987*) con los factores clave a tener en cuenta al ejercer la actividad empresarial en el sector, de donde se obtendrán las fortalezas y debilidades.

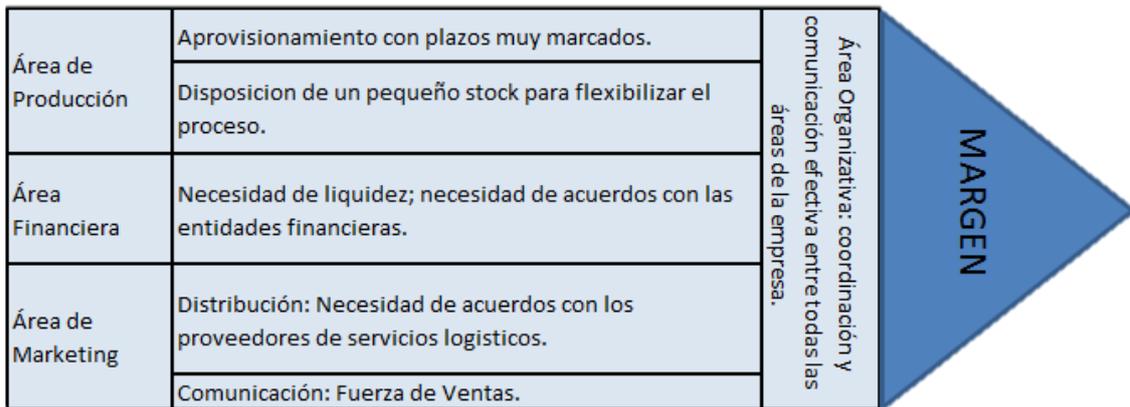


Tabla 1. Cadena de Valor empresa gestión de eventos. Fuente: Elaboración propia en base a la cadena de valor de Porter (1987)

Al realizar correctamente cada una de las funciones mostradas en la tabla anterior se obtendrán fortalezas para competir contra el resto del sector, pudiendo mejorar nuestro margen de beneficio. Por el contrario, de no realizarse correctamente, estaremos ante una debilidad que supondrá una desventaja contra los competidores y una reducción del margen de beneficio. Todas las variables mostradas en la tabla son factores clave de éxito en la organización de eventos, por lo que ser débil en cualquiera de ellas puede acarrear consecuencias muy negativas para el futuro de la empresa.

5. ANALISIS DAFO-CAME

5.1. Introducción

Una vez completado el análisis externo e interno de la empresa se realizará el análisis DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Este análisis consiste en resumir los conceptos obtenidos hasta el momento resultando útil para resaltar los más significativos y a modo de conclusiones (Santesmases, Merino, Sanchez, & Pintado, 2009, págs. 346-347).

5.2. DAFO

| Oportunidades | Amenazas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Tamaño del mercado (de España). - Infraestructura del transporte. - Mercado en expansión gracias al aumento de las políticas de RSC por parte de las empresas. - Disponibilidad de recursos humanos. - Reducido número de competidores. | <ul style="list-style-type: none"> - Lenta recuperación de la crisis. - Dificultades para la constitución de nuevas empresas en España. - Difícil acceso a la financiación. - Ausencia de imagen de marca. |
| Fortalezas | Debilidades |
| <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del sector. - Acceso a los proveedores. - Acceso a los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> - Alta dependencia de terceros - Necesidades de financiación a medio plazo. |

Tabla 2. DAFO. Fuente: Elaboración propia.

5.3. Enfoque de la estrategia de negocio

El DAFO muestra que los aspectos positivos superan a los aspectos negativos, con ellos se tratará de compensar las debilidades y convertirlas en fortalezas, o reducir su efecto negativo al mínimo (CAME). Las estrategias a seguir serán las siguientes:

- **5.3.1. Estrategias de reorientación:** (Corregir las debilidades a partir de las oportunidades). Se intentará suplir las necesidades de financiación a medio plazo aprovechando el tamaño y la expansión del mercado, que permitirá un aumento de las ventas y a su vez de la liquidez para afrontar pagos futuros.
- **5.3.2. Estrategias de supervivencia:** (Afrontar las amenazas no dejando crecer las debilidades). Intentar reducir al mínimo las consecuencias de la crisis y la situación de España, sobre todo en las necesidades de financiación a medio plazo interpuestas por las entidades financieras y presiones por parte de los proveedores. Se intentarán acuerdos con los proveedores tales como aplazamientos de pago a sesenta días o descuentos por cantidad aprovechando la confianza adquirida con ellos.
- **5.3.3. Estrategias defensivas:** (Mantener las fortalezas afrontando las amenazas del mercado). Aprovechar el conocimiento que se tiene por experiencia laboral en el sector, para superar las barreras de entrada al mercado y las posibles repercusiones de la crisis.

Aprovechar la confianza obtenida en transacciones pasadas con proveedores y clientes para superar la ausencia de imagen de marca en el sector.

- **5.3.4. Estrategias de ataque:** (Explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades). Explotar el conocimiento del sector, sumado a la expansión del mismo y al reducido número de competidores, para obtener un número mayor de ventas.

Explotar la confianza ganada con proveedores y clientes para conseguir un número mayor de transacciones.

5.4. Conclusiones parciales

Como se ha podido ver en el DAFO, el número de variables positivas es superior al número de variables negativas, lo que ha permitido en parte obtener unas estrategias para compensar o reducir al máximo su efecto negativo, o potenciar las positivas

respectivamente. Con el aumento de los beneficios y la eficiencia en los procesos, se pueden plantear una futura integración de los procesos productivos, fabricando algunos de los materiales que se encargaban a proveedores externos, reduciendo así la dependencia de terceros. Con la financiación la debilidad es un poco mayor, ya que el acceso a la financiación es complicado a través de entidades financieras, pero se intentará llegar a acuerdos más favorables con los proveedores y bancos utilizando la confianza ganada en transacciones pasadas.

La escasa imagen de marca se intentará desarrollar a través de tres factores; el primero de ellos realizando hincapié en la fuerza de ventas, el segundo, con una buena gestión de todos los grupos de interés para que la confianza aumente, y por último, a través de la calidad de nuestro proceso productivo.

6. PLAN ESTRATEGICO

6.1. Introducción

Después de realizar un análisis interno y externo de la empresa, obteniendo las ventajas competitivas mostradas en el DAFO, se procederá a elaborar un plan estratégico en el que se incluirán los objetivos de la empresa, así como las líneas maestras de actuación de la misma con las que se intentarán conseguir beneficios en el largo plazo y seguir creciendo como corporación. También se mostrará el posicionamiento de la empresa una vez conocida la orientación de cada una de las sociedades que componen la competencia directa.

6.2. Posicionamiento Estratégico

6.2.1. Misión

La misión de la empresa debe mostrar el porqué de la existencia de la misma así como su identidad. (Sáinz de Vicuña Acín J. M., 2015). En el caso de este plan de negocio, se pretende ofrecer servicios completos de organización de eventos para las empresas, con una alta personalización y calidad de los mismos. Siendo una empresa cercana y con una orientación total al cliente.

La calidad en el servicio sumada a la personalización será el factor diferenciador de la sociedad, ya que las empresas aragonesas que actualmente están ejerciendo su actividad en el sector han optado por unas estrategias diferentes, consiguiéndose así una orientación alternativa a la de nuestra competencia.

A través de la misión se quiere mostrar la declaración de intenciones de la sociedad, mostrándose de una manera clara y sencilla el valor diferenciador de la empresa. La propuesta de misión sería la siguiente:

“Queremos contribuir a que las empresas ofrezcan una buena imagen, organizando eventos con una alta calidad y una personalización total, ofreciendo además un servicio de comunicación con el cliente que nos ayude a mejorar cada día”.

6.2.2. Visión

La visión de la empresa es una imagen de la organización que los miembros de la misma quieren que sea, o llegue a ser (Matilla, 2009, pág. 75). De esta manera la empresa muestra sus objetivos a largo plazo y la vía para conseguirlos.

Se pretende ser el referente del sector en lo que se refiera a la calidad, y la personalización de los eventos, que el cliente quede fidelizado a través de estos dos factores. La propuesta de visión de la empresa sería la siguiente:

“Queremos ser el referente en la organización de eventos, por su calidad y personalización para las empresas, pero también para trabajadores, proveedores, instituciones y medio ambiente, siendo un ejemplo para la sociedad y para todos los grupos de interés involucrados con nuestra corporación”.

6.2.3. Valores Corporativos

Los valores son el fundamento de la convivencia, los principios rectores que marcan la relación con los grupos de interés, y las razones de actuación de la corporación en la toma de decisiones (Matilla, 2009, pág. 76) Los valores corporativos que se propondrían para la empresa serían los siguientes:

- Compromiso con todas las partes implicadas en la actividad empresarial, manteniendo un trato respetuoso, honesto, profesional y personal (si es posible) con cada uno de ellos.
- Orientación de nuestra actividad al cliente, ofreciendo una atención totalmente personalizada para cada uno de nuestros consumidores.
- Buena gestión del clima laboral, favoreciendo la integridad, honestidad, felicidad y por consecuencia el rendimiento de los trabajadores actuales y futuros.
- Desarrollo sostenible de la actividad empresarial, respetuosa con el medio ambiente.

6.2.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos propuestos serían los siguientes:

- Incremento de la cifra de negocios y la rentabilidad de manera que permita la supervivencia de la empresa y un posterior crecimiento (Anexo 15.3.).

- Ofrecer productos/servicios totalmente personalizados, de alta calidad y con una atención personal óptima, tanto durante como post- compra.
- Mantener una relación optima con todos los grupos de interés (Responsabilidad Social Corporativa elevada).
- Fidelización de los clientes.
- Aumento de notoriedad en el sector.

6.3. Conclusiones parciales

El fin de la empresa es conseguir una cifra de negocio que le permita sobrevivir en el corto plazo y posteriormente crecer, ofreciendo una de gestión de eventos con una personalización total y una alta calidad en todo el proceso de servicio. Con ello se conseguirá un aumento de la confianza y fidelización del cliente.

También se pretende gestionar la confianza del resto de grupos de interés que tengan que ver con la actividad de la empresa, ya sean proveedores, instituciones, trabajadores o el medio ambiente, ofreciendo así una buena imagen para poder ser el referente del sector en un futuro.

7. PLAN DE MARKETING

7.1. Introducción

Después de formular las líneas maestras con las que la empresa empezará su actividad empresarial, se pasará a analizar de una manera más concreta las acciones que se llevarán a cabo para la difusión y la comercialización de los productos/servicios. Como ya se ha realizado toda la fase de análisis y diagnóstico de la situación en primer lugar, se establecerán los objetivos a alcanzar en crecimiento de cuota de mercado, atendiendo a los criterios de la masa crítica. Posteriormente se enunciarán las estrategias de marketing a seguir (cartera, segmentación, posicionamiento y fidelización) en tercer lugar se analizarán las cuatro variables de marketing (Producto, Precio, Distribución y Promoción) y por último la estrategia operativa con las acciones concretas a realizar (Sáinz de Vicuña Acín J. M., 2015).

Para la puesta en marcha de la actividad se ha propuesto el nombre de “*Good Image*”, después de las pertinentes comprobaciones de que no se estaba utilizando tal nombre actualmente en la actividad empresarial. Con él se procederá a realizar todas las acciones pertinentes y será la imagen que ofrecerá la empresa de cara al mercado como signo de identidad.

7.2. Decisiones Estratégicas

7.2.1. Objetivos del marketing

Para realizar una correcta formulación de los objetivos a conseguir, deberemos fijarnos en el tamaño de la empresa y su cuota de mercado con respecto a las ventas del sector de organización de eventos en España (empresas realmente competitivas, punto 3.3.3). En nuestro caso, al ser una empresa de nueva creación, no disponemos del 10% de las ventas del sector necesario para alcanzar el tamaño deseado y considerar a la empresa como “asentada, segura y consolidada” (Sainz de Vicuña Acín, 2001, pág. 287) por lo que derivan dos objetivos cuantitativos

- Alcanzar en el plazo de cinco años el 10% de las ventas del sector (240.000€).
- Tasas de crecimiento superiores o iguales al 20% de las ventas del sector que den lugar a 240.000€ de ingresos de explotación en el quinto año (Anexo, 15.3.).

Para la consecución de estos objetivos cuantitativos deberemos plantearnos unos objetivos cualitativos:

- Aumentar la notoriedad de la marca y de la empresa en el sector.
- Fidelizar a los clientes potenciales y a los que están dispuestos a trabajar con la empresa desde los comienzos de la misma.

7.2.2. Estrategias de Marketing

En este apartado se mostrarán las diferentes estrategias de marketing para alcanzar las cifras de crecimiento marcadas en los objetivos del apartado anterior, analizando la estrategia de cartera, segmentación, posicionamiento y fidelización:

7.2.2.1. Estrategia de Cartera

Para explicar de manera más clara la estrategia de cartera, recurriremos a la matriz de crecimiento de Ansoff que dará una visión de las decisiones que seguirá la empresa para obtener un crecimiento superior a los del mercado (Santesmases, Merino, Sanchez, & Pintado, 2009, pág. 156):

| Mercados / Productos→ | Actuales | Nuevos |
|-----------------------|---|--|
| Actuales | (1) Penetración de mercados | (2) Desarrollo de nuevos productos o diferenciación |
| Nuevos | (3) Desarrollo de nuevos mercados o segmentación | (4) Diversificación |

Tabla 3. Matriz de Ansoff. Fuente: Elaboración propia a través de la Matriz de Ansoff original (1967).

Fijándose en la tabla, la empresa estaría situada en el segundo cuadrante, desarrollo de nuevos productos o diferenciación, estrategia que consiste en el lanzamiento de un nuevo producto en los mercados existentes de la empresa (Santesmases, Merino, Sanchez, & Pintado, 2009, pág. 158).

La empresa actualmente no opera en el sector pero conoce en el mercado que operará y la estrategia que desarrollará desde el inicio. El mercado cuenta actualmente con este tipo de producto/servicio, pero se va a ejecutar una estrategia de diferenciación en calidad, lo que nos situará ante una característica nueva (diferenciada) con respecto a la

competencia, considerando así los eventos organizados por la empresa como un producto nuevo. Con la diferenciación basada en la calidad se intentará conseguir una situación de asimetría en el mercado y con ello poder superar en cifras de crecimiento superiores a nuestra competencia.

7.2.2.2. Estrategia de segmentación

La empresa ofrecerá productos/servicios totalmente personalizados, tanto los eventos organizados como el material físico que se proveerá para los mismos, por lo que estamos ante una segmentación muy alta en lo que se refiere al producto ofrecido, dirigiéndose a todo el mercado con un producto distinto para cada cliente.

Good Image se dirige a organizar eventos única y exclusivamente para empresas, aunque como se comentará en el apartado de futuras líneas de expansión, se puede plantear organizar eventos a particulares en vista a una expansión del negocio o diversificación.

7.2.2.3. Estrategia de posicionamiento

Good Image quiere posicionarse como una empresa que ofrece unos servicios de máxima calidad en el producto, máxima personalización y atención al cliente óptima durante todo el proceso, buscando así desmarcarse de las estrategias seguidas por las empresas del sector comentadas en el apartado del entorno específico.

7.2.2.4. Estrategia de fidelización

Para cumplir el objetivo de fidelización utilizaremos las cualidades mencionadas en los apartados anteriores (calidad, personalización, atención al cliente) sumado además, a un programa informático de CRM Salesforce (*custom relationship management*) que nos permita aprovechar sus características para poder adaptarnos a las necesidades futuras de los clientes, y poder realizar un servicio todavía más personalizado en próximas transacciones.

7.2.3. Estrategia comercial

En este apartado se abarcarán las estrategias referidas a las cuatro variables del Marketing (producto, precio, distribución y promoción):

7.2.3.1. *Producto*

Es difícil describir la cartera de productos de la que se dispondrá, ya que es un servicio prácticamente personalizado en su totalidad ofreciendo la realización de cualquier evento o producto relacionado con la empresa y su imagen. En el proceso productivo del apartado técnico se podrá ver el ejemplo de un evento completo y sus productos servicios utilizados.

La estrategia en materia de producto se basará, como se viene comentando a lo largo del trabajo, en tener un control de la calidad durante todo el proceso, reproduciendo de la manera más fidedigna las demandas del cliente así como un servicio de atención al cliente óptimo durante y post-compra.

7.2.3.2. *Precio*

Para el establecimiento de la estrategia de precios para los productos/servicios se utilizará un mix de las diferentes estrategias que se pueden realizar, atendiendo en primer lugar a los costes de realización de todo el proceso de ejecución del producto/servicio, sumado a un *benchmarking* (observar el comportamiento en materia de precios de una empresa líder preferiblemente del sector) y atendiendo a la demanda (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006, págs. 242-253). Una vez se estudien los tres factores se procederá a establecer el margen más oportuno para cada una de las transacciones. Haciendo el estudio acerca de la estrategia de precios de las empresas rivales, suelen establecer sus estrategias en base a costes más un margen de entre el 50% y el 100%.

7.2.3.3. *Distribución*

Para la elaboración del evento o del producto/servicio final se recurrirá a los proveedores e instituciones (licencias) necesarios para que el cliente no tenga que tramitar el mismo las transacciones con un elevado número de empresas, para así facilitar y reducir el número de contactos entre proveedores y consumidor final.

La distribución es un factor clave para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que la organización de eventos requiere de una ejecución del servicio con unas fechas muy marcadas en las que no se puede ser flexible, es decir, una empresa demanda un evento para un día concreto y ese día no se puede retrasar.

Se necesitarán acuerdos con los proveedores de servicios logísticos para que se puedan cumplir todos los plazos de una manera eficiente (Apartado Análisis Interno, Cadena de Valor).

7.2.3.4. Comunicación

La base de la comunicación de las actividades de la empresa se centrará en la fuerza de ventas, por lo que se necesitará al menos una persona que se encargue de hablar con las empresas que ya mostraron su interés por trabajar con Good Image y con posibles clientes potenciales. Esta acción se torna clave por dos factores:

- La juventud y los recursos disponibles para invertir en la promoción de la empresa, al tratarse de un nuevo negocio, no son lo suficientemente altos como para realizar campañas de comunicación de un impacto y difusión mayor.
- La promoción debe realizarse entre empresas, ya que la mayoría de la comunicación convencional está dirigida hacia el consumidor final personal, no para las empresas.

Para conseguir el objetivo de incrementar la notoriedad se intentará favorecer el fenómeno *word of mouth* tratando de construir comunicaciones activas y beneficiosas entre empresas, proveedores e instituciones (Cuesta Cambra, 2012, pág. 61) a través del buen hacer de la sociedad, que conlleve un aumento de la notoriedad y por consecuencia de las ventas.

Se contará también con la presencia de la empresa en las redes sociales y en la red, ya que actualmente todas las sociedades, deberían contar con una buena gestión de sus redes sociales como vía de contacto y de retroalimentación para la mejora de la empresa. Las redes sociales aportan una vía de contacto diaria con el consumidor con un bajo coste para la empresa.

En cuanto a la página web, se desarrollará la misma como una vía más de comunicación con la empresa, en la que se mostrará toda la información de la misma (características, posibles productos/servicios, localización, vías de contacto...) y para realizar posibles pedidos que no dispongan de una dificultad elevada.

7.3. Decisiones operativas

En este apartado se enunciarán las decisiones concretas a tomar para la consecución de los objetivos marcados al comienzo del plan de marketing:

Plan de acción sobre el producto:

- Establecer un alto control de calidad sobre el proceso.
- Establecer un proceso de personalización de producto/servicio.

Plan de acción sobre el precio:

- Diseñar la estrategia de precios basada en el mix de las estrategias de precios de la demanda, competencia y costes.

Plan de acción sobre la distribución:

- Planificar los acuerdos con los proveedores de servicios logísticos, tanto nacionales como internacionales.
- Alquiler de un pequeño local para la gestión de la empresa, que sirva a su vez de almacén y sede de contacto personal con la empresa.
- Compra de una máquina de serigrafía.

Plan de acción sobre la comunicación:

- Contratación de al menos un trabajador que realice la función de comercial.
- Gestión de las redes sociales y la página web, contratación de un *community manager*.
- Diseño y compra del dominio para la página web. (Anexos, 15.5.)
- Compra de la licencia del programa Salesforce, CRM (*customer relationship management*)

La información de algunas de las acciones operativas se profundizarán en el estudio técnico y posteriormente todas se presupuestarán en el plan financiero.

7.4. Conclusiones parciales

Para alcanzar los objetivos propuestos al comienzo del apartado, se deberán realizar acciones diferentes a la mayoría de empresas, siendo el consumidor final empresas y no las personas físicas habituales en otros sectores. Este factor condicionará las vías de

comunicación, ya que, las estrategias de promoción deberán centrarse en acciones inter empresas: La primera de ellas basadas en la fuerza de ventas a través de los comerciales, y la segunda, en el *word of mouth* (boca a boca) provocado entre empresas, proveedores e instituciones.

La fijación de precios deberá estar basada en todos los factores posibles para que se adapte perfectamente al mercado y permita conseguir un buen margen, atendiendo a demanda, costes y competencia.

Por parte de la distribución se deberán conseguir acuerdos beneficiosos con los proveedores de servicios logísticos, así como alquilar un pequeño local-almacén que nos sirva como vía de contacto físico y stock para productos.

Para finalizar y como se viene comentando a lo largo de este informe la clave para el éxito en los objetivos será ofrecer una máxima calidad en todo el proceso de ejecución del evento, así como unas buenas prácticas con todos los grupos de interés de la empresa, que favorecerá todas las acciones planteadas en el plan de marketing de cara a conseguir los objetivos planteados.

8. ESTUDIO TECNICO

8.1. Introducción

En este apartado se analizará de una manera más específica el proceso productivo a llevar a cabo para ofrecer un buen producto/servicio a los clientes, desagregando las diversas inversiones y gastos necesarios para ello.

8.2. Normativa

Para el inicio de la actividad se deberá tener en cuenta la normativa vigente en materia de importaciones, ya que la mayoría del material utilizado en la organización de eventos proviene del mercado exterior. También se deberán cumplir las Leyes Medioambientales aplicables a todas las empresas, ambas comentadas en el apartado de Normativa del Análisis del Entorno. (Anexos, 15.2.)

8.3. Desembolso inicial: gastos e inversión

El desembolso inicial a realizar no es muy elevado con respecto a otros sectores, ya que, la mayoría de las actividades consisten en la coordinación de los diferentes proveedores de servicios/material para conseguir la realización del evento de una manera mucho más cómoda para el cliente, sin tener que contactar con todos ellos individualmente. En cualquiera de los casos, se debe realizar un pequeño desembolso económico que consistirá en lo siguiente:

- Alquiler de la nave: se alquilará un pequeño almacén en el Polígono Empresarium de la Cartuja el que se incluye también oficinas (amueblado), con el fin de disponer de un lugar donde recibir la mercancía, disponer de un pequeño stock, y como oficinas para trabajadores y contacto personal con los clientes. El precio aproximado será de 400€/mes
- Compra de vehículo comercial: Compra de un vehículo comercial de transporte para realizar entregas y como proceso flexible por si fallasen los proveedores de servicios logísticos. El precio aproximado será de 10.000€.
- Máquina de serigrafía: Máquina para realizar pequeños lotes de material personalizado para las empresas sin tener que realizar pedidos al mercado exterior, ya que demandan lotes de gran tamaño. El precio será de 600€ aproximadamente.

- Equipos informáticos: ordenadores. El precio aproximado será de 6.000€ (6 Uds. x 1.000€)
- Programas informáticos: Programas de gestión de clientes Salesforce (*custom relationship management*) y programas de gestión de la actividad empresarial (Navision). y la compra del dominio web (*goodimage.es*) El precio total aproximado será de 6.000€.

8.4. Otros gastos

Se solicitará un crédito a corto plazo al Banco Popular, para disponer de un fondo para gastos inesperados o hacer frente a pedidos a proveedores de una cuantía mayor a la habitual y financiar el circulante (fondo de maniobra).

8.5. Proceso productivo

El proceso productivo puede variar bastante debido a la diversidad y la personalización que pueden conllevar los eventos y las demandas del cliente, por lo que se procederá a comentar un ejemplo del proceso productivo de un evento organizado con anterioridad:

La empresa Janssen, empresa farmacéutica perteneciente a Johnson&Johnson, solicitó un evento para la celebración del día mundial contra la Psoriasis:

- Reserva de espacio en el Pabellón de Cristal de Madrid y montaje de stand y vinilos personalizados con los logos de la empresa.
- Máquina expendedora de material personalizado de la empresa.
- Camisetas, bolígrafos y guantes médicos personalizados; cinco mil unidades respectivamente
- Vinilos personalizados de la empresa.

En primer lugar se solicitó y pagó la reserva para el día concreto de la celebración del evento por parte de la empresa en el Pabellón de Cristal de Madrid.

En segundo lugar se solicitaron los guantes, camisetas y bolígrafos personalizados a tres proveedores distintos, con el fin de obtener la mayor calidad en cada uno de los objetos, estableciendo plazos amplios para que todo el material estuviera disponible para el día del evento. Para la fabricación del stand, los vinilos y su montaje, se solicitaron los servicios de otros dos proveedores distintos, con las mismas condiciones que el material personalizado mencionado anteriormente.

8.6. Proveedores

Para el inicio de la actividad empresarial, se cuenta con la confianza de un número elevado de proveedores, pero para la explicación de los distintos proveedores a utilizar se retomará el ejemplo mencionado en el apartado anterior, ya que habitualmente son los más utilizados para la organización de los eventos:

- DABA S.A.: Fabricante de máquinas expendedoras automáticas para material personalizado.
- Tonglu-Yanda⁴: Fabricante de origen Asiático (China) dedicado a la fabricación y comercialización de bolígrafos personalizados en grandes lotes.
- China Base Ningbo Group: Grupo de empresa dedicada a la fabricación de cualquier objeto o exportación de cualquier material, en este caso, guates de látex personalizados.
- PF concept⁵: Fabricación de material personalizado en grandes pedidos, en este caso, camisetas personalizadas con el logo de la empresa.
- For Events⁶: Fabricación de y diseño de Stands personalizados.
- Arpi Relieve⁷: Empresa aragonesa de fabricación de vinilos personalizados.

8.7. Conclusiones parciales

A lo largo del apartado se puede observar que el desembolso para el inicio de la actividad empresarial no es tan elevado en comparación con otros sectores de la economía. Para el correcto funcionamiento de la misma se tiene que cumplimentar las leyes medioambientales y en materia de importación, ya que el mercado exterior se torna clave pero la organización de los eventos así como el material utilizado en su fabricación.

Por último, se vuelve a observar la importancia de la coordinación de los diferentes proveedores de cara a conseguir un resultado final óptimo de organización, ya que el número de ellos es elevado para cada una de las transacciones a realizar, además de contar con una procedencia muy dispar entre cada uno de ellos.

⁴ www.newyanda.com

⁵ <http://www.pfconcept.com>

⁶ <http://forevents.es>

⁷ <http://www.arpirelieve.com>

9. ESTUDIO LEGAL

9.1. Introducción

Una vez explicado todo el proceso productivo, se procederá a analizar los trámites legales necesarios para el inicio de la actividad empresarial; constitución de la sociedad, tramites con el registro mercantil y el resto de aspectos legales que conforman el sector.

La forma jurídica seleccionada para la empresa Good Image ha sido Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.) ya que supone un desembolso inicial de aproximadamente 3.100€, lo que facilitará la actividad en sus primeros comienzos.

9.2. Trámites de constitución

Según los datos obtenidos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo los trámites a seguir para la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada serían los siguientes:

- Registro Mercantil Central: Obtención de la certificación negativa del nombre, comprobación de que el nombre elegido para la sociedad no está ya siendo usado por otra sociedad. Se piden cinco variaciones del mismo por los que se propondrá (Good Image Eventos Corporativos S.L.) y los mencionados en Anexos 15.4.
- Agencia Tributaria (AEAT): Obtención del número de identificación fiscal para la empresa
- Notario: Formalización de la escritura pública ante notario que deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, sean personas físicas o jurídicas, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Tramites completos en Anexo 15.6.
- Consejerías de Hacienda de las CC.AA: Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, en este caso la Delegación Especial de Aragón.
- Registro Mercantil Provincial: Inscripción de la empresa.

10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

10.1 Introducción

Terminados los trámites por los cuales se han de pasar para la formalización de la empresa, se procederá a realizar el organigrama del personal, como va a ser organizado y formado. Se analizará también la manera en la que fluirá la información y las técnicas de retribución y motivación de los trabajadores.

Como política de empresa, una de los requisitos que se proponen es el trato óptimo con todos los grupos de interés de la empresa, por lo que una buena gestión de recursos humanos se torna clave para el correcto funcionamiento interno de la misma y como consecuencia externo.

10.2. Organigrama de la empresa

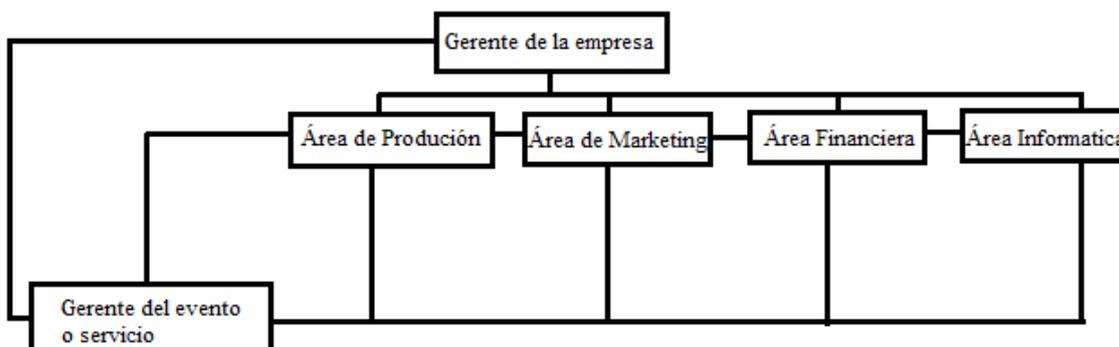


Ilustración 1. Organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

El organigrama para Good Image está propuesto en forma matricial (Gracia Ramos, Yagüez Insa, López-Jurado González, & Casanovas Ramon, 2007, págs. 69-71), ya que está planteado para realizar cada proyecto o transacción individualmente. El servicio que presta la empresa es de una personalización muy elevada, por lo que cada evento puede suponer una transacción totalmente diferente a la anterior, por ello es importante que en cada evento o servicio la coordinación entre todos los trabajadores sea óptima, así como el flujo de información entre departamentos.

10.3. Definición de los puestos de trabajo

En este apartado se definirá cada una de las áreas de trabajo de la empresa, así como el número de personas que la compondrán cada una y sus funciones:

- Gerente de la empresa: será el encargado de dirigir la empresa y coordinar todas las áreas para su correcto funcionamiento y junto al gerente del proyecto o evento deberá supervisar el servicio, asegurándose de su correcta ejecución.
- Gerente del evento o servicio: deberá coordinar a los diferentes trabajadores que compongan las áreas de la empresa, de cara a cumplir todos los objetivos marcados por el cliente y marcados por el gerente de la empresa. Será el encargado de atender las peticiones en el local vía personal y telefónica.
- Área de Producción: deberá encargarse de todos los aprovisionamientos necesarios para la empresa, producir material en la máquina de serigrafía (si el pedido es pequeño) y asegurarse de obtener todas las licencias pertinentes o servicios extras necesarios para la organización del evento.
- Área de Marketing: Se deberá encargar de la Fuerza de Ventas de la empresa, tratando de mostrar los servicios que realizamos a las posibles empresas clientes. También deberá ser el encargado de recoger la información por parte del cliente; necesidades, peticiones y demandas acerca del evento. Persona encargada de realizar las funciones de comercial de la empresa.
- Área Financiera: Será el encargado de tramitar todo lo referente a las finanzas de la empresa, gestionar la contabilidad, presupuestar, hablar con las entidades financieras, gestionar pagos y cobros etc.
- Área Informática: Será el encargado de gestionar todas las redes sociales a diario, transmitiendo la retroalimentación aportada por los clientes y la gestión del CRM, deberá crear y mantener la página web de la empresa, controlar todos los equipos informáticos de la empresa y su correcto funcionamiento.
- Área organizativa: Aunque no haya una persona encargada de esta área, todos los trabajadores que compongan la empresa deberán tener una comunicación óptima entre todas las partes, ya que la información de todas ellas es importante para la gestión de la sociedad y la ejecución de los servicios.

10.4. Política de Retribuciones

Al comienzo de la actividad las retribuciones serán algo bajas a expensas de que se cumplan las expectativas de ventas y de crecimiento. Los salarios de los trabajadores contarán con un sueldo base más variables en función del resultado del ejercicio obtenido por la empresa en su inicio, hasta asegurarse del crecimiento sostenido de la

empresa, momento en el cual se podrá retribuir a los trabajadores con un salario fijo más elevado. El primer año al no contar con beneficios anteriores, la parte variable de los salarios se calculará a través de la cifra de ventas prevista:

| Tabla resumen de retribuciones | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|--|----------------------------|
| Cargo | Salario (mensual) | % Salario Variable (mensual) | Previsión (mensual) |
| Gerente de la empresa | 910,00€ | más reparto del 2% de la cifra de ventas | 1021,11€ |
| Gerente de los eventos | 910,00€ | más reparto del 2% de la cifra de ventas | 1021,11€ |
| Trabajador del Área de Producción | 954,87€ | más reparto del 2% de la cifra de ventas | 1145,55€ |
| Comercial | 954,87€ | más reparto del 2% de la cifra de ventas | 1145,55€ |
| Informático | 954,87 € | más reparto del 2% de la cifra de ventas | 1145,55€ |

Tabla 4. Salarios para el primer año. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se pueden observar los salarios en función de las previsiones del primer año, una vez obtenidas las cuentas completas de la empresa, se revisarán todos los salarios y se recibirá un incremento del mismo porcentaje para el siguiente ejercicio, si se han obtenido beneficios.

10.5. Políticas de reclutamiento y contratación.

El gerente de la empresa y el gerente de los eventos serán los propios fundadores de la sociedad, por lo que habrá que contratar a las tres personas restantes. Los futuros trabajadores ya conocen el proyecto y a los gerentes con anterioridad, por lo que son conscientes de las ventajas y desventajas del inicio de esta actividad empresarial, en cualquiera de los casos, deberán tener las siguientes competencias:

- Trabajador del área de producción: Se deberá tener experiencia en compras internacionales, especialmente en el mercado chino, y saber cómo mínimo Inglés hablado a nivel B2 o C1.
- Comercial: Experiencia previa como comercial inter empresas.
- Informático: Deberá tener experiencia en la monitorización de redes sociales y gestión de la información en las mismas y en CRM (*custom relationship management*).

10.6. Políticas de comunicación y motivación

Para la organización de los trabajadores se ha seleccionado un sistema matricial, con ello se consigue que la información a través de las distintas áreas y trabajadores fluya de una manera mucho más eficiente, factor clave para la consecución de la coordinación de los eventos. Se realizarán reuniones diarias para la puesta en común de la información de cada uno de los trabajadores, el progreso de los proyectos y actualización de los objetivos.

Los sueldos al inicio de la actividad no son elevados, pero se ha añadido una retribución variable en función de los beneficios, lo supondrá una motivación extra en el trabajo de los mismos.

La empresa quiere que sus trabajadores sincronicen sus objetivos individuales con los de la organización y estar comprometidos con el éxito de la misma. Se quiere un equipo de personas con habilidades complementarias que sea capaz de alcanzar niveles de rendimiento altos y que quieren continuar trabajando en la nueva sociedad a través de una satisfacción laboral elevada y un clima de trabajo óptimo. (Palomo Vadillo, 2015, págs. 149-150).

10.7. Políticas de formación

La formación a los trabajadores se realizará por la experiencia previa adquirida a través de trabajos anteriores de los gerentes de la empresas, estableciendo un alto control de las funciones de los trabajadores el comienzo de su actividad en la empresa, para ir con el paso del tiempo y el aumento de sus habilidades, reduciendo el control por parte de los gerentes. Si fuera necesario para el trato con proveedores asiáticos se becaria a los trabajadores para hacer cursos de idiomas.

10.8. Conclusiones parciales

Una vez establecidas las directrices a llevar a cabo en materia de recursos humanos y contratados los trabajadores necesarios, la empresa ya estaría lista para iniciar su andadura en el mercado. Se realizará una política de retribuciones de sueldo variable al comienzo de la actividad de la empresa ante la incertidumbre en los beneficios. Además, se organizará a los trabajadores en un sistema matricial que favorezca la comunicación entre los mismos y ayude a la puesta en común de todas las informaciones de las distintas áreas Good Image.

11. PLAN FINANCIERO

11.1. Introducción

Concluido el apartado referente a los trabajadores de la empresa, se procederá a analizar todo lo relacionado con las finanzas para el inicio de la actividad; se recopilarán y analizarán todos los gastos, inversiones y fuentes de financiación necesarios para que Good Image comience su andadura. Por otro lado se crearán cuentas provisionales de pérdidas y ganancias y balance de situación con el fin de conocer su viabilidad. Así como un análisis de la rentabilidad del proyecto.

11.2. Inversión

| Concepto | Inversión |
|--------------------------|----------------|
| Furgoneta | 10.000€ |
| Maquinaria serigrafía | 600€ |
| Equipos informáticos | 6.000€ |
| Programas informáticos | 6.000€ |
| Total Inversiones | 22.600€ |

Tabla 5. Inversiones totales del primer año. Fuente: Elaboración propia.

11.3. Gastos

| Concepto | Coste |
|--------------------------|-----------------|
| Sueldos y salarios | 46.800€ |
| Seguridad social | 18.257€ |
| Compras | 24.000€ |
| Tramites de constitución | 500€ |
| Alquiler nave industrial | 4.800€ |
| Total Gastos | 94.376 € |

Tabla 6. Tabla de gastos totales. Fuente: Elaboración propia.

Observando las tablas y a modo de resumen de todo lo comentado en los apartados anteriores, la suma de los gastos aproximados y las inversiones para el primer año de actividad ascenderían a 116.976€.

11.4. Financiación

| Concepto | Cantidad |
|--|-----------------|
| Crédito a 5 años | 25.000€ |
| Crédito a corto | 20.000€ |
| Aportaciones de los socios (2 x 35.000€) | 70.000€ |
| Total | 115.000€ |

Tabla 7. Financiación. Fuente: Elaboración propia

En la tabla se recogen las cantidades de dinero que se utilizarán durante el primer año de la actividad empresarial, se aportarán 70.000€ por parte de los socios fundadores (50% cada uno) y el resto a través de créditos, con el fin de acometer los gastos e inversiones necesarias comentadas en el apartado anterior. En el caso de los créditos, se solicitarán a la entidad Bancaria Banco Popular.

11.5. Ingresos de la actividad

Es difícil realizar un pronóstico de las ventas que se van a realizar, y más si cabe, en una empresa de gestión de eventos personalizados en las que no se dispone de un catálogo cerrado de productos y precios con los que estimar una cantidad exacta.

Para el cálculo de la previsión de ventas se ha utilizado la base de datos SABI con el fin de obtener una cifra de ventas que se aproxime al total de las tres empresas mencionadas en el apartado de competencia.

Se han estimado (ANEXO, 15.3.), según los objetivos marcados en el plan de marketing, una cifra de ventas/cifra de negocios de 75.000€ para el primer año, con un crecimiento sostenido de los mismos durante los próximos cuatro años de un 20% sobre el objetivo de cuota de mercado, hasta alcanzar en el año 2021 el 10% de las ventas del sector (240.000€)

11.6. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Desagregando los datos obtenidos en los apartados anteriores obtendríamos la siguiente cuenta de Pérdidas y Ganancias según las cuentas abreviadas del Plan General de Contabilidad y de PYMES:

| Cuenta de Pérdidas y Ganancias | | Año 2017 |
|--------------------------------|--------------------------------------|----------|
| A) | Operaciones Continuas | |
| 1 | Importe neto de la cifra de negocios | 75.000 |
| a) | ventas | 75.000 |
| 4 | Aprovisionamientos | - 37.500 |
| a) | Consumo de mercaderías | - 37.500 |
| 6 | Gastos de personal | - 65.057 |
| a) | Sueldos, salario y asimilados | - 46.800 |
| b) | Cargas sociales | - 18.257 |
| 8 | Amortización | - 4.520 |

| | | | |
|------------|---|---|---------------|
| | Amortización Inmovilizado tangible | - | 3.320 |
| | Amortización inmovilizado intangible | - | 1.200 |
| A1) | Resultado de explotación | - | 32.077 |
| A2) | Resultado Financiero | | - |
| A3) | Resultado antes de impuestos | - | 32.077 |
| | Impuesto de sociedades | | - |
| A4) | Resultado de operaciones continuadas | - | 32.077 |
| A5) | Resultado del ejercicio | - | 32.077 |

Tabla 8. Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Fuente: Elaboración propia

La previsión del resultado del ejercicio ha sido negativa, dato esperable cuando se está iniciando la actividad empresarial, en Anexos, 15.3., se puede observar toda la evolución durante cinco periodos de la cuenta de pérdidas y ganancias según las previsiones de ventas.

11.7. Balance de situación

Desagregando los datos de los apartados anteriores obtenemos el siguiente Balance de Situación para el primer año de actividad empresarial, según las cuentas abreviadas del Plan General de Contabilidad y de PYMES:

| BALANCE | 01/01/2017 | BALANCE | 31/12/2017 |
|---------------------------------------|----------------|---------------------------------------|---------------|
| Activo No Corriente | 22.600 | Activo No Corriente | 18.080 |
| Inmovilizado | 22.600 | Inmovilizado | 18.080 |
| Inmovilizado intangible | 6.000 | Inmovilizado intangible | 4.800 |
| Inmovilizado tangible | 16.600 | Inmovilizado tangible | 13.280 |
| Activo corriente | 119.800 | Activo corriente | 45.723 |
| Tesorería | 119.800 | Tesorería | 45.723 |
| Total activo | 142.400 | Total activo | 63.803 |
| Fondos propios | 70.000 | Fondos propios | 37.923 |
| Capital suscrito | 70.000 | Capital suscrito | 70.000 |
| | | Rdo. del ejercicio | - 32.077 |
| Pasivo No Corriente | 25.000 | Pasivo No Corriente | 20.000 |
| Deudas a l/p con entidades de crédito | 25.000 | Deudas a l/p con entidades de crédito | 20.000 |
| Pasivo Corriente | 47.400 | Pasivo Corriente | 5.880 |
| Proveedores de inmovilizado | 22.600 | Proveedores | 5.880 |
| Acreedores por arrendamiento | 4.800 | | |
| Deudas a c/p con entidades de crédito | 20.000 | | |
| Total Pasivo y Fondos Propios | 142.400 | Total Pasivo y Fondos Propios | 63.803 |

Tabla 9. Balances de situación previsional. Fuente: Elaboración propia.

11.8. Análisis de inversiones

En este apartado se analizarán las rentabilidades para las inversiones realizadas, desde el punto de vista temporal (Pay- Back), desde el punto de vista en cifras (VAN) y desde el punto de vista porcentual (TIR). (Brun, Elvira, & Puig, 2008, págs. 47-53)

11.8.1. Pay-Back (Plazo de recuperación de la inversión)

Atendiendo a los flujos de caja obtenidos en el plazo estimado, la recuperación total de la inversión sería de unos cinco años.

| Año | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------|----------|----------|-------|--------|--------|
| Flujos de caja | - 27.557 | - 17.157 | 6.943 | 22.946 | 38.196 |

Tabla 10. Flujos de caja. Fuente: Elaboración propia.

11.8.2. VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)

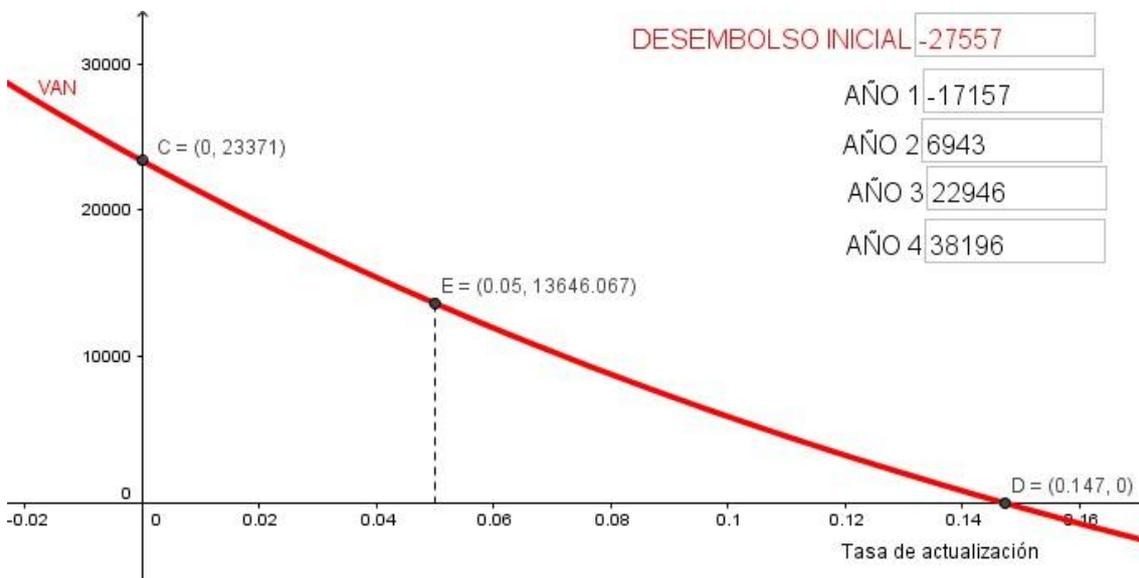


Gráfico 7. VAN y TIR. Fuente: Elaboración propia.

Utilizando los flujos de caja del apartado anterior obtenemos un VAN de 13.646 € (Punto E) para una tasa de actualización del 5% (valor ponderado entre los intereses cobrados por los proveedores en pago aplazado y los intereses bancarios) y una TIR de 14,7% (Punto D). Si se observa la gráfica se puede ver la evolución de la inversión en función de la tasa de actualización, siendo un proyecto viable si se encuentra dicha tasa entre un 0 y un 14,7%.

11.9. Conclusiones parciales

Una vez recopilados todos los gastos e inversiones necesarias para iniciar la actividad, observamos que el desembolso inicial a realizar no es elevado con respecto a otros

negocios, ya que constaría de 35.000€ por socio para cubrir el plazo completo de un año.

El resultado del ejercicio para el tercer año, según las previsiones, sería positivo y se alcanzaría la recuperación total de la inversión en el plazo de cinco años. Si se analiza la inversión desde el punto de vista del VAN y del TIR, la rentabilidad en dicho plazo sería del 14,7% y se traduciría en valor actual neto de 13.646, datos muy positivos para llevar a cabo la inversión.

12. POSIBLES LINEAS DE EXPANSIÓN

Si se alcanza una consolidación en el mercado y se cumplen los objetivos de crecimiento y de cuota de mercado se podrán plantear nuevas estrategias de crecimiento, para ello se retomará la matriz de Ansoff mostrada en el apartado de estrategia de cartera:

| Mercados / Productos→ | Actuales | Nuevos |
|-----------------------|--|---|
| Actuales | (1) Penetración de mercados | (2) Desarrollo de nuevos productos o diferenciación |
| Nuevos | (3) Desarrollo de nuevos mercados o segmentación. | (4) Diversificación Nuevos eventos para particulares |

Tabla 11. Posibles líneas de expansión. Fuente: Elaboración propia a través de la matriz de crecimiento de Ansoff.

La estrategia de crecimiento planteada para el futuro sería realizar eventos para segmentos más concretos o más pequeños, como podrían ser particulares o autónomos. Cuando la empresa obtenga los recursos necesarios, estará capacitada para afrontar un número mayor de eventos y de atender a un número mayor de clientes

La estrategia seleccionada se situaría en el cuadrante cuatro de la matriz de Ansoff, ya que los eventos particulares difieren bastante de los eventos corporativos, por lo que se estarían prestando servicios distintos a un segmento diferente (Estrategia de Diversificación).

13. CONCLUSIONES FINALES

Para finalizar el informe se va realizar una valoración completa del trabajo hecho hasta el momento.

Analizando el entorno, las variables macroeconómicas se muestran como una amenaza con respecto al resto de economías desarrolladas, tales como la tasa de paro, o el acceso a la financiación, pero también encontramos oportunidades como son el tamaño de mercado, la disponibilidad de Recursos Humanos o la infraestructura disponible en España para llevar a cabo el negocio.

Centrándose en el sector que afecta a la empresa Good Image, la organización de eventos corporativos es un nicho que se encuentra en crecimiento, Aragón únicamente cuenta con tres empresas realmente competitivas, incluso a nivel de España el número de empresas también es reducido. Las organizaciones mantienen o aumentan sus partidas destinadas a la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, a pesar de la crisis, lo que repercute positivamente en la organización de eventos de este tipo.

La empresa Good Image contará con la confianza de numerosos proveedores y clientes con los que se ha trabajado en el pasado, algo que favorecerá el inicio de la actividad en el mercado borrando ciertas barreras de entrada. La organización interna de la empresa tiene que ser óptima, mostrando una coordinación absoluta entre todos los departamentos, clientes y proveedores, trabajando con unos plazos muy marcados. Good Image deberá apoyarse en la Fuerza de Ventas y en el *Word of Mouth* (Boca a Boca) al encontrarnos en un sector dirigido a otras empresas, la publicidad convencional puede no surtir demasiado efecto.

El fin de la empresa es conseguir una cifra de negocio que le permita sobrevivir en el corto plazo y posteriormente crecer, traducido en cifras consistiría en alcanzar el 10% de las ventas del sector en un plazo de cinco años (240.000€), con un crecimiento de las ventas de la empresa del 20% constante de dicha cuota (48.000€ /año) y una ventas iniciales de 75.000€. Para alcanzar este objetivo la actividad empresarial se basará en tres pilares; calidad, personalización y atención al cliente.

También se pretende gestionar la confianza del resto de grupos de interés que tengan que ver con la actividad de la empresa, ya sean proveedores, instituciones, trabajadores

o el medio ambiente, ofreciendo así una buena imagen para poder ser el referente del sector en un futuro.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se deberán realizar acciones diferentes a la mayoría de empresas, como la fijación de precios, que deberá estar basada en todos los factores posibles para que se adapte perfectamente al mercado y permita conseguir un buen margen, atendiendo a demanda, costes y competencia.

En la distribución se deberán conseguir acuerdos beneficiosos con los proveedores de servicios logísticos, así como alquilar un pequeño local-almacén que nos sirva como vía de contacto físico y de pequeño stock de emergencia para productos.

El desembolso para el inicio de la actividad empresarial no es tan elevado en comparación con otros sectores de la economía, unos 23.000€ en inversiones y un total de 120.000€ si sumamos las inversiones y los gastos del primer año de ejercicio más el circulante. Para el correcto funcionamiento de la misma, se tiene que cumplimentar las leyes medioambientales y en materia de importación, ya que el mercado exterior se torna clave pero la organización de los eventos, así como el material utilizado en su fabricación.

El análisis financiero muestra datos positivos ya que el Resultado del Ejercicio daría beneficios a partir del tercer año y se alcanzaría la recuperación total de la inversión en el plazo de cinco años. Si se analiza la inversión desde el punto de vista de la TIR y del VAN, la rentabilidad en dicho plazo sería del 14,7% y se traduciría en valor actual neto de 13.646 €, datos muy positivos para llevar a cabo la inversión.

En líneas generales se muestra una oportunidad de negocio interesante para llevar a cabo, con unos datos de rentabilidad y de entorno específico que invitan al optimismo. De cumplirse todas las previsiones y datos mostrados en este informe, se podría plantear una expansión del negocio hacia segmentos más pequeños y concretos, como sería el consumidor individual y no solamente empresas, cuando la organización ya disponga de mayores capacidades y recursos.

14. BIBLIOGRAFIA

- Boletín oficial del Estado. (2016). *Legislación*. Recuperado el 21 de Mayo de 2016, de www.boe.es
- Base de datos SABI*. (2016). Obtenido de Bases de datos de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza: <https://sabi.bvdinfo.com>
- Adecco Group; Insead ; Human Capital Leadership Institute. (2016). *The Global Talent Competitiveness Index*. Davos.
- Banco de España. (17 de Mayo de 2016). *Tipos de interés y tipos de cambio*. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de Banco de España: <http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/tipos/tipos.html>
- Berné Manero, C. (2015). *Decisiones sobre la distribución comercial*. Zaragoza: Copy Center Digital.
- Boletín Oficial del Estado. (1997). *Legislación Medioambiental*. Recuperado el 21 de Mayo de 2016, de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1997-8875
- Brun, X., Elvira, O., & Puig, X. (2008). Medidas de Rentabilidad. En *Matemática financiera y estadística básica*. (págs. 47-53). Barcelona: PROFIT.
- Casado Díaz, A. B., & Sellers Rubio, R. (2006). Decisiones sobre precio. En *Dirección de Marketing: Teoría y práctica* (págs. 242-253). Alicante: ECU.
- Cohen, G. J. (1991). Proceso de contratación. En *La naturaleza de la función directiva* (pág. 363). Madrid: Díaz de Santos.
- Cuesta Cambra, U. (2012). Estrategia cuando las personas son los medios. En *Planificación estratégica y creatividad* (pág. 61). Madrid: ESIC.
- Expansion. (19 de Mayo de 2016). *Prima de riesgo de España*. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de Datos Macro: <http://www.datosmacro.com/prima-riesgo/espana>
- Garrido, A., & Montaner, T. (2015). *Investigación de Mercados I*. Zaragoza: Facultad de Economía y Empresa Universidad de Zaragoza.

- Garrido, A., & Montaner, T. (2015). *Investigacion de Mercados II*. Zaragoza: Facultad de Economía y Empresa Universidad de Zaragoza.
- Gracia Ramos, M. d., Yagüez Insa, M., López-Jurado González, P., & Casanovas Ramon, M. (2007). Organigrama matricial. En *Guia practica de economia de la empresa II: areas de gestion y produccion* (págs. 69-71). Barcelona: Universitat de Barcelona.
- ICAC. (2010). *Plan General de Contabilidad y de PYMES Reales Decretos 1514/2007 y 1515/2007, de 16 Noviembre*. Madrid: Pirámide.
- Instituto Nacional de Estadística . (Abril de 2016). *Indicador EPA de la Tasa de Paro*. Recuperado el 2 de Abril de 2016, de INE: <http://www.ine.es>
- Instituto Nacional de Estadística. (16 de Junio de 2015). *Encuesta anual de servicios*. Recuperado el 7 de Mayo de 2016, de INE: <http://www.ine.es/prensa/np913.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (Abril de 2016). *Evolucion del IPC*. Recuperado el 2 de Abril de 2016, de INE: <http://www.ine.es>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Analisis del Entorno. En *La elaboracion del plan estrategico y su implantacion a traves del cuadro de mando integral* (págs. 33-42). Madrid: Diaz de Santos.
- Matesanz, V. (2015). Autonomo en España...¿ Vale la pena? *Forbes*, edicion digital.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificacion Estrategica de la Relaciones Publicas*. Barcelona: UOC.
- Ministerio de Economía y Competitividad. (2014). *Regimenes comerciales de importación y exportación*. Recuperado el 21 de Mayo de 2016, de <http://www.comercio.mineco.gob.es>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2016). *Bases y tipos de cotizaciones 2016*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm
- Ministerio de Industria Energía y Turismo. (2016). *Proceso de constitucion*. Recuperado el 22 de Mayo de 2016, de Creacion de empresas: <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoA Paso/Paginas/ProcesoConstitucion.aspx>

- Miraglio, M., Hunter, P., Iucci, L., & Pinoargote, P. (2008). *Instrumentos internacionales y responsabilidad social*. Organización Internacional del Trabajo.
- Montesinos Julve, V. (2010). *Fundamentos de contabilidad financiera*. Madrid: Pirámide.
- Navarro Garcia, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Madrid: ESIC.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2011). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicación*. Madrid: Thomson Civitas.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2012). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Cizur Menor (Navarra): Civitas.
- Nogales Fernández, Á. (2004). Fuentes secundarias y primarias de información. En *Investigación y técnicas de mercado* (págs. 25-29). Madrid: ESIC.
- Observatorio de RSC. (2014). *Guías: Observatorio de RSC*. Recuperado el 6 de Mayo de 2016, de Sitio web del Observatorio de Responsabilidad Corporativa.
- Palomo Vadillo, M. T. (2015). El trabajo en equipo. En *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (págs. 149-150). Madrid: ESIC.
- Palomo Vadillo, M. T. (2015). La comunicación como instrumento de trabajo. En *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (pág. 169). Madrid: ESIC.
- Pascual, R. (2014). La RSC es la gran vencedora de la crisis. *Capital*, edición digital.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Sainz de Vicuña Acín, J. M. (2001). *La distribución comercial: Opciones estratégicas*. Madrid: ESIC.
- Sáinz de Vicuña Acín, J. M. (2015). *El Plan de Marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sáinz de Vicuña Acín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Santesmases, M., Merino, M. J., Sanchez, J., & Pintado, T. (2009). Análisis Interno. En *Fundamentos de Marketing* (pág. 345). Madrid: Pirámide.

Santesmases, M., Merino, M. J., Sanchez, J., & Pintado, T. (2009). Concepto de la función de dirección de ventas. En *Fundamentos del marketing* (pág. 277). Madrid: Piramide.

Santesmases, M., Merino, M. J., Sanchez, J., & Pintado, T. (2009). El análisis DAFO. En *Fundamentos del Marketing* (págs. 346-347). Madrid: Piramide.

Santesmases, M., Merino, M. J., Sanchez, J., & Pintado, T. (2009). Los instrumentos del marketing. En *Fundamentos del Marketing* (págs. 36-43). Madrid: Piramide.

Santesmases, M., Merino, M. J., Sanchez, J., & Pintado, T. (2009). Tipos de Estrategias de Marketing. En *Fundamentos del Marketing* (pág. 156). Madrid: Piramide.

Schwab, K. (2016). *The Global Competitiveness report*.

15. ANEXOS

15.1. Entrevista en profundidad y análisis

15.1.1. Introducción

Para la comprobar la información con la que ya se disponía, se decidió realizar una entrevista a una ex directiva perteneciente al sector de la organización de eventos corporativos. Posteriormente se realizó el análisis extrayendo los conceptos más importantes de cada una de las partes de la entrevista. A continuación se muestra la ficha del participante:

| Ficha del Participante | |
|-----------------------------|---|
| Sexo | Mujer |
| Edad | 31 |
| Estudios | Licenciatura en Economía |
| Puesto en la empresa | Responsable de administración, compras internacionales -nacionales y logística. |

Tabla 12. Ficha del participante. Fuente: Elaboración propia.

15.1.2. Guión de la entrevista

Hola, buenas tardes soy un estudiante (...) estoy realizando un estudio para un plan de negocio que consistiría en la organización de eventos para otras empresas, de cara también a cumplir un papel en la RSC de las mismas...

Esta entrevista va a ser grabada ¿está de acuerdo?, parar (...) etc.

Presentación, preguntas personales, formalismos.

- ¿Cuál era su cargo y su función exacta en la empresa en la que trabajó?
- ¿Tenía la suficiente responsabilidad en la empresa para tomar decisiones importantes de cara a la gestión?
- ¿Durante cuánto tiempo trabajó en la empresa?

Preguntas acerca del entorno general de la empresa

- ¿Qué factores cree usted que tuvieron más importancia a la hora de ejercer la actividad empresarial referida al ámbito general de la empresa? Profundizar en los que mencione (gobierno, subvenciones...)
- ¿Existe alguna normativa o legislación con la que tuvierais algún problema?

- ¿Crees que están cambiando los hábitos de las empresas? Favoreciendo el crecimiento de empresas como esta al organizar eventos que mejoren su imagen.
- Que factores económicos pueden perjudicar o favorecer la actividad en el mercado. Profundizar en los que mencione. (Crisis, fuel, transporte, tipo de cambio...)
- ¿Alguna tecnología concreta que haya que utilizar? Profundizar en las que diga. (venta web, gestión de stock...)

Preguntas acerca del entorno específico de la empresa

- Acerca de los clientes/ consumidores ¿Cuáles son las empresas que crees que pueden demandar mejor este tipo de servicios? ¿Pymes? ¿Grandes empresas? ¿Ambas? ¿Por qué?
- ¿Tienen facilidades estos clientes para cambiar a otro competidor?
- ¿Son propensos a cambiar de empresa si el precio varía de una a otra?
- ¿Cuál era la mayor competencia del sector? ¿A nivel de Aragón? ¿y de España? ¿Extranjera?
- ¿Crees que es sencillo comenzar una actividad empresarial en este sector?
- Acerca de los proveedores ¿existe facilidad para acceder a los proveedores necesarios?

Preguntas acerca de la organización interna de la empresa

- ¿Cuáles eran los servicios prestados más demandados durante su estancia en la empresa de gestión de servicios a empresas? Profundizar en las que crea importante.
- ¿Alguna característica que resultara clave a la hora de que las ventas se produjeran correctamente?
- ¿Cuál crees que puede ser el método óptimo para la realización de esta actividad empresarial? Intermediación, producir uno mismo, subcontratar...
- ¿Cuál sería el número mínimo de personas para empezar? ¿sus funciones?
- Capital necesario para comenzar la actividad.

15.1.3. Entrevista completa

1. *Bueno...buenas tardes, como ya le he comentado antes soy un alumno del último año del grado de marketing, y estoy realizando un plan de negocio de una empresa que gestiones servicios, eventos a otras empresas y también enfocarlo un poco a la gestión de la RSC por lo que me gustaría realizarle unas preguntas, primeramente, esta entrevista va a ser grabada ¿está de acuerdo?*
2. Sí.
3. *Vale, Cuando quiera realizar, si quiere hacerlo, algún parón lo podemos hacer ¿de acuerdo?*
4. Sí.
5. *Y bueno nada más, vamos a comenzar, primeramente me gustaría que me comentara un poco cuál era su cargo y su función exacta en la empresa en la que trabajó, ya que trabajo en un empresa similar a la que yo me quiero enfocar.*
6. Vale, yo era responsable de administración, de compras nacionales e internacionales y de logística.
7. *Eh vale en su cargo, tenía la suficiente responsabilidad para tomar decisiones importantes de cara a la gestión, es decir aunque esa era su función en la empresa, ¿se le tenía en cuenta para la toma de otras decisiones?*
8. Si, lo único que no podía hacer era firmar líneas de crédito, ni prestamos, ni solicitarlos, por lo demás no tenía ningún tipo de censura.
9. *Vale, ¿durante cuánto tiempo trabajo en la empresa?*
10. Dos años y medio.
11. *Vale, pues ahora vamos a proceder a hacer unas preguntas un poco acerca del entorno general de la empresa un poco de cara a saber cómo se movía en el mercado a grandes rasgos, ¿Qué factores cree usted que fueron más importantes a la hora de ejercer la actividad empresarial, referido al ámbito general de la empresa es decir factores tipo gobierno subvenciones... no se cuéntame un poco como puede influir.*
12. Lo más importante en nuestro caso eran las subvenciones, porque dependíamos del dinero que disponía cada empresa para luego ellos hacer un presupuesto anual para luego saber a qué partidas destinar cuánto dinero...entonces

evidentemente eso nos condicionaba totalmente, según el tipo de servicio, la calidad, el número de artículos, estábamos siempre pendientes de las subvenciones y de las nuevas normas internas del resto de empresas, además de las del país que también eran imprescindibles, también eran muy importantes las de otras empresas, ya que renovaban protocolos de actuación etc. Entonces todo eso era muy importante.

13. Entonces las subvenciones, en épocas de crisis como ahora entiendo que se habrán reducido y eso será un gran problema...

14. Si, eran determinantes, sin subvenciones no había dinero para el marketing porque es una de las cosas que las empresas primero se quitan...

15. Vale (afirmando).

16. Antes incluso que despedir a gente intentan reducir en tema de publicidad, artículos, y también eventos... eso es lo primero que se quitan, entonces sí, totalmente determinantes las subvenciones, y también insisto, las nuevas normas de empresa, según como hayan salido los presupuestos, como hayan quedado de beneficios el año anterior, evidentemente van a decir “vamos a dar más dinero aquí o allá” o entonces todo eso es determinante. A primeros de años ya sabíamos más o menos lo que íbamos a hacer, salvo que hubiera elecciones o una situación como la de ahora que no hay gobierno.

17. Has hablado de una normativa de empresa, de cara a normativa externa que venga de algún tipo de legislación, ¿teníais algún problema a la hora de ejercer vuestra actividad diaria?

18. Sí, porque en nuestro caso dependíamos de las subvenciones que daban a los laboratorios y a las empresas farmacéuticas cuyas subvenciones cayeron en picado por lo tanto cayó en picado la producción, ya que nuestra empresa cometió el error o más bien los comerciales cometieron el error de no diversificar los clientes, nuestros clientes eran principalmente de la empresa farmacéutica por lo tanto en cuanto falló esa rama, nos falló todo, eh redujeron totalmente desde el gobierno el dinero destinado a medicamentos y a publicidad del mismo, con las nuevas normativas de los medicamentos genéricos, entonces ya evidentemente se perdió muchísimo, porque ahora los médicos, por lo menos los públicos, tienen la obligación de recetar los medicamentos genéricos,

entonces evidentemente ahí ya el tema de la marca se pierde. Por tanto ahí caímos.

19. Has hablado de que vuestro principal cliente eran las empresas farmacéuticas...

Laboratorios...

20. Si laboratorios, entonces, Crees que estas empresas, a priori pueden tener una mala imagen de cara al cliente, las empresas farmacéuticas...la fama que se habla de ellas... ¿Creas que estas empresas recurrieran a vuestros servicios para mejorar su imagen...organizar eventos, preparar merchandising...?

21. Si,

22. Realizar un marketing de cara...

23. Era claramente para mejorar la imagen porque... básicamente te daba igual un paracetamol de una marca o de otra, era simplemente vender la marca, vendérsela al médico cuando la fuera a visitar y vendérselas a los médicos cuando generaban los RSCs (las farmacéuticas), y hacer los eventos anuales en las ferias que organizábamos, su única intención era vender una marca. Principalmente.

24. ¿Qué otras empresas o que otros tipos de sectores os requerían vuestros servicios de organización de eventos?

25. Si, además de la farmacéutica también empezamos a trabajar con Martin Martin, con por ejemplo, con organizaciones de personas discapacitadas como ADISLAF, luego también trabajamos con Aragón Televisión, Opel con el lanzamiento del Opel Mokka y el nuevo Corsa... una vez que los comerciales cometieron el error de que el futuro no se podía tener solo en un rango empezamos a abrirnos y la verdad que no fue nada mal, pero ya evidentemente nos costó mucho más abrirnos camino porque por entonces ya había que luchar mucho más por los precios de cómo había que luchar hace 5 o 6 años, cuando el precio no importaba tanto, los materiales que piden ahora son siempre a batalla y en organizaciones de eventos piden lo más básico. No tiene nada que ver con antes que te pedían, sillas, mesas, pupitres, alógenos, pantalones Ipads, y ahora un evento con cuatro sillas y una moqueta les vale.

26. *Podríamos estar hablando entonces en ese sentido puede haber influido la crisis en la reducción de sus presupuestos...*
27. Si totalmente, porque ahora USB de la menor capacidad...caramelitos alguna bolsa y poco más, antes los regalos que se daban eran útiles y de calidad y sobre todo útiles.
28. *Y aparte de la crisis, existe algún otro factor importante a tener en cuenta a la hora de ejercer la actividad por ejemplo, transporte...en este caso yo pienso, o la idea que tengo es que el transporte es muy importante, ya que a priori no debería haber stockages, los movimientos de las materias primas de un lado para otro (cross docking) debería ser importante, ¿tú crees que es así?*
29. Si claro, es importante también porque evidentemente nosotros traíamos mucha mercancía de Asia, con el tipo de cambio Euro dólar ya cayó y ya no era tan rentable, el precio del gasóleo, evidentemente es una crisis prácticamente mundial tardan más en llenar las cargas de los camiones de los aviones de los barcos, y al final acaba repercutiendo todo, al final ha sido una crisis en la que todos los factores que estaban implicados estaban de capa caída...además de que las subvenciones se redujeron y evidentemente ahora según qué gobierno haya y que subvenciones den las empresas farmacéuticas y los laboratorios evidentemente no se les va a dar una subvención porque no está bien visto socialmente.
30. *Bueno has mencionado otra vez que vuestros clientes eran las empresas farmacéuticas...entonces los clientes de este tipo de empresas como las que usted trabajaba, los clientes eran grandes empresas pymes, ambas...*
31. En principio eran grandes empresas, luego ya como he comentado como se fueron a pique sobre todo las empresas farmacéuticas tuvimos que diversificar nuestro negocio y tirar más hacia pymes incluso, pequeñas muy pequeñas empresas incluso autónomos porque nos abrimos a nuevos clientes de nuevas ramas, en principio nuestro negocio eran grandes empresas.
32. *Existen muchos competidores a los que esas empresas se puedan dirigir si por ejemplo, si un servicio de los nuestros no les gusta ¿ hay mucha competencia en este sector?*
33. A ver... hay mucha competencia porque hay muchas páginas web que te venden merchandising (material serigrafiado), pero nosotros no solo hacíamos eso,

entonces realmente de lo que nosotros hacíamos apenas había competencia, porque nosotros primeramente teníamos un catálogo, pero nos podían pedir absolutamente lo que quisieran, aunque no existiera en nuestro catálogo nosotros lo conseguíamos, y ofrecíamos servicios que incluso no teníamos en nuestro catálogo, eso era lo que nos diferenciaba y eso es lo que hace que no tuviéramos casi competidores, que nos adaptábamos a cualquier cosas, llegamos a hacer eventos de café, que si alquilar una Nesspresso, o sea cosas que son inauditas y que cualquier otra empresa te dice, “pues yo este tipo de servicio no lo doy o yo este tipo de producto no lo tengo y ya está” nosotros nos buscábamos la vida para... y lo conseguíamos, entonces estrictamente a lo que nos dedicábamos no hay demasiado.

34. *Entonces me estas comentando que un factor clave de éxito sería orientarse al cliente ofreciéndole por así decirlo, no acotando...*

35. Exacto.

36. *...La variedad de lo que se ofrece.*

37. Exacto, salvo algo que consideremos que es una barbaridad, en cuyo caso se lo intentábamos hacer ver, porque nosotros teníamos más experiencia, pero si venían con las ideas claras con lo que querían, aunque nosotros no lo hubiéramos hecho nunca lo hacíamos.

38. *Siguiendo con el tema de los competidores, por ejemplo den la zona de Zaragoza-Aragón, cuál sería el número exacto de competidores de los que te encuentras.*

39. Yo creo que en la zona de Aragón no habrá más de 2 y en España quizás,...

40. *Exacto.*

41. Quizás en Madrid y Barcelona tengamos algunos más, pero siempre van a ser más bien agencias de publicidad que más bien como nosotros, porque nosotros sería más bien, diseñábamos hacíamos campaña de publicidad...y además conseguíamos todos los productos, entonces que sean completas completas...no demasiadas, principalmente porque también, cuando diversificamos nuestro mercado, también venían agencias de publicidad a nosotros ayuda, lo cual también demuestra que ellos tenían una pata de la mesa que no les funcionaba, es decir si vienen a nosotros agencias de publicidad, es que somos mucho más completos que ellos...

42. (Afirmación).

43. Aquí en Zaragoza el competidor sea Príncipes de Maine, el principal, porque después está la empresa “muy buena idea”, pero no se sale de su catálogo, lo que sí que es verdad es que su catálogo es amplio, luego a lo mejor tenemos una empresa en Barcelona que se llama Cha Cha, pero Cha Cha también nos pidió a nosotros ayuda, entonces realmente, estrictamente que sean competidores nuestros yo no sacaría en toda España más de 5 o 6 que se adapten absolutamente a todo lo que nos pidan.

44. *Entonces al haber tan poca competencia o al haber tan poco...puede que sea un punto atractivo para empezar la actividad ¿Crees que es sencillo comenzar una actividad empresarial en este sector?*

45. Desembolso inicial no hay que hacer, a priori, lo que sí que hay que conseguir es un personal que sepa de primeras todo lo que hay que hacer, porque justamente como nuestros servicios son tan amplios, también tenemos que tener a gente que tenga unos conocimientos muy amplios, esa es la única dificultad, pero a nivel económico, a priori no sería un problema, no se necesitaría más que 15 metros cuadrados de un cuarto.

46. *Y hablando del personal que has mencionado, cuál sería el número de personas optimo, por así decirlo para empezar esta actividad, y por así decirlo sus funciones.*

47. El óptimo sería, uno que hablara con los clientes, solamente esa persona hablaría con los clientes, para ganarse su confianza, otra persona que lleve las cuentas y se dedique a negociar las líneas de créditos y préstamos con los bancos, solo esa persona, y otra persona que solamente este con proveedores, ya sea nacional o internacional, según el volumen de negocio, pues a lo mejor en la parte de compras debería haber más de una persona, eso depende del volumen que se vaya adquiriendo, pero al principio con eso bastaría y evidentemente un gerente que puede ser cualquiera de los tres.

48. *Has mencionado también los proveedores, una duda a la que... una duda que tengo es, los proveedores habría que... es difícil acceder a los proveedores? Habría que acceder a proveedores nacionales, habría que acceder a proveedores extranjeros para ser más competitivos, a países de... a países orientales, a países del este...cuéntame un poco.*

49. Acceder a los proveedores no es difícil, lo que es difícil es conseguir la confianza con ellos para que te den las mejores condiciones, porque si quieres buscar proveedores de USBs, vas a encontrarte a patadas, metiéndolo en Google, no vas a tener ningún problema. El problema es encontrar un proveedor que sea fiable, serio, y que te de lo que necesitas, y que te de las condiciones que necesitas, eso es lo difícil, ¿cómo se consigue eso? Con el tiempo, demostrando una confianza del uno hacia el otro y del otro hacia el uno, ahí sí que se necesita tiempo.

50. Vale.

51. Y por supuesto lo mismo con Asia, con Asia todavía más porque es un mercado más cerrado y sobre todo desconfían mucho más, ahí hay que trabajarlo y hay que mandar a gente allí, a ver las fábricas y a hablar con los responsables.

52. Es decir, que también piensas que es un factor clave, por lo que me estas comentado, tener unos muy buenos comerciales tanto de cara a clientes como a compra a proveedores, para aumentar la confianza en ambos sentidos.

53. Eso es.

54. E incluso que si es a nivel internacional, tener una...tener un representante en el sitio o por lo menos, cada cierto tiempo ir a visitarlos.

55. Que viaje una vez al año por lo menos, porque una vez al año o incluso dos es cuando hacen las ferias de todos los proveedores, eh de todo, o sea es que los chino hacen de todo, de lo que menos te puedas imaginar o te lo inventes, ellos te lo hacen, entonces es necesario una vez a la año ir, ir a hablar con el proveedor, ajustar sobre todo temas del Euro dólar con los Chinos, porque los pagos van a ser en dólares, entonces hay que matizar muchísimos detalles y hay que viajar.

56. Me has estado hablando o me has comentado, de los proveedores pero... cuales eran, cambiando un poco de tema, los servicios que más os demandaban en la empresa, de cara a la organización de eventos o...

57. Organización de eventos por presentación de nuevos medicamentos.

58. Ese era vuestro...

59. El principal.

60. Vale.

61. Sobre todo para el SIDA, para el día mundial del SIDA, que si no me equivoco es para primeros de diciembre, para los diferentes canceres, por lo menos los más habituales como era el de mama, para el de mama siempre hacíamos un evento con los lacitos rosas, con el del sida lo mismo.
- 62. Bueno y cuéntame un poco también si hay alguna característica clave para que las ventas se produjeran con éxito, algo de cara al cliente, algo que resulte muy importante.**
63. Que el cliente hubiera recibido lo que había pedido, obviamente, y en el plazo que nos había solicitado, porque aquí íbamos con eventos, lógicamente si no entregábamos el día del evento, obviamente no servía para nada, porque funcionábamos mucho con eventos, con ferias...entonces evidentemente si no entregas o no haces tu trabajo en ese día, de nada servía nuestro servicio, entonces principalmente, plazo, ajustarse al servicio acordado y por supuesto al precio, que no hubiera sorpresas.
- 64. Has hablado antes de que...por así decirlo no era muy importante el desembolso inicial de dinero en la empresa ya que es un poco una intermediación, comprar a proveedores no hay stock, pero hay necesidades de liquidez de cara a...**
65. Sobre todo cuando se está empezando es necesario, más que nada, lo que hemos comentado que no hay fiabilidad todavía ni por parte de los clientes ni por parte de los proveedores y entonces te van a pedir más pagos por adelantado después con el tiempo puedes ir cerrando otras condiciones, por ejemplo a 60 días que es el máximo y a 90 desde primeros de 2014 ya no se puede pagar, pero podríamos conseguir las mejores condiciones, sobre todo con el tema Asiático , ya que los Asiáticos salvo que te conozcan muy no te dejan pagar después de recibir la entrega, tendrás que pagar por adelantado y antes de producir, entonces será necesario que hasta que se llegue a un punto de confianza con los proveedores haya una persona que tenga una persona con contacto con bancos para que vaya solicitando financiación, líneas de crédito que no te pongan problemas para que de un día para otro tengas necesidades de dinero.
- 66. Vale pues en principio me ha contestado a todas las preguntas, incluso sin haberte preguntado algunas, entonces de momento esto ha sido todo y si quieres ver el resultado de la transcripción de la entrevista o quieres conocer**

el trabajo final , puedes pedírmelo sin ningún tipo de problema y muchísimas gracias por colaborar.

67. Muy bien muchas gracias.

15.1.4. Análisis de la Entrevista

De los párrafos 1 a 10 se habla del cargo que sustentaba la entrevistada en la empresa, cubriendo la función de responsable de administración, de compras nacionales e internacionales y de logística, ayudando además a la toma de decisiones de la dirección.

De los párrafos 11 a 16 se habla de cómo la crisis ha afectado a la organización de eventos, siendo determinante las partidas de subvenciones que recibían las empresas por parte del gobierno, ya que sin ellas las partidas destinadas a la organización de eventos se reducían en primer lugar.

En los párrafos 17 y 18 se habla de que en la empresa en la que trabajaba, los principales clientes a los que se dirigían eran empresas farmacéuticas, por lo que la normativa que se aplicó a los medicamentos, teniéndose que vender obligatoriamente genéricos, afecto muy negativamente a las ventas de la empresa

De los párrafos 19 a 25 se habla de cómo los eventos eran claramente servicios demandados para la mejora de la imagen de las empresas, en este caso más importante aún, para las empresas farmacéuticas. La entrevistada también menciona otras empresas con las que trabajo como Martín Martín, Opel con sus lanzamientos del Opel Mokka o el Corsa, Aragón Televisión o Asociaciones benéficas como ADISLAF.

En los párrafos 26 y 27 se vuelve a mencionar las importancias de la crisis con la reducción de la calidad y la cantidad de recursos invertidos en los eventos.

En los párrafos 28 y 29 se menciona la importancia del comercio con los países asiáticos, ya que los costes de transacción son mucho menores que los costes en España, aunque la diferencia se ha reducido con la llegada de la crisis.

En los párrafos 30 y 31 se comentan los tipos de clientes que sustentaban a la empresa, la mayoría de ellos eran grandes empresas, pero con la “perdida” de clientes del sector farmacéutico, empezaron a diversificarse a todo tipo de empresas y tamaños (PYMES, Autónomos...)

Del párrafo 32 a 37 se habla de la competencia en el sector, elevada si consideramos única y exclusivamente el material serigrafiado personalizado, se pueden encontrar innumerables páginas web que te cubran este servicio. Pero empresas que ofrezca servicios integrales de organización de eventos, como la que se plantea en este plan de negocio, encontramos muy poca competencia, ya que el ofrecer unos servicios sin restricciones y totalmente personalizados, son pocas las empresas que lo realizan.

De los párrafos 37 a 43 se habla más en profundidad de la competencia, encontrando en la zona de Aragón como mucho, dos o tres empresas que ejerzan esta actividad y cinco o seis en toda España, ya que lo habitual son las agencias de publicidad, empresas que también pedían ayuda a la empresa que gestionaba la entrevistada. Las empresas competidoras que se mencionan son, Muy Buena Idea, Príncipes de Maine y Cha Cha (Barcelona) aunque esta última también requirió los servicios de la empresa de la entrevistada.

De los párrafos 44 a 47 se menciona el atractivo de empezar la actividad en este sector, ya que el desembolso inicial no sería muy elevado, únicamente necesitando una pequeña oficina y una persona que se encargue de cada área de gestión; compras internacionales (aprovisionamientos), un comercial (que hable con los clientes) un gerente y una persona encargada de las finanzas.

De los párrafos 48 a 51 se habla de los proveedores, el acceso a los mismos no es difícil, lo que se torna difícil es ganar la confianza con ellos que te permita acceder a mejores condiciones de pagos y transacciones futuras de mayor importancia, sobre todo en el mercado Asiática donde, según la entrevistada, la confianza es más difícil de obtener.

De los párrafos 52 a 55 se vuelve a recalcar la importancia de tener una persona encargada de hablar con los clientes y de otra persona encargada de hablar con los proveedores, ya que el trato personal y la fuerza de ventas son esenciales en una empresa de organización de eventos y más en un sector dirigido a otras empresas donde la publicidad convencional no es muy efectiva. El uso de las personas como medio para ganar confianza se torna clave en el sector.

Del párrafo 56 al 61 se habla de los principales servicios que ofrecía la empresa de la entrevistada, en este caso, organizaciones de eventos de lanzamientos de nuevos medicamentos para farmacéuticas era el servicio que mayores beneficios les reportaba.

En los párrafos 62 y 63 se mencionan dos características muy importantes a seguir en la organización de eventos; que el cliente reciba lo que ha pedido en las condiciones que lo ha pedido, y recibirlo en el plazo estipulado, ya que un evento se prepara para un día específico y no se puede cambiar la fecha (Ej. Día mundial contra el SIDA)

En los párrafos 64 y 65 se habla de la necesidad de liquidez de la empresa, que será mayor cuanto menor sea la confianza con los proveedores y clientes, pudiendo conseguir condiciones mucho más favorables económicamente si se posee una confianza con ellos (plazos de pago, descuentos...).

66 y 67 despedida y conclusión de la entrevista.

15.2. Normativa completa

15.2.1. Leyes Medioambientales

Aplicables a todas las empresas y obtenidas del Boletín oficial del Estado:

- Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental
- Ley de Aguas, aprobada por Real Decreto Legislativo 1/2001, de 20 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Aguas
- Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados
- Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases
- Ley 37/2003, de 17 de noviembre, del Ruido
- Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental
- Ley 16/2002, de 1 de julio, de Prevención y Control Integrados de la Contaminación
- Ley 34/2007, de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera
- Ley 1/2005, de 9 de marzo, por la que se regula el régimen del comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero
- Ley 8/2010, de 31 de marzo, por la que se establece el régimen sancionador previsto en los Reglamentos (CE) relativos al registro, a la evaluación, a la

autorización y a la restricción de las sustancias y mezclas químicas (REACH) y sobre la clasificación, el etiquetado y el envasado de sustancias y mezclas (CLP), que lo modifica

15.2.2. Importaciones

Leyes obtenidas del ministerio de economía y competitividad:

15.2.2.1. Nacional

Régimen de importación

Circular de 3 de abril de 2014, de la Dirección General de Comercio e Inversiones, relativa al procedimiento y tramitación de las importaciones e introducciones de mercancías y sus regímenes comerciales.

Orden de 24 de noviembre de 1998 por la que se regula el procedimiento de tramitación de las Autorizaciones Administrativas de Importación y de las Notificaciones Previas de Importación.

Orden de 27 de diciembre 2001 por la que se modifican los anejos I y II de la Orden de 24 de noviembre de 1998, por la que se regula el procedimiento y tramitación de las Autorizaciones Administrativas de Importación y de las Notificaciones Previas de Importación.

15.2.2.2. Unión Europea

Reglamento (CE) 519/1994 del Consejo, de 7 de marzo de 1994, relativo al régimen común aplicable a las importaciones de determinados países terceros y por el que se derogan los Reglamentos (CEE) ns 1765/82, 1766/82 y 3420/83.

Reglamento (CE) 1043/2005 de la Comisión, de 30 de junio de 2005, por el que se aplica el Reglamento (CE) nº 3448/93 del Consejo en lo que se refiere al régimen de concesión de restituciones a la exportación para determinados productos agrícolas exportados en forma de mercancías no incluidas en el anexo I del Tratado, y los criterios para la fijación de su importe.

Reglamento (CE) 2603/1969 del Consejo, de 20 de diciembre de 1969, por el que se establece un régimen común aplicable a las exportaciones.

15.3. Previsión Financiera completa

Para alcanzar el objetivo de cuota de mercado deseado para considerar a Good Image como una empresa consolidada, así como conseguir la cifra para la supervivencia de la empresas y su posterior crecimiento, se deberá obtener un 10% de las ventas del sector en el que se encuentra la empresa, en este caso las ventas del sector en España (de empresas relevantes) se han estimado en 2.400.000€ anuales, es decir, se deberá alcanzar la cifra de ventas de 240.000 en el plazo de cinco años, con un crecimiento anual de un 20% o superior a dicha cifra, en torno a 48.000€ anuales y unas ventas para el primer año de 75.000€ para conseguir la viabilidad (Sainz de Vicuña Acín, 2001, pág. 287).

Las cargas sociales se han calculado aproximadamente como el 28% de la Seguridad Social de los salarios brutos de los trabajadores. (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2016)

A continuación se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias con la previsión de los próximos cinco ejercicios:

| | | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 |
|------------|--------------------------------------|--------------------|--------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| A) | Operaciones Continuas | | | | | |
| 1 | Importe neto de la cifra de negocios | 75.000 | 96.000 | 144.000 | 192.000 | 240.000 |
| a) | ventas | 75.000 | 96.000 | 144.000 | 192.000 | 240.000 |
| 4 | Aprovisionamientos | - 37.500 | - 48.000 | - 72.000 | - 96.000 | - 120.000 |
| a) | Consumo de mercaderías | - 37.500 | - 48.000 | - 77.000 | - 96.000 | - 120.000 |
| 6 | Gastos de personal | - 65.057,14 | - 65.057,14 | - 65.057,14 | - 65.057,14 | - 67.371,42 |
| a) | Sueldos, salario y asimilados | - 46.800 | - 46.800 | - 46.800 | - 46.800 | - 47.160 |
| b) | Cargas sociales | - 18.257,14 | - 18.257,14 | - 18.257,14 | - 18.257,14 | - 20.211,42 |
| 8 | Amortización | - 4.520 | - 4.520 | - 4.520 | - 4.520 | - 4.520 |
| | Amortización Inmovilizado tangible | - 3.320 | - 3.320 | - 3.320 | - 3.320 | - 3.320 |
| | Amortización inmovilizado intangible | - 1.200 | - 1.200 | - 1.200 | - 1.200 | - 1.200 |
| A1) | Resultado de explotación | - 32.077,14 | - 21.577,14 | 2.422,86 | 26.422,86 | 48.108,58 |
| A2) | Resultado Financiero | - | - | - | - | - |
| A3) | Resultado antes de impuestos | - 32.077,14 | - 21.677,14 | 2.422,86 | 26.322,86 | 48.108,58 |
| | Impuesto de sociedades | - | - | - | - 7.896,86 | - 14.432,57 |
| A4) | Resultado de operaciones continuadas | - 32.077,14 | - 21.677,14 | 2.422,86 | 18.426 | 33.676,01 |
| A5) | Resultado del ejercicio | - 32.077,14 | - 21.677,14 | 2.422,86 | 18.426 | 33.676,1 |

Tabla 13. Previsión completa de Pérdidas y Ganancias de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

| | | | | | |
|----------------|----------|----------|-------|--------|--------|
| Flujos de caja | - 27.557 | - 17.157 | 6.943 | 22.946 | 38.196 |
|----------------|----------|----------|-------|--------|--------|

Tabla 14. Flujos de caja anexo. Fuente: Elaboración propia.

15.4. Prototipo de nombre y logo

15.4.1. Nombres comerciales en el registro mercantil

Good Image Eventos Corporativos S.L.

Good Image Eventos Corporativos 2016 S.L.

Good Image Eventos Corporativos Mochales S.L.

Good Image Eventos Corporativos Mochales 2016 S.L.

Good Image Eventos Corporativos Mochales Prieto 2016 S.L.

15.4.2. Logo



Good Image
Eventos corporativos

Ilustración 2. Logo de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

15.4.3. Símbolo



Ilustración 3. Símbolo de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

15.4.4. Logo-símbolo



Ilustración 4. Logo- símbolo de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

15.5. Dominio Web

15.5.1. Dominio del nombre



Ilustración 5. Dominio web. Fuente: Elaboración propia.

15.6. Tramites de constitución

1. La identidad del socio o socios. (2 socios fundadores en el caso de Good Image)
2. La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
3. Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
4. La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
5. La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
6. Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.
7. Los estatutos de la sociedad, en los que se hará constar, al menos:
 - La denominación de la sociedad.
 - El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
 - El domicilio social.
 - El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa y, si fueran desiguales, los derechos que cada una atribuya a los socios y la cuantía o la extensión de éstos.

- El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieren.
- El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.

La escritura de constitución deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil Provincial.

16. GLOSARIO

- Alta calidad, 7, 22, 28, 30
- Atención al cliente, 0, 7, 18, 33, 34, 53
- Balance de situación, 5, 49
- Competencia, 7, 8, 17, 28, 32, 36, 37, 48, 54, 60, 64, 66, 70
- Comunicación, 23, 28, 35, 36, 37, 44, 46
- Conclusiones, 20, 23, 27, 30, 36, 40, 46, 50
- Crecimiento, 0, 5, 6, 10, 11, 30, 31, 32, 33, 44, 48, 52, 53, 60, 72
- Cuentas, 45, 47, 48, 49, 66
- DAFO, 5, 8, 25, 27, 28
- Decisiones, 10, 29, 32, 36, 59, 61, 69
- Distribución, 23, 33, 34, 36, 37, 54
- Entorno de la empresa, 7
- Entrega, 0, 22, 23, 68
- Entrevista, 18, 59, 61, 69
- Estrategia, 7, 26, 29, 31, 32, 34, 36, 52
- Financiación, 5, 47, 48
- Gastos, 5, 38, 39, 42, 47, 48, 50, 54
- Inversiones, 8, 19, 38, 47, 48, 50, 54
- Líneas de expansión, 5, 7, 8, 33, 52
- Misión, 28
- Normativa, 15, 19, 38, 59, 62, 69
- Objetivos, 0, 6, 28, 29, 31, 32, 36, 37, 38, 44, 46, 48, 52, 54
- Organización interna, 7, 53, 60
- Pérdidas y Ganancias, 5, 48, 49, 73
- Personalización, 7, 16, 17, 18, 28, 29, 30, 33, 36, 39, 43, 53
- Porter, 5, 19, 23, 24, 28
- Precio, 8, 18, 20, 33, 36, 38, 39, 60, 63, 64, 68
- Proceso, 7, 10, 22, 27, 30, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 42
- Producto, 32, 33, 34, 36, 38, 65
- Proveedores, 6, 7, 9, 10, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 29, 30, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 50, 53, 54, 60, 66, 67, 68, 70, 71
- Puestos de trabajo, 43
- Responsabilidad Social Corporativa, 6, 14, 17, 30, 53
- Retribuciones, 44, 45, 46
- Servicio de atención, 7, 18, 34
- Valores, 29
- Visión, 10, 22, 29, 32