



World Steps

Plan de Negocio

Proyecto Fin de Máster

Andrea Costa Guerra

Marta Gómez Salido

Mariola C. Lupión González

Patricia Pérez Mazón

Teresa Uriarte Puras



CONTENIDO

1.	RESUMEN EJECUTIVO	4
2.	EQUIPO PROMOTOR	6
3.	METODOLOGÍA.....	8
3.1	¿CÓMO NACE LA IDEA?.....	8
4.	PROPUESTA DE VALOR	9
5.	PLAN ESTRATÉGICO	10
5.1	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	10
5.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	10
5.2.1	Análisis PEST.....	10
5.2.2	Mercado de los Eventos	11
5.2.3	Descripción del perfil de clientes	15
5.2.4	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	16
5.3	ANÁLISIS INTERNO	18
5.3.1	Cadena de Valor	18
5.4	ANÁLISIS DAFO.....	18
6.	PLAN DE MARKETING	20
6.1	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO.....	20
6.2	POLÍTICA DE PRECIOS.....	22
6.3	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	23
6.4	POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	23
6.5	PREVISIÓN DE VENTAS.....	24
6.6	CALENDARIO DE ACTIVIDADES	24
6.7	PRESUPUESTOS DE MARKETING	25
7.	PLAN DE OPERACIONES.....	27
7.1	PROCESO DE FABRICACIÓN.....	28
7.2	SECUENCIA DE ACTIVIDADES CON CLIENTE (Customer Journey)	29
8.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	32
8.1	PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS.....	34
9.	PLAN DE ESCALABILIDAD Y CRECIMIENTO	35
10.	PLAN FINANCIERO	37
10.1	PLAN DE INVERSIONES	37
10.2	CUENTA DE RESULTADOS.....	37
10.2.1	Modelo de Ingresos.....	37

10.2.2 Gastos Generales.....	38
10.2.3 Amortización	38
10.2.4 Gastos financieros	39
10.2.5 Impuestos sobre beneficios	39
10.4 BALANCE.....	41
10.4.1 Partida de activo.....	41
10.4.2 Partida de pasivo	41
10.5 INDICADORES FINANCIEROS	42
10.6 ESCENARIOS	43
10.6.1 Escenario optimista	43
10.6.2 Escenario pesimista.....	44
11. PLAN DE CONTINGENCIA.....	45
12. ANEXOS	47
Anexo 1. Lecciones aprendidas	47
Anexo 2. Modelo de negocio (CANVAS).....	48
Anexo 3. Análisis PEST.....	49
Anexo 4. DAFO	50
Anexo 5. Baldosas renderizadas.....	51
Anexo 6. Nota de prensa	52
Anexo 7. Newsletter	53
Anexo 8. Inversiones totales necesarias	54
Anexo 9. Mobiliario necesario.....	54
Anexo 10. Amortizaciones.....	54
Anexo 11. Balance previsional completo	55
Anexo 12. Estado de flujo de efectivo.....	56
Anexo 13. Condiciones de la financiación.....	56
13. BIBLIOGRAFÍA.....	57

1. RESUMEN EJECUTIVO

¿Qué es World Steps?

World Steps es una Start-up española, fundada por cinco jóvenes emprendedoras que cuentan con **perfiles** profesionales **complementarios**. En este proyecto se ha identificado una creciente **necesidad** de los organizadores de eventos a los que se les exige la realización de eventos cada vez más innovadores y diferenciadores, que sean capaces de aumentar el “*engagement*” de los participantes.



¿Qué ofrece?

Un servicio **diferenciador**, basado en la instalación y personalización de **baldosas piezoeléctricas** en la localización del evento, para lo que se realizará un diseño *ad-hoc*. Dichas baldosas generan **energía limpia**, la cual se destina a alimentar aparatos luminosos de baja potencia. Gracias a esta funcionalidad, además de resultar producto responsable con el **medioambiente**, se consigue crear actividades de “*gamification*” y potenciar la comunicación relacionada con el evento.

¿A quién se dirige?

Se han identificado distintos tipos de interesados, dentro de los cuales distinguimos entre: el **cliente u organizador de evento**, el **promotor** del evento y el **usuario final** o asistente. Al organizador del evento se le proporciona una solución innovadora, al promotor del evento se le garantiza una alta visibilidad y presencia de marca en sus eventos, y finalmente al asistente del evento se le promete una experiencia memorable.

¿Qué motiva a la realización del proyecto?

Se ha querido aprovechar la creciente demanda de eventos sostenibles y diferenciadores como se refleja en recientes estudios del sector de eventos, que muestran que aquellas empresas capaces de optimizar recursos, ampliar su portfolio de actividades y proporcionar **experiencias únicas** están mejor posicionadas.

¿Cómo se dará a conocer el servicio?

El cliente conocerá el servicio a través de distintos **canales de comunicación** (web, redes sociales, revistas o ferias, entre otras). La mayor notoriedad se alcanzará gracias al esfuerzo de la **fuerza de ventas** directa que se encargará de realizar visitas personales a las organizadoras de eventos en sus oficinas.

¿Cuánto va a costar?

Para poner en marcha el proyecto se requiere una inversión inicial de **200.000 euros**. Dicho capital provendrá de una **aportación de las socias** fundadoras de 125.000 euros y un **préstamo de ENISA** por 75.000 euros. Este capital se destinará para cubrir el coste de fabricación de las baldosas y otros elementos complementarios. El **coste unitario** por baldosa es aproximadamente de **80 euros**, teniendo una vital útil de 5 años.

¿Cuánto se prevé ganar?

La fuente de ingresos proviene de la instalación y personalización del proyecto que tiene un **precio de 7.500 euros**.

Los ingresos vienen determinados por el **número de eventos** en los que se participa. A continuación, se puede apreciar la evolución de las ventas en comparación con los gastos generales y los flujos de caja libre que resultan crecientes a partir del segundo año.

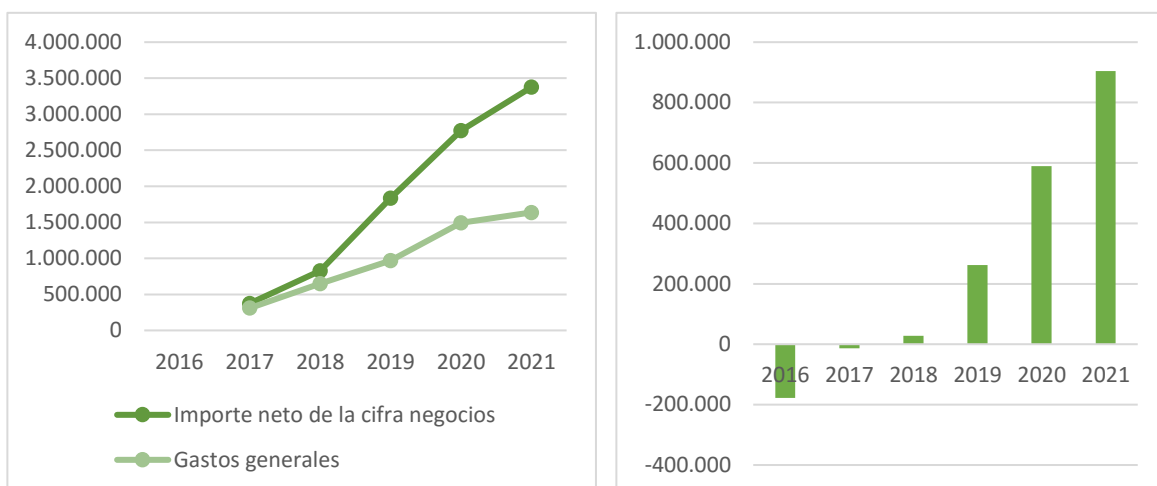


Gráfico 1. Tabla de evolución (ventas vs. gastos generales)

Gráfico 2. Evolución de los flujos libre de caja de la compañía.

VAN	558.030,12 €
TIR	96%
TIRM	78%
Pay-Back	Mitad 2019

¿Cuál es el futuro?

Se han identificado dos grandes oportunidades de crecimiento. La primera, será la posible expansión dentro del territorio nacional y, la segunda, consistirá en el desarrollo de una nueva línea de producto.

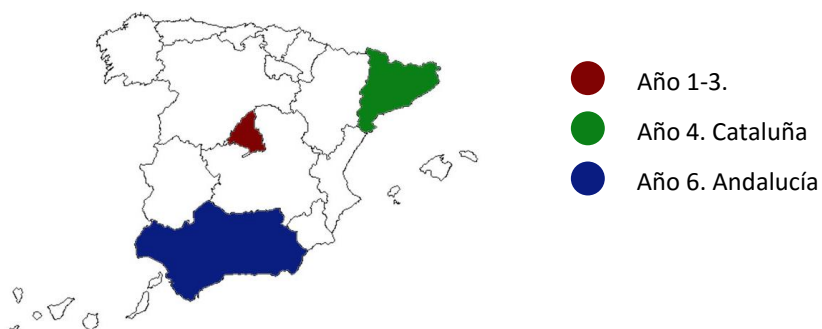


Figura 1. Mapa de escalabilidad.

2. EQUIPO PROMOTOR

El equipo está constituido por cinco profesionales con distinta formación académica y experiencia profesional. La formación de este equipo multidisciplinar ha ayudado a potenciar las competencias individuales, con el fin de desarrollar un producto innovador, funcional, responsable y orientado al cliente.

Andrea María Costa Guerra



Graduada en Ingeniería en Diseño Industrial y Desarrollo de Productos por la Universidad de Navarra. Actualmente cursando un MBA Full Time con especialidad en Experiencia de Cliente en la Escuela de Organización Industrial. La aportación de este perfil profesional es clave en una sociedad que busca su mayor grado de competitividad a través de la innovación o mejora de productos y servicios teniendo en consideración los procesos involucrados en su desarrollo.

Mi rol dentro de este proyecto es poner en práctica mi capacidad proyectual, para gestionar de forma integral el proyecto, incluyendo los aspectos metodológicos del diseño, los procesos proyectuales, búsqueda y análisis de información, los procedimientos de análisis de soluciones y de resolución de problemas.

“Design is not just what it looks like and feels like. Design is how it works.”-Steve Jobs



Patricia Pérez Mazón

Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Europea de Madrid. Cursando un MBA Full Time con especialidad de International Business. Este perfil nos aporta una visión global de nuestra compañía, en la línea de nuestro proceso de crecimiento a través de la excelencia operativa de nuestro desarrollo.

Mi cometido en la compañía consiste en gestionar y solventar todos los retos a nivel de operacional que nos encontremos, así como, determinar las medidas de crecimiento o contención necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.

“El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad.”-Victor Hugo



Teresa Uriarte Puras

Licenciada en Farmacia por la Universidad de Alcalá de Henares. Actualmente estudiando un MBA Full Time con especialidad en Experiencia de Cliente en la Escuela de Organización Industrial. Con mi estudio del MBA y mi preparación específica en experiencia de cliente puedo ofrecer a nuestro proyecto los conocimientos empresariales adquiridos y hacer llegar nuestro producto de la manera más adecuada a nuestro cliente creando

experiencias memorables.

Mi papel dentro del proyecto, como persona orientada a ayudar a personas, es un trato continuo con nuestro cliente presentándoles y haciéndoles llegar nuevas ideas y dispuestas a adaptarnos a sus peticiones y sugerencias. Unido con un trabajo en marketing que nos haga destacar y diferenciarnos gracias a los conocimientos adquiridos de conocer formas de mantener buenas relaciones con los clientes y fomentar el diálogo continuo con los mismos.

“You must be the change you wish to see in the world”- Gandhi

Marta Gómez Salido



Graduada en Ingeniería de la Energía por la Universidad Rey Juan Carlos y finalizando un MBA Full Time en la Escuela de Organización Industrial. Este perfil aporta conocimientos sobre tecnologías de producción de energía, almacenamiento, distribución y transporte de la energía, eficiencia energética, sistemas de gestión, mercados energéticos, y aspectos económicos, ambientales y de seguridad, entre otros.

Mi papel en este proyecto será estar informada de las últimas tecnologías y cambios del sector con el fin de obtener una mejora continua del producto. Además de poner en práctica mis habilidades técnicas para el mantenimiento y reparación del producto.

*“Si tú no trabajas por tus sueños, alguien te contratará para que trabajes por los suyos”
(Steve Jobs)*



Mariola C. Lupión González

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas y Derecho por la Universidad de Granada. Ha cursado un MBA con especialidad en *International Business* en la Escuela de Organización Industrial, en su sede de Madrid. Responsable del aspecto financiero y la expansión del proyecto, aporta

capacidades analíticas, conocimientos de gestión y visión a largo plazo.

“Un emprendedor ve oportunidades allá donde otros solo ven problemas”. Michael Gerber.

3. METODOLOGÍA

3.1 ¿CÓMO NACE LA IDEA?

El producto/servicio que World Steps ofrece es el resultado de un proceso ágil de construcción, medición y aprendizaje. Mediante este proceso de “*Lean Start-up*” se realizaron varias iteraciones que fueron el resultado de experimentos y escucha activa del cliente. En el Anexo 1 se recogen todas las lecciones aprendidas de este proceso.

La primera idea nace como consecuencia del deseo de aportar una solución sostenible que permita contribuir al planeta generando energía limpia. Se descubrió la problemática en la generación de esta energía en el interior de las ciudades, y ante la falta de soluciones se indagó sobre las nuevas tecnologías disponibles que pudieran satisfacer esta necesidad. Así se encontró la energía piezoeléctrica y se descubrió que en ciudades cosmopolitas como Londres y Bruselas ya se había implementado el uso de esta tecnología. Así se dio inicio con el análisis en profundidad de la tecnología y de sus posibles usos en Madrid.

En una primera aproximación se analizaron los posibles clientes. Tras realizar múltiples entrevistas, se identificó un nicho de mercado interesado en este tipo de producto. Estos clientes se identificaron como empresas organizadoras de eventos, estas empresas ayudaron a la definición final del producto. De esta etapa de experimentación, se descubrió que este tipo de clientes estaba en búsqueda de elementos diferenciadores para ofrecer a promotores de eventos, y que había una creciente necesidad de generar soluciones fiables que mejoraran la imagen de marca y que fomentaran la participación de los asistentes. Una vez identificada esta necesidad, la baldosa piezoeléctrica adopta una característica de gamificación.

Finalmente, con toda la información recogida se ha desarrollado un CANVAS o el lienzo del modelo de negocio (Anexo 2).



Figura 2. Ejemplo de usos baldosas piezoeléctricas

4. PROPUESTA DE VALOR

Para formular la propuesta de valor es de suma importancia identificar y conocer quiénes son los clientes y qué necesidades o problemas se resuelven con la oferta de este producto. Se ha utilizado la herramienta de ‘mapa de empatía’ para construir un producto que tenga un buen “fit” o encaje producto-mercado, es decir, que responda a las necesidades del cliente.

Siguiendo esta metodología, se han identificado tres grupos de interesados con distintos perfiles que participan y se relacionan de forma diferente con la empresa. Para cada perfil se ha llevado a cabo, a través de entrevistas, una investigación para identificar sus respectivos “gains” y “pains”, que se pueden apreciar en el siguiente cuadro. Teniendo en cuenta los resultados/ “feedback” de dichas entrevistas, se han realizado ciertas modificaciones en la idea inicial del producto hasta conseguir el “fit” producto-mercado anteriormente mencionado.

Como resultado de este proceso de validación, el producto finalmente ofrecido por World Steps es un producto innovador, con tecnología ‘verde’, destinado al sector de los eventos, y que permite un mayor “engagement” fomentando una participación dinámica y proactiva de cualquier asistente. Por lo tanto, se busca agregar valor a todos los grupos de interesados que se muestran a continuación.



ORGANIZADOR DE EVENTOS (el que contrata el producto)

PAINS

- No estoy actualizado
- No brindo soluciones sostenibles ni diferenciadoras
- Clientes NO fieles

GAINS

- Oportunidad para diferenciarse
- Clientes más fieles y exclusivos



PROMOTOR DEL EVENTO (el que contrata el evento)

PAINS

- Alto coste diferenciación
- Pocas soluciones para eventos sostenibles
- Poca visibilidad

GAINS

- Refuerza tu marca
- Fomenta comunicación bidireccional
- Potencia la viralidad
- Mejora del impacto mediático
- Mejorar la satisfacción y participación de asistentes



USUARIO FINAL (el que asiste al evento)

PAINS

- Evento tradicional y aburrido
- Sometido a protocolo

GAINS

- Mejora de la asistencia e interacción entre público asistente y participantes
- Mejora de “networking”
- Premia la participación

5. PLAN ESTRATÉGICO

5.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión

Aplicar las soluciones más innovadoras, dinámicas, fiables y rentables en el sector de los eventos mediante la implementación de nuevas tecnologías con el fin de promover un mayor ‘engagement’ y el cuidado del medio ambiente, a través de un esfuerzo continuo de investigación y una estrecha colaboración con nuestros socios.



Visión

Liderar el mercado de entretenimiento en el sector de los eventos generando soluciones innovadoras y sostenibles que impliquen a la comunidad para mejorar la calidad del entorno.



Valores

Orientación al cliente. Trabajar continuamente para lograr la plena satisfacción del cliente, para ello fomentamos una relación de confianza y profesionalidad.

Responsabilidad social y medioambiente. El principal objetivo es contribuir a desarrollar un ecosistema sustentable que no ponga en riesgo la disponibilidad de recursos ni las condiciones de vida de futuras generaciones.

Innovación y liderazgo. Optar por una búsqueda incesante de nuevas tecnologías energéticas y de ‘gamification’ con el fin de marcar tendencia en el sector de los eventos.

Confianza. Crear un vínculo estrecho con nuestros socios y clientes para el desarrollo mutuo.

Trabajo en equipo. Unir esfuerzos y compartir propósitos con todos nuestros ‘stakeholders’ para que permitan alcanzar resultados de mayor satisfacción.

5.2 ANÁLISIS EXTERNO

5.2.1 ANÁLISIS PEST

POLÍTICO

- Inestabilidad, cambio de Gobierno.
- Entorno internacional más concienciado.
- Protocolo de Kioto, París.

ECONÓMICO

- Recuperación económica.
- Incertidumbre-presupuestos, subvenciones.
- Incremento demanda eventos.

SOCIO-CULTURAL

- Destino atractivo para eventos.
- Aumento concienciación sostenible.
- Alta participación ciudadana.

TECNOLÓGICO

- I+D+i. Alto potencial de desarrollo.
- Know-how y experiencia empresarial.
- Buen estado de la tecnología.

LEGISLATIVO

- Protección de la competencia.
- Protección de propiedad intelectual.
- Regulación medioambiental a nivel estatal y autonómico.
- Ley de autoconsumo.
- Legislación europea (certificaciones).

Consultar Anexo 3 para más información.

5.2.2 MERCADO DE LOS EVENTOS

Los eventos constituyen un pilar estratégico e incluso, a veces, táctico, dentro de las organizaciones. La realización de eventos en España es un sector que mueve 6.000 millones de euros anualmente (según informe de la AEVEA agencia de Eventos Españolas Asociadas) lo que representa un 0,66% del PIB nacional.

Para el 75% de las empresas promotoras, los eventos son una herramienta imprescindible en su estrategia de marketing, frente a un 25% que determina su utilización o no dependiendo del presupuesto anual empresarial. Según el estudio, las empresas, en general, destinan el 18% de su presupuesto de marketing a la organización de eventos.

Según datos de InfoAdex en su "Estudio de la Inversión Publicitaria en España 2016" la inversión real estimada que registró el mercado publicitario en el 2015 se situó en un volumen de 11.742 millones de euros, lo que representa un crecimiento del 4,7% sobre los resultados del año anterior, los denominados medios no convencionales, entre los que se encuentran ferias y eventos, representaron en 2015 el 57,3% de la inversión total, con 6.725,5 millones de euros invertidos, cifra un 2,8% superior que los 6.545,2 millones registrados en el 2014.

Los actos de patrocinio, mecenazgo, marketing social y R.S.C., que incluye acciones y eventos de distinto tipo, como conciertos, espectáculos, fundaciones, exposiciones, actos culturales, contribuciones activas y voluntarias al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, etc. En 2015 ha recibido una inversión de 476,6 millones de euros, una cifra que es un 2,3% mayor que la registrada un año antes, lo que le ha llevado a significar el 7,1% del total de la inversión de los medios no convencionales. Por otra parte el apartado de ferias y exposiciones, que se sitúa en el 1,2% del total al obtener una inversión de 79,9 millones de euros en 2015, lo que supone un incremento interanual del 15,6% con respecto a los 69,2 millones invertidos en 2014.

En España se realizan de media 14.000 eventos anualmente, de ellos 4.100 en la Comunidad de Madrid. Destacar que estas cifras pertenecen solamente a eventos de carácter empresarial. En España además, existen innumerables eventos de naturaleza pública que se realizan cada día en todas las grandes y pequeñas ciudades de este país, como pueden ser carreras populares, exposiciones, ferias...No hay que olvidar otros de índole privada como por ejemplo los festivales musicales que se celebran en España.Según datos del Instituto Nacional de Estadística (2015), el número de festivales musicales que se celebraron en España estuvo cerca del millar (970), de ellos, los asistentes totales a los 50 festivales de música más importantes en 2015, superó los 3 millones de espectadores, con una media de diaria de 22.308 espectadores.

Entre las ciudades con mayor índice de contratación de eventos destacan, Barcelona y Madrid con un 38% y 26% del total de eventos en España, respectivamente.

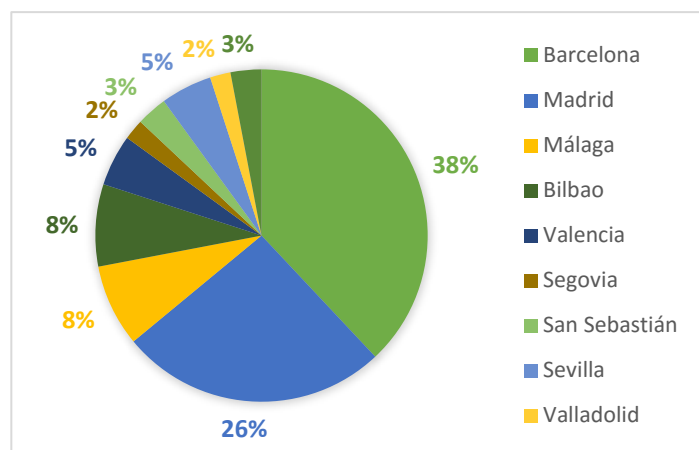


Gráfico 3. Eventos de carácter empresarial

La estacionalidad de los eventos en España sigue un patrón claro, los meses con mayor tasa de celebración son Mayo y Octubre, seguidos de Junio y Noviembre. Esta tendencia de estacionalidad del mercado se está consiguiendo paliar promoviendo eventos de diferente naturaleza, temática y localización (hoteles, salas de eventos, museos, etc.)

Analizando el motivo del evento, se observa que el tipo de evento principal en el que invierten las empresas son reuniones y seminarios que representan un 87% del total de eventos realizados, seguido de convenciones con un 56%, lanzamiento de producto y eventos de presentación a medios con un 50% y 40% respectivamente, formatos promocionales y de claro componente comercial, como se puede apreciar ver en el gráfico.

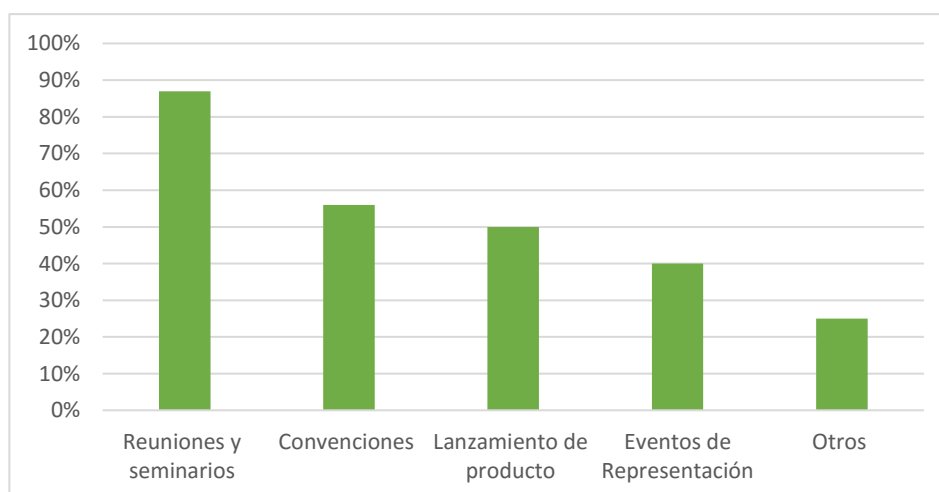


Gráfico 4. Tipo de eventos

Un aspecto importante a destacar, es el papel que representa España en el turismo de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones, (MICE “Meetings, Incentives, Conferences & Exhibitions”). El turismo MICE tiene una labor en la desestacionalización de la demanda, algo primordial para obtener beneficios en temporada baja en este sector.

Por ciudades, Madrid ocupa el tercer lugar en el mundo en número de congresos, por detrás de París y Viena. En términos de países España está también en tercera posición en el ranking

estando en cabeza Estados Unidos, con 831 reuniones, seguido por Alemania, con 659 y España en tercera posición, con 578 reuniones. Esta tercera posición de la ciudad de Madrid según el ranking de 2014 de la *"International Congress & Convention Association (ICCA)"*, se traduce en las siguientes cifras: los congresos internacionales se incrementaron un 7.5% con respecto al año anterior, hasta sumar 200.

Según un informe elaborado por Madison Market Research, la capital consiguió recaudar un total de 816 millones de euros en 2015 gracias al turismo de negocios, lo que supone un 7,4% más que en 2014.

Atendiendo al número de participantes que han conseguido atraer los congresos contabilizados por ICCA, encabeza el ranking Estados Unidos (365.338 delegados), seguido de España (289.039 con un crecimiento del 21,6%), y Alemania (264.156 participantes) en tercera posición.

Por ciudades, Barcelona y Madrid se encuentran entre las tres primeras ciudades del mundo. En el primer puesto se ha situado París, Barcelona en el segundo puesto con 127.469 participantes y un crecimiento del 3,7% respecto al 2014 y Madrid ha tenido un importante crecimiento en este aspecto 61,1% con 91.452 asistentes.

Rank	Country	#Meetings
1	U.S.A	831
2	Germany	659
3	Spain	578
4	United Kingdom	543 ↑ *
5	France	533 ↓
6	Italy	452
7	Japan	337
8	China- P.R.	332
9	Netherlands	307 ↑
10	Brazil	291 ↓
11	Austria	287 ↑
12	Canada	265 ↓
13	Australia	260 ↑
14	Sweden	238 ↑
15	Portugal	229 ↓
16	Switzerland	226 ↑
17	Republic of Korea	222 ↓
18	Argentina	191 ↓
19	Turkey	190 ↓
20	Belgium	187 ↓

* indicates the rise or drop in the 2014 ranking compared to 2013

Tabla 1. Número de congresos por país

Rank	City	#Meetings
1	Paris	214
2	Vienna	202 ↑ *
3	Madrid	200 ↓
4	Berlin	193 ↑
5	Barcelona	182 ↓
6	London	166 ↑
7	Singapore	142 ↓
8	Amsterdam	133 ↑
9	Istanbul	130 ↓
10	Prague	118 ↑
11	Brussels	112
12	Lisbon	109 ↓
13	Copenhagen	105 ↑
14	Beijing	104 ↑
15	Seoul	99 ↓
16	Hong Kong	98 ↑
17	Budapest	97
	Rome	97 ↑
19	Stockholm	95 ↑
20	Taipei	92 ↑

* indicates the rise or drop in the 2014 ranking compared to 2013

Tabla 2. Número de congresos por ciudad

Tendencias en el sector

Este sector se vio afectado por la crisis económica, lo que generó una revolución dentro del mismo. Las empresas que sobrevivieron fueron aquellas capaces de optimizar recursos, ampliar su portfolio de actividades y proporcionar experiencias únicas. En la actualidad, se percibe una recuperación importante del sector gracias a que diversas organizaciones internacionales encuentran a España como un destino atractivo para la celebración de eventos.

Desde el punto de vista de la elección de las agencias organizadoras de eventos, el 98% de las personas entrevistadas por la AEVEA contratarían una organizadora de eventos por su capacidad de generar propuestas creativas. Otros elementos que las empresas promotoras consideran a la hora de escoger organizadoras de eventos es su habilidad para reflejar y mejorar la imagen corporativa y su red de “*networking*”.

Motivado por el creciente interés en la filosofía de la Responsabilidad Social de las empresas, el campo de los eventos sostenibles ha sufrido un meteórico crecimiento en los últimos 10 años, hoy en día el 97 % de los clientes de las agencias de eventos opina sobre la necesidad de un mayor desarrollo de este tipo de eventos. Aunque, según el “Informe sobre la situación actual de los eventos en España” de la agencia AEVEA todos coinciden en que el factor de la sostenibilidad no debería suponer un fuerte incremento en el presupuesto del mismo. Como sostiene el estudio de “*sostenibilidad a medida*” que indica que de entre los participantes del mismo que afirmaron que estarían dispuestos a pagar un plus por la caracterización de evento como sostenible, el 46,5% pagaría una cantidad inferior al 5% y un 11,5% pagaría un 10 % o una cantidad superior.

Debido a esta realidad, han surgido numerosas empresas de certificación de eventos sostenibles, que establecen los requisitos de las buenas prácticas y estándares a seguir en este campo.

- ISO 20121: Sistema de Gestión para Eventos Sostenibles.
- APEX / ATSM. Sustainable Meeting Standards. Las prácticas estandarizadas para la producción de eventos Sostenibles.
- GRI – Events Organizers Supplement. Memoria de sostenibilidad dirigida a los organizadores de eventos.

Por otra parte, han surgido empresas complementarias, que prestan servicios de asesoramiento para el cumplimiento de dichos requerimientos, con el fin de conseguir estas certificaciones. Estas empresas se encargan también de la medición de la huella de carbono de los eventos, una tendencia creciente en este sector que ayuda a distinguir al evento en una sociedad cada vez más concienciada.

El concepto huella de carbono de eventos sostenibles es un indicador que se emplea para describir el impacto total que una organización tiene sobre el medio ambiente, es decir, la cantidad de CO₂ generada por el evento, y permite a la empresa establecer el punto de partida a partir del cual poder planificar acciones de mejora para cumplir con los criterios de sostenibilidad.

Destacar la necesidad creciente de las empresas en definir unos indicadores cualitativos y cuantitativos que determinen el éxito y que ofrezcan medidas concretas del retorno de la inversión (ROI).

Los eventos se miden cada a vez más por el “*engagement*” generado entre los asistentes, pasando a un segundo plano la idea de evento para “vender” la marca. En la actualidad, las empresas consideran de vital importancia el generar una experiencia única a la hora de realizar un evento, por lo que se coloca al asistente como eje del mismo. Ahora bien, ¿qué necesita un evento para crear “*engagement*”?

Los expertos aseguran que se debe trabajar las emociones para encontrar la atención y la implicación del asistente, logrando una posición en la memoria del mismo. Se procede a la descripción de algunas de las maneras para conseguirlo:

- Sorprender a la audiencia, despertando la curiosidad de los participantes generando estímulos emocionales impactantes.
- Utilizar elementos de identificación con el grupo, con la intención de crear conexión entre el público y la marca.
- Utilizar elementos de participación activa y actividades sociales como votaciones, espacios de preguntas y respuestas o actividades de grupo como debate. No se debe olvidar que: “Si el mensaje se construye entre todos, el mensaje pertenecerá a todos”, Raimond Torrents, Event Management Institute.
- Invertir en el post evento, los eventos son efímeros, pero se puede trabajar el post evento para alargar su recuerdo en la mente de los participantes.

5.2.3 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CLIENTES

Los clientes principales de World Steps son las empresas organizadoras de eventos, y con la intención de alcanzar un entendimiento más profundo de las mismas, es necesario conocer el proceso de selección al que las mismas se ven sometidas.

Dentro de las empresas promotoras, aquellas que contratan el evento, en el 49% de los casos, es su departamento de marketing el principal responsable en la contratación de dicho evento, seguido por el departamento de compras (18%). Este departamento prepara un “*briefing*” describiendo las características principales que debe contener el evento, y después, lanzan un concurso a diversas organizadoras de eventos. La que mejor encaje con los requisitos de creatividad, desarrollo, equipo humano y presupuesto, será la agencia elegida para realizar el evento. El periodo medio de cobro del 42% de estas agencias organizadoras de eventos es superior a 60 días.

Las empresas organizadoras destacan diversos factores determinantes de sus actividades, como la provisión de servicios integrales, o la creciente demanda de servicios de asesoría estratégica en el diseño y desarrollo de los eventos. Y es que, las empresas promotoras son cada vez más exigentes a la hora de escoger una agencia, haciendo más hincapié en la introducción de elementos innovadores y creativos, con la intención de posicionar su marca en la mente del asistente, espacio altamente codiciado por las empresas.

“El participante es la clave, y los eventos no son una herramienta de transmisión al público, sino de interactividad. Tienes que hacer que el público actúe” Nadine Vienne (Nissan Europa).

Dentro de su “*Visionary Global Initiative Will Transform Meetings*” la ICCA (“*International Congress & Convention association*”) ha realizado una primera investigación basada en encuestas a organizadores de eventos a nivel mundial. Se aprecia una tendencia en cuanto a transformar la experiencia del evento, donde el 75% de las organizadoras opina que su rol actual está más centrado en “la creación de la experiencia”, y más del 77% informa que el acceso a las tecnologías interactivas, tales como herramientas para fomentar la participación de la audiencia, las plataformas de comunicación de colaboración y otros, son más importantes. Otros criterios que se buscarán en los nuevos espacios serán la conexión a internet, la acústica y la iluminación.

5.2.4 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Proveedores:

World Steps cuenta con tres tipos de proveedores clasificándolos en función de su poder de negociación.

- Proveedor crítico: fabricante de la baldosa. World Steps tiene una dependencia alta de dicho proveedor, por lo que éste tiene un alto poder de negociación. Esto también se debe a que el volumen de pedido es poco representativo en comparación con el resto de operaciones del fabricante.
- Proveedores importantes: empresas que proporcionan los materiales de la carcasa del producto. Existen numerosos proveedores en este ámbito, lo que los hace relativamente fáciles de sustituir, por ello su poder de negociación será medio.
- Proveedor no crítico: empresa suministradora de vinilos para llevar a cabo la personalización de las baldosas. Cuentan con un nivel de negociación bajo debido a la alta oferta de empresas de este tipo y a que World Steps sería un cliente importante debido al volumen y recurrencia de pedidos.

Competidores indirectos:

Productos sustitutivos serán todos aquellos que fomenten el “engagement” durante la producción del evento.

En la actualidad destacan como competidores Gamemarketing, Wonnova, Geozate, Padcelona, empresas españolas de reciente nacimiento y pequeño tamaño, especializadas en proporcionar a las empresas actividades de “training” y “team building” dirigidas a sus empleados. Mediante estas actividades se mejora la experiencia e integración de los participantes, a través de aplicaciones móviles, juegos de integración (“serious games”), entre otros.

La rivalidad existente es baja debido a que el sector está en crecimiento, hay una clara tendencia de aumento de la demanda. Además, el mercado está fraccionado, lo que significa que las

empresas que actualmente participan en el sector son de reducido tamaño. Todo este entorno unido a la escasa necesidad de una fuerte inversión inicial, facilitan la entrada al mercado.

En lo relacionado a la sostenibilidad la amenaza de productos sustitutivos es alta. Existen diversas alternativas para reducir el impacto ambiental generado por los eventos, como el uso de luces LED, catering de temporada, aprovechamiento de luz natural, etc. Dichas medidas son consideradas suaves y representarían una inversión menor, pero no tendrían tanta repercusión en la imagen sostenible del cliente en comparación con el servicio proporcionado por World Steps. La amenaza que representan estas medidas es baja puesto que no generan gran impacto entre los participantes.

Competidores directos:

Existen dos empresas, Pavegen y Energy Floors en Reino Unido y Países Bajos respectivamente, que llevan varios años realizando en otros países un servicio similar al de World Steps.

Pavegen es una empresa de origen inglés, que nace en 2009 y hasta la fecha ha realizado más de 100 eventos en todo el mundo, cuenta con el apoyo de varias universidades británicas así como con empresas del sector tecnológico como Siemens. Su actividad se basa en la instalación de baldosas fijas en localizaciones con alto tráfico de personas para la creación de energía limpia a través de la presión.

Energy Floors es una compañía holandesa, de reciente creación que transforma la energía cinética proveniente de la actividad de los usuarios sobre sus plataformas en energía eléctrica, su negocio principal reside en la implantación de estas baldosas en actividades de carácter lúdico, como discotecas, fiestas...han realizado proyectos en colaboración con marcas de prestigio internacional como Cola-Cola; Heineken y en la actualidad están en proceso de expansión.

En la actualidad el presupuesto mínimo con el que estas empresas operan se encuentra por encima de 20.000 euros por proyecto. Hasta la fecha estas empresas no han mostrado interés en el mercado español.

Clientes:

Como se ha señalado anteriormente en la descripción del perfil del cliente, son las empresas organizadoras de eventos las que tienen un gran poder discrecional a la hora de escoger los proveedores de dicho evento. Esto conduce a que su poder de negociación sea alto, y a que se tenga que dedicar un considerable esfuerzo en atraer su atención y en ganar su confianza.

5.3 ANÁLISIS INTERNO

5.3.1 CADENA DE VALOR



 Actividades que agregan valor.

5.4 ANÁLISIS DAFO



Para más información sobre el análisis DAFO consultar Anexo 4.

Tras analizar los diferentes factores, tanto externos como internos, que pueden afectar al proyecto, hemos seleccionado una serie de acciones para mantener las fortalezas, explotar las oportunidades, afrontar las amenazas y corregir las debilidades.

Debilidades detectadas y actuaciones:

Falta de experiencia	Búsqueda de asesoramiento. Alta motivación del equipo promotor.
Falta de reconocimiento de marca	Intensa actividad promocional. • Eventos de prueba. • Visitas personales. • Presencia en redes sociales.
Intensa inversión inicial de capital	Captación de recursos. • Aportación socios. • Préstamo bancario. • Ronda de inversión.

Amenazas detectadas y actuaciones:

Entrada de potenciales competidores	Búsqueda de alianzas estratégicas. Potenciar la lealtad en la relación con los clientes.
Disponibilidad de inversión del cliente	Precio competitivo. Política descuentos. Esfuerzo comercial.

Oportunidades detectadas y actuaciones:

Tendencias favorables del sector	Ofrecer el servicio aprovechando el <i>"momentum"</i> .
----------------------------------	---

Fortalezas detectadas y actuaciones:

Producto innovador	Esfuerzo de mejora continua.
Equipo humano	Aprovechar el impulso, la formación y el conocimiento del sector del equipo.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Producto básico

La necesidad básica que cubre el producto es dotar a los eventos de un elemento diferenciador a través de la generación de energía limpia. Es un producto innovador ya que actualmente no existe la implantación de este sistema en España, además es un producto seguro en sus componentes y en su instalación y desinstalación, se puede interactuar con el producto lo que fomenta la diversión y además produce ahorro energético.

Producto real

El producto constará de baldosas modulares de 100 cm x 50 cm compuestas por materiales cerámicos piezoeléctricos puestos en contacto con materiales metálicos para poder capturar la energía mecánica (energía que se debe a la posición y movimiento de un cuerpo) y convertirla en energía eléctrica. En el nivel superior, la baldosa estará cubierta por goma lisa, cristal o madera, y los materiales utilizados serán reciclados/reciclables. La baldosa estará rodeado por una plataforma o rampa para facilitar la accesibilidad y evitar el escalón debido al grosor de las baldosas.

Además contarán con tecnología WIFI y RFID (sistema que permite la lectura de credenciales de los asistentes a los eventos).

Estas baldosas se adaptarán a cualquier tipo de clima, y serán capaces de soportar la lluvia y la nieve, lo que hace su posible implantación en zonas al aire libre (eventos *outdoor*).

La energía eléctrica producida podrá utilizarse inmediatamente en aplicaciones de bajo consumo como iluminación, cargar teléfonos móviles o almacenarse en baterías.

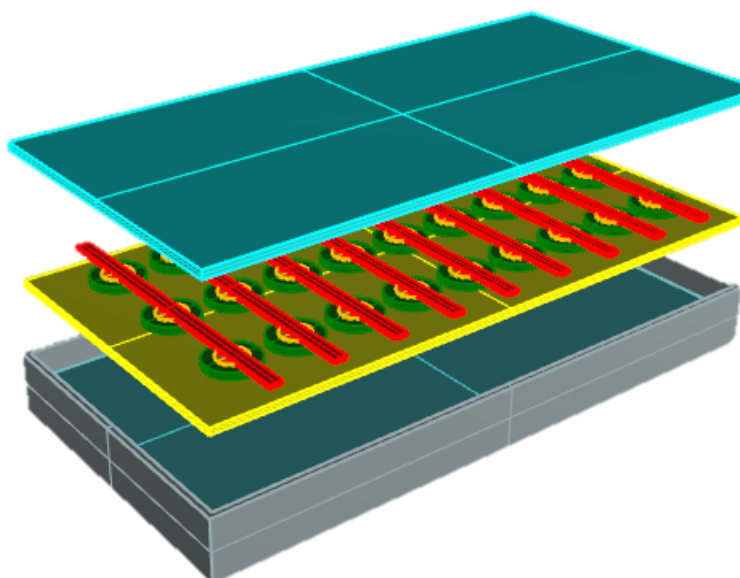


Figura 3. Modelo 3D del producto

En la imagen anterior, se muestra el esquema de la baldosa piezoeléctrica que consta de tres partes:

- **Nivel superior** es el pavimento superficial intercambiable y personalizable en función del cliente. Cabe mencionar que aunque el cliente será el que elija el tipo de material del pavimento superficial, se le harán ciertas recomendaciones al respecto, como que el cristal en eventos *outdoor* puede llegar a ser resbaladizo en caso de lluvia. Por lo que para estos eventos sería más recomendable la goma lisa, (Anexo 5).
- **Nivel intermedio** es donde se produce la generación piezoeléctrica, mediante la compresión (flexión) del material por la pisada.
- **Nivel inferior** es donde se encuentran las conexiones eléctricas para convertir la energía mecánica en energía eléctrica. Y en el nivel inferior el generador piezoeléctrico produce el voltaje en corriente alterna ocasionado por la flexión de la baldosa, el rectificador transforma la corriente alterna en corriente continua, el condensador que almacena la energía y por último se encuentra el dispositivo a cargar (led, batería etc.).

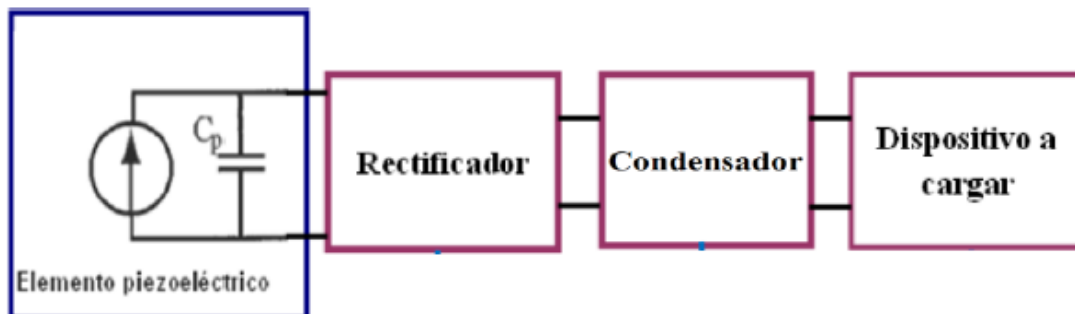


Figura 4. Esquema eléctrico

Producto aumentado

Se entiende como producto potencial, todo lo que rodea al producto. Otros servicios que crean valor al producto son los siguientes:

- **Estudio y desarrollo del proyecto:** trabajo directo y ad-hoc con el cliente para la elaboración del diseño del proyecto, que contará con todas las especificaciones requeridas por el mismo.
- **Instalación:** se contará con personal cualificado para la realización de la instalación, que estará en todo momento acompañado por alguien del equipo para prestar el mejor servicio al cliente.
- **Gamificación:** uno de los aspectos diferenciadores será la oportunidad que se ofrece al cliente de crear "*engagement*" con los usuarios finales o asistentes al evento, y esto a través de las infinitas posibilidades que ofrece la "*gamification*". Así, será posible crear concursos y aumentar la participación de los asistentes, haciendo de cualquier evento una experiencia memorable.
- **APP:** se dispondrá de una APP para potenciar todo el efecto de la "*gamification*", que la gente pueda estar conectada en todo momento y puedan consultar los resultados de ahorro de energía y emisiones del evento. La creación de la APP estará externalizada.
- **Comunidad web:** creación y promoción de una plataforma web en la cual los usuarios que hayan participado en los eventos y cualquier interesado pueda compartir sus experiencias e informarse de los resultados de las distintas actividades. Además, los asistentes al evento

que lo deseen, podrán calcular y compensar la huella de carbono que generan, uniendo así dos conceptos tendencia clave: la sostenibilidad y la participación de los asistentes al evento.

- **Asistencia 24H:** Se ofrece igualmente, tanto durante el evento como tras la instalación del producto, un teléfono de asistencia 24h para cualquier problema, duda o reparación de última hora que pueda surgir.
- **Servicio adicional:** se contará con un proveedor de pantallas publicitarias, con el que se trabajará en calidad de intermediario, para potenciar el efecto de la “gamification”.

La instalación de pantallas publicitarias tiene como objetivo para promocionar el producto, a través de estas se irá dando información en tiempo real de las pisadas que se están generando, noticias de medio ambiente y del evento, publicidad de nuestros clientes y colaboradores, concursos, saludos personalizados (el RFID permitirá localizar al asistente). En general, lo que se quiere es mejorar la imagen de marca de nuestro cliente final y lograr un mayor “engagement” de la gente que acude a los eventos, mostrando la importancia que tiene su participación.

En las pantallas habrá un código QR que puede ser escaneado por los asistentes y podrán actualizar la información cuando lo deseen y compartir en redes sociales sus opiniones y los resultados a tiempo real. A través del QR se podrá acceder a diversas actividades como concursos.

6.2 POLÍTICA DE PRECIOS

La metodología que se ha seguido para determinar el precio del producto se basa en una estrategia que recoge tres factores: el coste del producto, el precio de la competencia y aquello que el mercado estaría dispuesto a pagar.

Para definir el coste del producto se han considerado los costes de materia prima (componentes eléctricos, esqueleto, carcasa), mano de obra y otros costes tanto fijos como variables. Considerando que se quiere obtener un 20% de margen, el precio base estimado es de 7.500 euros por evento. Ahora bien, si el cliente desea mayor porcentaje de personalización o algún servicio adicional (alquiler de pantallas), dicho precio se verá aumentado en función de lo anterior.

Una vez obtenido el valor de 7.500 euros se ha hecho un contraste con la competencia. En este caso se ha contactado con varias empresas que ofrecen productos de “gamification” y “team building”. Los precios que ofrecen estas empresas varían dentro de un rango de 4.000 a 10.000 euros para un evento de un día y la participación de 100 personas aprox.

Coste del producto (en euros)

COSTE BALDOSA	
Componentes electricos	29,1
Diodos	2,5
Condensador	8,6
Piezoelectricos	15
Cable electrico	3
Esqueleto	5,45
Carcasa	16,44
Fabricación (act.externa)	30
Costes fabricación (unidad)	80,99
Personalización (35% de evento tipo)	1.050

MATERIALES CARCASA			
Tipo	Precio (euros)	Unidades	Total
Goma (0,5 m2)	9,0	700	6.300
Madera (0,5 m2)	9,5	400	3.800
Cristal (0,5 m2)	36,4	400	14.564
		1.500,00	24.664,00

6.3 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

World Steps es una empresa que crea un producto o servicio para que sea consumido por otras empresas, siendo éstas las que satisfacen finalmente al consumidor final, es por tanto, una empresa con un modelo B2B.

El **canal directo** de comercialización será la fuerza directa a través de las organizadoras de eventos, que contactarán con World Steps para satisfacer la creciente necesidad de realizar eventos diferenciadores y sostenibles. Siendo World Steps un proveedor de dichas organizadoras. También se realizarán visitas a empresas que interesen para dar a conocer el producto y ganar así potenciales clientes.

El **canal secundario** será la página web donde los potenciales clientes podrán consultar toda la información necesaria sobre los servicios ofrecidos, y podrán contactar directamente con alguien del equipo para iniciar el proceso o resolver cualquier duda.

6.4 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

El mensaje principal que se desea transmitir es el de la preocupación por el medio ambiente y la innovación generando una experiencia diferenciadora.

El logo de World Steps es muy visual, dando a entender de qué trata la empresa. Está compuesto por tres componentes principales: en el centro se encuentra el planeta Tierra en tonos verdes y azulados, y a un lado se encuentra una bombilla de la que salen huellas. Además en el propio logo se encuentra el nombre de World Steps para que asocien el logo con el nombre.



Figura 5. Logo de la empresa

La estrategia de comunicación se centrará principalmente en cuatro actividades:

1. **Publicaciones en revistas y foros especializados.** El precio de publicación en revista varía entre 550€ y 620€ (Anexo 6).
2. **Presencia en ferias del sector de energía, tecnología y eventos.** El precio de un stand estándar de 12 metros cuadrados es de 2.500€ + IVA.
3. **Presencia Internet.** Dentro de internet se cuenta con redes sociales (Facebook y Twitter) donde se realizarán continuas publicaciones sobre el producto y temas de actualidad sobre el sector de la energía y del mundo de los eventos. En LinkedIn, se tiene como objetivo proporcionar una imagen más formal de la marca y poder lograr conexiones con profesionales del sector de eventos. Además, se ha desarrollado una página web (www.worldsteps.es) dónde se puede encontrar quién es World Steps, qué hace, cómo contactar, suscripción a la “newsletter” (se enviará un noticia semanal para todos los suscriptores) y acceso al blog (Anexo 7).

El precio de mantenimiento web y posicionamiento SEO y SEM está en torno a los 290€ para un servicio de 3 horas al mes. Para un mantenimiento de forma puntual, el precio varía entre 25 y 45 € la hora.

4. **Actividad promocional de producto (muestra gratuita).** En pequeña escala para dar evidencia a empresas organizadoras de eventos del producto diferenciador que World Steps ofrece.

6.5 PREVISIÓN DE VENTAS

La empresa iniciará sus actividades en la comunidad de Madrid, por lo tanto, se ha analizado la situación del mercado para este territorio. En esta comunidad se celebran aproximadamente 4.100 eventos al año de distintos formatos, concentrándose la mayoría en la localidad de Madrid. Esta propuesta tendrá una penetración realista y conservadora en el mercado.

Para el tercer año de actividad se planea empezar a estudiar el mercado de los eventos en Barcelona. En un principio se ofrecerá el servicio desde la sede central de Madrid haciendo viajes puntuales. Si se aprecia una oportunidad de operar en dicho mercado, el cuarto año se replicará el modelo.

Para esta previsión de ventas se han considerado los recursos disponibles.

VENTAS					
	2017	2018	2019	2020	2021
Numero de eventos	50	110	245	370	450
Madrid	50	110	230	300	300
		120%	109%	30%	0%
Barcelona			15	70	150
				367%	114%
Precio por evento	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Total Ventas	350.000	770.000	1.715.000	2.590.000	3.150.000

Tabla 1. Previsión de ventas (en euros)

6.6 CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Las actividades con más recurrencia serán online, a través de redes sociales y web. A pesar de tener una frecuencia alta el impacto es menor sobre el cliente final.

Con respecto a las publicaciones, se realizarán dos al mes (primer año de actividad) en las revistas sobre sostenibilidad y energías renovables y sector de eventos. Las revistas en las que se ha pensado publicar son *Eventoplus* y *El periódico de la Energía*.

Adicionalmente, se estará presente en ferias, se han seleccionado tres ferias donde resulta interesante tener presencia. Estas ferias son de tipo empresarial, de organización de eventos y “gamification”.

- Reuniones empresariales en IFEMA. EXPOCOACHING. Coaching y Gestión del Cambio (abril 2017).
- “Gamification World Congress” en Barcelona (noviembre 2017). Nuevas tendencias.
- Encuentro de agencias organizadoras AEVEA en Madrid. Escenografía y diseño de espacios ante las exigencias de los eventos experienciales (marzo 2017).

2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presencia online												
Publicaciones revistas/foros												
Presencia en feria												
Descuentos												
Eventos promocionales ¹												

Tabla 2. Calendario de actividades

6.7 PRESUPUESTOS DE MARKETING

PRESUPUESTO DE MARKETING					
	2017	2018	2019	2020	2021
Publicaciones en revistas y foros	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Numero de publicaciones (año)	24	24	24	24	24
Precio por publicacion	600	600	600	600	600
Presencia en ferias	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Numero de dias en ferias	6	6	6	6	6
Precio por stand	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Presencia en internet (Pos+Mant)	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480
Actividad promocional	121.000	131.000	186.000	313.000	335.000
Descuentos	30.000	66.000	147.000	222.000	270.000
Eventos promocional	91.000	65.000	39.000	91.000	65.000
Total	153.880	163.880	218.880	345.880	367.880

Tabla 3. Presupuesto de Marketing (en euros)

La actividad promocional se basa principalmente en descuentos a organizadores de eventos y eventos promocionales. Con respecto a los descuentos estos representan un 20% sobre el total del presupuesto (año 2017). La política de descuentos consiste en que el organizador de eventos obtendrá un beneficio en función del número de veces que contrata los servicios de World Steps. La primera contratación será el precio completo de 7.500 euros, en la segunda y tercera contratación se aplicará un descuento del 5% sobre el precio total, en el tercer evento un 10% y en los sucesivos un 15% de descuento. Con esta metodología se quiere incentivar y retener a clientes con el fin de incrementar el “share of wallet”.

¹ Los eventos promocionales se harán en aquellos meses donde exista menos celebración de eventos

Otra partida importante son los eventos promocionales o de muestra que constituyen un 50% sobre el total en el primer año, en ellos se pretende regalar una prueba gratuita del producto en una escala menor, con el objetivo de convencer al cliente sobre la fiabilidad y elemento diferenciador que World Steps ofrece. El primer año se hará un intenso esfuerzo de eventos gratuitos para ganar la confianza del cliente y potenciar la imagen de marca, el primer año se realizarán 70 muestras e irán disminuyendo progresivamente, excepto en el 2020 con la entrada a Barcelona que aumentarán puntualmente al nivel inicial.

El resto de actividades representan un porcentaje menor ya que el alcance y captación de clientes es más difícil a través de estos medios.

7. PLAN DE OPERACIONES

Para el desarrollo del producto se ha negociado con distintas empresas para definir la metodología de colaboración apropiada. A continuación se muestra la lista de empresas:

<http://www.kepar.es/fabricacion-electronica/>

<http://www.dismon-electronics.com/>

<http://www.gbindelec.com/anterior/es/>

<http://www.idneo.com/es/content/fabricacion>

Estas empresas, situadas en España, ofrecen servicios similares, desde la definición del concepto hasta su fabricación.

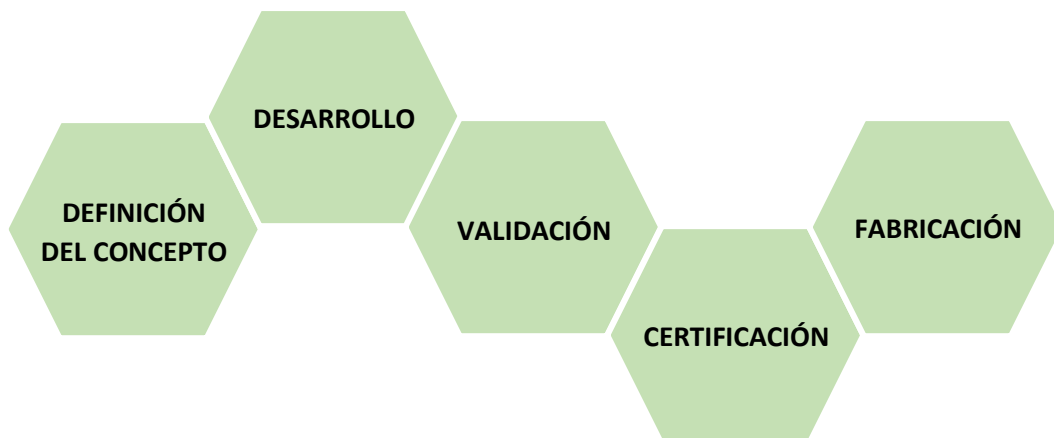


Figura 6. Etapas de fabricación del producto

Dentro de esta metodología una actividad crítica es la búsqueda y puesta en contacto con proveedores de componentes, siguiendo estándares de calidad y coste establecidos, además de asegurar la trazabilidad de los componentes, requisito fundamental para World Steps, empresa que pone énfasis en energía verde y materiales reciclados, por lo que se exigirá que dichos proveedores cuenten con certificados de sostenibilidad para ser coherentes con dicha cultura corporativa. La búsqueda de proveedores estará bajo el cargo de la empresa colaboradora (fabricante).

Otras características a resaltar son que las empresas cuentan con la opción de elaborar prototipos (aspecto muy interesante para nosotras) y de producir en menor volumen o series cortas. Todas tienen una línea de negocio centrada en tema energético y de renovables. Y alguna de ellas específicas en la web tiene incorporado en sus servicios la parte logística.

Ahora mismo se está en procesos de negociación con todas ellas, pero en particular se ha visto que dichas negociaciones avanzan más rápido y de manera más satisfactoria con dos de ellas, Kepar e Idneo. Con ambas se está en una fase final en la que se están concretando los estándares de calidad solicitados y la manera de escoger proveedores de componentes. La relación con el proveedor que finalmente escoja será la de “partner”, es decir, se trabajará con ellos con ciertos acuerdos de confidencialidad y exclusividad. Igualmente, se está llegando a acuerdos para tener a una persona del equipo de World Steps en sus instalaciones para el

desarrollo de prototipos y la fase posterior de mejora del producto. Esta decisión está tomada en base a la importancia de producto y lo esencial que resulta para la cadena de producción el tener proveedores de confianza y bien establecidos en el mercado.

Una vez firmado este acuerdo de “*partnership*” con el proveedor que resulte de estas negociaciones, se establecerá conjuntamente un plan de aprovisionamiento, determinando los plazos de entrega y de pedido.



Figura 7. Empresas fabricantes

7.1 PROCESO DE FABRICACIÓN

Los componentes llegan directamente a las instalaciones de nuestro “*partner*” donde se realizará el montaje de los componentes (actividad externa). World Steps se encargará de dar la formación necesaria para el ensamblaje del producto, habrá un contrato estricto por tema de propiedad intelectual. A la empresa de fabricación se le facilitará un manual con planos, instrucciones de montaje (el diseño del producto se intentará que sea con mecanismos “*poka-yoke*” para facilitar su montaje) donde se especificará la composición interna, el diseño y la colocación de los componentes piezoeléctricos y electrónicos para la conversión de energía (condensadores, rectificadores, cableado, etc.).

El nivel superficial, el que recibe la pisada, y que será personalizado, requiere contactar con otros proveedores, tanto en tema de materiales (madera, goma lisa, vidrio) como de impresión. Pero ésta empresa será un proveedor en el sentido tradicional de la palabra, ya que hablamos de materiales que no agregan un valor final al cliente y que serían fácil de cambiar dado el caso. Además, se está estudiando el tipo y el material a usar, para que una vez acabado el evento sea fácil devolver la baldosa a su estado original.

A continuación se listan los proveedores con los que se ha contacto y se ha trabajado en un presupuesto hasta llegar a un acuerdo.

- Madera Basic Sapelly. Leroy Merlin.
- Goma Lisa. Pavimentos Archiservi.
- Vidrio. Cristalería Collugada SL.

World Steps contará con una línea de montaje propia para el ensamblado y personalización de la carcasa, y con una infraestructura para almacenar el stock de baldosas. En un principio se tendrán en el almacén las baldosas base por un lado, y la carcasa sin personalizar por otro, y se ensamblará sólo una vez recibida la orden del cliente. Todos estos elementos contarán con un código de barras, lo que permitirá llevar un mejor control de stock.

7.2 SECUENCIA DE ACTIVIDADES CON CLIENTE (CUSTOMER JOURNEY)



1. Contacto con el cliente. Como primera actividad el cliente contactará con World Steps a través de distintos medios como los puede ser mail (web), llamada telefónica o a través de organizadores de eventos. También este primer contacto puede ser por relación directa a través de la fuerza de venta. En esta primera etapa se pretende dar información del producto.

2. Briefing del evento. Una vez el cliente se ha interesado por el producto, elaborará un *briefing* del evento. Ahí se le pedirá al cliente que explique su idea, tipo y alcance del evento, tamaño y localización del local, y cualquier otro tipo de especificación necesaria.

3. Estudio del proyecto. Junto con el cliente se visitará el local para que explique su idea y poder hacer un diseño previo del recorrido óptimo. Se le mostrará las distintas actividades y usos que podría hacer durante el evento con la energía generada.

4. Elaboración de la propuesta. Tras haber recibido las especificaciones del cliente se analizarán los planos para ver los recorridos más óptimos a la hora de hacer la instalación de las baldosas, con el objetivo de obtener la máxima cantidad de energía. Además se desarrollará una propuesta inicial con el recorrido y número de baldosas necesarias, posibles materiales y diseños de serigrafía para satisfacer las necesidades de cada cliente.

5. Aprobación de la propuesta. Una vez realizada la propuesta de proyecto, se volverá a poner en contacto con el cliente para que nos dé su aprobación. En este informe se le envía al cliente

la descripción del proyecto, el plano de instalación (m2 de baldosas, numero de baldosas...), un rango de energía que se puede producir y los ahorros energéticos que esto supone. En esta etapa se le pide al cliente un adelanto de pago de un 20% sobre el total del proyecto.

6. Personalización de la baldosa.² Ya aceptado el proyecto, se da luz verde al proceso de personalización de la baldosa. Se trabajará conjuntamente con el cliente final para determinar colores, texturas, materiales (caucho, vidrio o madera reciclados) del nivel superficial de la baldosa. En esta etapa se ofrecerá el servicio de impresión para personalizar la baldosa, el cliente tendrá la posibilidad de colocar el logo de empresa o el/los mensaje(s) que el desee.

La impresión será en vinilos encapsulados, este material ultra resistente transformará las zonas de paso con alto tráfico en un espacio publicitario atractivo y llamativo. Además de emplearse con fines puramente decorativos, el vinilo impreso es un material con protección antideslizante.



Figura 8. Empresa proveedora de vinilos

La empresa proveedora de vinilo personalizado es SABATE, se ha elegido esta empresa ya que tiene un alto compromiso con el medio ambiente. En sus operaciones, utiliza la corriente “Green Print” a la hora de imprimir sus vinilos, esto significa que utiliza tinta látex ecológica libre de compuestos orgánicos volátiles (VOCs) y está a la vanguardia en tecnología. En el enlace web a continuación se pueden consultar las numerosas certificaciones de buenas prácticas ambientales.

7. Logística. Una vez que este la carcasa personalizada y el pedido empacado, éste permanecerá el menos tiempo posible en el almacén y será transportado a las instalaciones donde se procederá a su instalación. La instalación será propia de la empresa, ésta será ejecutada por el personal que se encuentra dentro de la sección de operaciones de la línea de montaje.

Con respecto al transporte, los vehículos se alquilarán a largo plazo mediante un programa de “renting”, mediante este procedimiento se pretende aprovechar todas los beneficios que ofrece, por ejemplo, dentro del contrato existen otros servicios como el de mantenimiento y reparación. Otra ventaja a resaltar es que con este modelo no se requiere inversión con lo que se libera capital que se puede dirigir al núcleo de la actividad. Se ha contactado con la empresa IVECO en Madrid para contratar sus servicios. A continuación, se encuentra el enlace donde se exhiben los distintos modelos de vehículos con sus respectivas tarifas en función del periodo de contratación solicitado.

8. Instalación de las baldosas. En el montaje habrá un supervisor experto de la empresa, para garantizar la satisfacción del cliente y cumplir expectativas. Además del montaje de las baldosas se harán instalaciones de pantallas publicitarias/marquesinas para promocionar el producto.

9. Atención al cliente. Durante el evento siempre habrá una línea telefónica disponible para emergencias (24h), en el mundo de los eventos la rapidez es un factor decisivo para que los clientes vuelvan a contratar nuestros servicios.

² Las baldosas personalizadas representarán un 35% del total. El precio unitario del vinilo es de 10 euros para una dimensión de 50 cm x 100 cm.

10. Desinstalación de las baldosas. Los mismos responsables de la instalación serán los encargados de la desinstalación.

11. Retorno a almacén. Una vez finalizado el evento, se llevarán las baldosas al almacén donde se les preparará para el próximo evento. La carcasa o el nivel superficial se limpian y se repara si existe algún desperfecto.

12. Balance final con el cliente. Finalizado el evento también se mantendrá el contacto con el cliente final para conocer la satisfacción del producto y del servicio. Además en este balance se le comunicará la cifra real de energía generada, el número total de pisadas, y las zonas con más afluencia de gente.

A continuación se presenta la duración aproximada de cada una de las actividades, la relación que se tendrá activamente con el cliente será de aproximadamente 3 semanas (como mínimo). Después de este tiempo es de gran interés conocer la satisfacción del cliente con el fin de maximizar su valor para la compañía.

SECUENCIA DE ACTIVIDADES	DÍAS																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Primer contacto con cliente																			
Briefing del evento																			
Estudio del proyecto																			
Elaboración de propuesta																			
Aprobación de propuesta																			
Personalización de la baldosa																			
Transporte a local																			
Instalación de las baldosas																			
Duración evento tipo																			
Retorno a almacén																			
Balance final con el cliente																			

Tabla 4. Ciclo de vida del cliente

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El tipo de estructura organizativa a seguir será una estructura funcional donde las responsables de cada unidad serían las cinco socias fundadoras. Con esto se busca aprovechar la especialización de cada socia en los en las distintas áreas de trabajo o funciones. Esta estructura también favorece la agilidad en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

Al principio de nuestra actividad, las socias no tendrán un rol tan definido, asumiendo diversas tareas. Todas participarán del área comercial y de operaciones en un primer momento, puesto que son áreas básicas para el desarrollo del negocio. Conforme aumenten las ventas y, con ellas, el volumen de actividad, las socias se harán cargo de puestos más definidos, y se aumentará la plantilla para cubrir las distintas necesidades que surjan.

Organigrama de la empresa



Figura 9. Organigrama World Steps

I+D. Esta área estará centrada en la optimización y mejora del producto, siguiendo de cerca los últimos avances tecnológicos y buscando un proceso de innovación continua. Por tanto, dentro de este departamento se encuentran dos áreas diferenciadas, la de investigación, a cuyo cargo estará Marta Gómez, y que se encargará de asistir a conferencias y estar informada de los últimos cambios relacionados con nuestro sector (eventos, nuevos materiales, mejora de procesos del producto, etc.), incluyendo los legislativos. Además de toda la parte de reparaciones y mantenimiento requerido por la baldosas. Y, por otro lado, la sección de desarrollo de producto, a cuyo cargo se encontrará Andrea Costa, y que estará centrada en el proceso de mejora continua del producto. Para lo cual trabajará con el equipo de la empresa fabricante en sus instalaciones para el diseño y prototipado del producto, cuidando que se cumplan los requisitos de calidad establecidos.

Administración y Finanzas. Este departamento es el encargado de establecer el presupuesto inicial y el anual de la empresa, de gestionar la financiación necesaria y de desarrollar la estrategia a seguir en el largo y medio plazo. Además de organizar todos los requisitos necesarios para la puesta en funcionamiento del negocio, como el registro de la propiedad y licencias de apertura. Esta área estará dirigida por la socia, Mariola Lupión. Que se ocupará de llevar el registro de los distintos proyectos y sus respectivas facturas, debiendo derivarlas

posteriormente al gestor externo. Éste se encargará de elaborar las nóminas y de presentar las declaraciones de los distintos impuestos.

Marketing, Relaciones Públicas y Experiencia de Cliente. Las actividades claves dentro de este departamento será la gestión tanto de la web como de los distintos medios de comunicación, la captación de clientes mediante visitas personales a sus oficinas, cuidar la relación con los organizadores de eventos y, de manera general, de la difusión del mensaje de corporativo de World Steps. Esta área será de vital importancia para el negocio, puesto que representa una de las actividades claves de la cadena de valor. Esta área estará liderada por Teresa Uriarte, que cuenta con una amplia formación en experiencia de cliente. Al principio de la actividad el rol de comercial lo tomarán todas las socias, y a partir del segundo año se incrementará el esfuerzo incorporando a cuatro comerciales, con cierta experiencia en ventas, para que apoyen esta función.

Perfil demandado	Funciones a realizar	Tipo de contrato	Salario
• Graduado en Administración de Empresa o similares. Se valorará conocimiento de Marketing y EC. • Inglés requerido (mínimo B2). • Experiencia profesional min.2 años en puesto de ventas. • Manejo alto del paquete Office • Competencias a evaluar: habilidades de comunicación, capacidad de negociación, responsable y dinámica, flexibilidad horaria, acostumbrada a trabajar por objetivos y en equipo.	• Gestionar carteras de clientes. • Desarrollar, diseñar y ejecutar iniciativas dirigidas a captar nuevos clientes. • Realizar el proceso de negociación.	Jornada completa	1.000€ + Comisión (3%)

Operaciones y Logística. Este departamento será el encargado del proceso de personalización de la baldosa, desde el ensamblaje en la línea de montaje de la carcasa hasta su instalación en la localización del evento, y su posterior desinstalación. Por lo tanto, es el que lleva el control del almacén, la gestión del stock y el que organiza los pedidos de materiales, siempre dentro del presupuesto establecido en el departamento de finanzas. En caso de que se requiera algún gasto extraordinario, se deberá aprobar con anterioridad por dicho departamento. Es el que gestionará la elaboración de los proyectos y la relación con los distintos proveedores. Patricia Pérez será la encargada de esta área. Si bien las socias contribuirán en la medida de lo necesario a cumplir con las necesidades de esta área, a partir del segundo año, se prevé un incremento de la plantilla para cubrir dichas funciones.

Perfil demandado	Funciones a realizar	Tipo de contrato	Salario
• Graduado en ingeniería industrial o similar. Se valorará experiencia o interés en energías renovables. • Experiencia profesional min. 1 año. • Carnet de conducir C1. • Competencias a evaluar: resolución problemas y tomar decisiones de forma rápida, gestión de tiempo y personas, capacidad analítica y aptitudes para la planificación.	• Se responsabilizará de las operaciones internas dentro de las instalaciones. • Montaje final del producto. • Gestión de almacén • Propuestas de mejoras. • Instalación/desinstalación de la baldosa.	Fijo discontinuo.	1.200€

Canales de búsqueda

Los canales a través de los cuales se buscarán los distintos perfiles requeridos serán diversos sitios web o redes sociales, publicando un anuncio con los requisitos y las condiciones del puesto. La ventaja es que no suponen ningún coste y proporcionan una red de contactos amplia que permite filtrar de manera fácil a los candidatos. En un inicio esta función será interna, es decir, World Steps se encargará de todo el proceso de reclutamiento y formación. Cada responsable de área se ocupará de realizar esta función conforme a las necesidades identificadas. En la etapa de selección se tendrá en consideración la opinión del resto de las socias a la hora de incorporar un nuevo miembro dentro del equipo.

8.1 PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS

PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS					
	2017	2018	2019	2020	2021
Equipo promotor	68.506	81.215	97.619	114.022	114.022
RRHH (nº)	5	5	5	5	5
Salario bruto (anual)	13.701	16.243	19.524	22.804	22.804
Salario neto (anual)	12.600	14.000	16.800	19.600	19.600
Cuota autónomo	1.101	2.243	2.724	3.204	3.204
Marketing, R&P, EC	0	172.760	294.260	508.450	598.450
RRHH (nº)	0	4	4	5	5
Salario bruto (anual)	0	43.190	73.565	101.690	119.690
Salario neto (Base 1.000 + 3% por evento)	0	38.750	69.125	97.250	115.250
Seguridad Social (23,6%)	0	2.832	2.832	2.832	2.832
Retenciones IRPF (13,4%)	0	1.608	1.608	1.608	1.608
Operaciones y logística	0	86.323	151.066	194.227	194.227
RRHH (nº)	0	4	7	9	9
Salario bruto (anual)	0	21.581	21.581	21.581	21.581
Salario neto (anual)	0	16.800	16.800	16.800	16.800
Seguridad Social (23,6%)	0	3.398	3.398	3.398	3.398
Retenciones IRPF (9,6%)	0	1.382	1.382	1.382	1.382
Total	68.506	340.298	542.944	816.700	906.700

Tabla 5. Presupuesto anual de personal (en euros)

De este presupuesto es importante resaltar el año 2020, año en el que se iniciarán operaciones en Barcelona. En Barcelona se irá una representante del equipo promotor para garantizar que se cumplan los procesos demandados por World Steps. Del departamento del Marketing, R&P y EC, tres personas operarán en Madrid y dos en Barcelona; con respecto al departamento de operaciones y logística, se mantendrá el número de empleados en Madrid, siendo un total de siete, y dos estarán en Barcelona.

El salario del equipo promotor será incremental, es decir, el primer año será de 900 euros llegando a ser de 1.400 para el año 2020 y manteniéndose constante a partir de dicho año. Y, a partir del quinto año, se planteará la opción de reparto de dividendos de acuerdo con la política recogida en la descripción de la partida de pasivo en el estudio del balance previsional.

9. PLAN DE ESCALABILIDAD Y CRECIMIENTO

Dentro de las previsiones para el plan de escalabilidad, se han identificado dos grandes oportunidades. La primera será la posible expansión nacional dentro del territorio español y, la segunda, será el desarrollo de una nueva línea de producto. A continuación se van a desarrollar con más detalle ambas estrategias.

Estrategia 1. Desarrollo del mercado mediante la expansión nacional.

La comunidad de Madrid será el primer mercado donde se prevé dar inicio con este proyecto. En el cuarto año de operaciones, y en función de los resultados obtenidos, se pretende replicar este mismo modelo en otras comunidades autónomas, dirigiendo la atención primero a Cataluña y Andalucía.

Cuando se hace referencia a la réplica del modelo, lo que implica es que los procesos de las distintas actividades se mantendrán, por lo que se dispondrá de una línea de montaje, un almacén y oficinas en cada Comunidad donde se opere. Destacar que antes de realizar dicha inversión en activos, se llevará a cabo un periodo de prueba donde se dará servicio a estas comunidades (Cataluña y Andalucía) desde la sede central de Madrid. De esta manera, se espera testar la oportunidad de mercado que dichas comunidades presentan asumiendo por un breve periodo de tiempo el coste de transporte requerido para ofrecer estos servicios en estas comunidades.

Estas dos ubicaciones son muy atractivas ya que Barcelona es la ciudad que más eventos acoge de España (38%) y, Andalucía es una comunidad cuyo mercado de los eventos tiene una estacionalidad inversa y complementaria a la producida en Madrid, produciéndose el mayor número de eventos en los meses de verano, Junio-Agosto, principalmente.

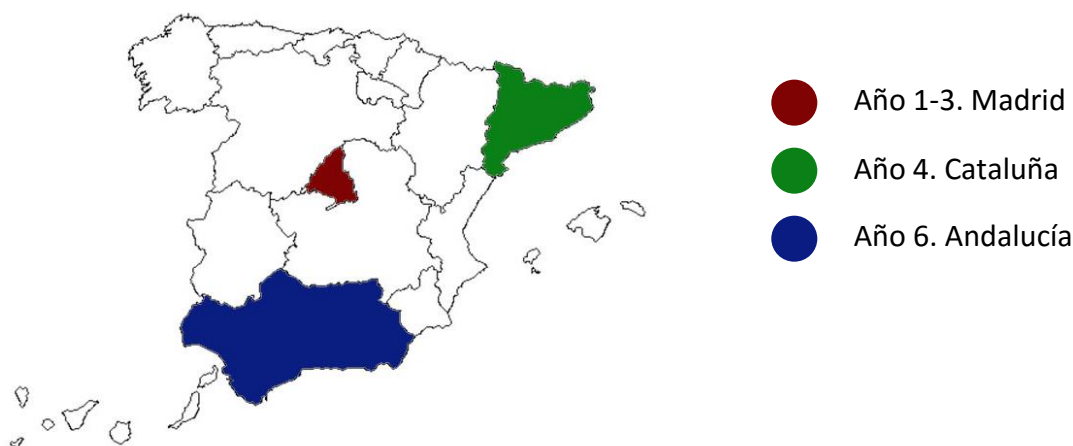


Figura 10. Mapa de escalabilidad

En particular, **Barcelona** es uno de los destinos más escogidos para la realización de eventos debido a su importancia cultural, financiera, comercial y turística. Su capacidad hotelera, su estilo cosmopolita y una excelente comunicación con el resto de España y Europa, hacen de esta ciudad un lugar perfecto para celebrar un evento. Las dos ciudades del mundo que acogen un mayor número de congresos internacionales son Viena, seguida muy de cerca por Barcelona.

En lo referente a **Andalucía**, señalar que el turismo de reuniones se ha convertido en un segmento estratégico para la comunidad por su capacidad de generar ingresos y empleo. Experimentando el mercado de los eventos un gran crecimiento en los últimos años, en concreto, se ha producido un fuerte incremento de los congresos de carácter internacional. Este aumento se debe a la situación geográfica, un clima favorable y unas instalaciones modernas y bien equipadas. Esta comunidad presenta una particular característica, y es que cuenta con un importante apoyo público por parte de la Junta de Andalucía, a través de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte.

Estrategia 2. Diversificación.

El desarrollo de esta segunda estrategia se proyecta para un plazo mayor (6 años aprox.). Consistiría en el desarrollo de un nuevo producto, contando con la misma tecnología piezoeléctrica, pero que estaría destinado a ocupar una ubicación donde el tránsito de personas sea significativo, de forma permanente. Por lo que se trataría de un producto destinado para la venta y con un ciclo de vida más largo. Puesto que se trataría de un suelo de carácter permanente, señalar que la instalación del mismo resultaría más compleja. Una ventaja de esta nueva línea de producto la encontramos en que se aprovecha de manera más eficiente la capacidad para producir energía limpia de la baldosa piezoeléctrica.

El público objetivo para dicho producto sería diferente que el de las baldosas móviles. Estaría más destinado a organismos como AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea), Adif (Administrador de Infraestructura Ferroviaria), la Administración Pública y empresas constructoras encargadas de grandes proyectos tipo centros comerciales. Y esto porque dicho tipo de clientes estará a cargo de proyectos de gran magnitud, como podría ser el adecuar las estaciones de metro/tren con las baldosas piezoeléctricas generadoras de energía sostenible.

Teniendo en cuenta la tendencia no sólo europea, sino también internacional, que apuesta por las energías limpias, comprometiéndose a ciertas iniciativas para una mejor conservación del medio ambiente, se espera que la legislación española siga dichas directrices. De esta manera, World Steps entraría en el mercado como una solución atractiva para cumplimentar las exigencias de los distintos organismos internacionales, suponiendo adicionalmente una gran oportunidad para potenciar la iniciativa de *"Smart Cities"*.

10. PLAN FINANCIERO

10.1 PLAN DE INVERSIONES

La inversión inicial (Anexo 8) necesaria para llevar a cabo el proyecto se ha desarrollado para los próximos cinco años, y en función del volumen de negocio estimado. Es importante recordar que el primer año de operaciones será en Madrid (2017), y en el año 2020 se replicará el modelo en Barcelona, si todo marcha según lo previsto.

La mayor parte de la inversión inicial que ascenderá a unos 180.000 euros, estará destinada para cubrir el inmovilizado material que representa alrededor de 160.000 euros. Dentro de esta partida, el pedido de baldosas son las que tienen mayor peso, representando casi el 70% de dicha inversión inicial. World Steps necesita igualmente invertir en inmovilizado intangible 18.500 euros, que es donde se contempla el desarrollo de la página web y la APP, esta última dirigida a explotar todo el posible potencial de la “*gamification*” en los eventos.

El primer pedido de baldosas (1.500 unidades) se planea realizar en septiembre de 2016, por lo que teniendo en cuenta un periodo medio de fabricación de 90 días y la política de pago establecida en el contrato de abastecimiento³, el pago de dicho pedido se contabilizará enteramente en 2016. Durante este mismo año se registrarán el resto de inversiones necesarias para empezar la actividad en 2017.

En 2019, en función del éxito en los seis primeros meses de la expansión a Barcelona, se realizará un segundo pedido de baldosas de 2.000 unidades destinadas a cubrir el crecimiento del número de eventos en Madrid y para proceder a la réplica de las operaciones en Barcelona.

La financiación de la inversión será a través de una aportación de las socias de 25.000 cada una, sumando un total de 125.000 euros y, además, se solicitará un préstamo a ENISA por importe de 75.000 euros.

10.2 CUENTA DE RESULTADOS

10.2.1 MODELO DE INGRESOS

Los ingresos que se esperan obtener provienen de la prestación del servicio de diseño e instalación de las baldosas (cobro por uso), a un precio base de 7.500 euros por evento.

Para la estimación de ingresos se ha considerado el número de eventos tipo en los que se participará, éstos se muestran dentro del plan de marketing en el apartado de previsión de ventas.

El margen bruto se ha calculado teniendo en cuenta los ingresos por evento y los costes variables, que básicamente son los costes de personalización (impresión en vinilos) y el servicio de transporte.

³ En el momento de realización del pedido se abonará un 40% del coste total, y el resto se pagará en el momento de entrega.

10.2.2 GASTOS GENERALES⁴

En World Steps destacan dos fuentes de gastos principales que son los gastos en marketing y los gastos de personal, que han sido desarrollados anteriormente en el Plan de Marketing y en el Plan de Recursos Humanos, respectivamente.

Existen otras partidas menos relevantes como son:

Alquiler. Se ha estimado la necesidad de una nave industrial de 350 m², este total se repartirá entre oficinas (50 m²), sala de reuniones (30 m²), almacén (200 m²) y línea de montaje (70 m²). El precio de alquiler mensual es de 1.500 euros, en la localidad de Madrid. Para la localidad de Barcelona, el precio medio de alquiler de una nave con las dimensiones requeridas es levemente superior, alcanzando los 1.800 euros mensuales, es por ello que en el año 2020 se aprecia un aumento en el gasto de alquiler.

Suministros. Se ha considerado gastos de agua, luz, gas, basura e Internet, suponiendo un importe mensual de 350 euros. Este gasto se duplica en el año 2020, año en el cual se estima la apertura de una segunda nave industrial en Barcelona.

Seguros. Los seguros a contratar incluyen un seguro de AXA para Start-up (199 euros/año) y otro que da cobertura para daños en nave industrial (550 euros/año).

Renting. Los gastos de “*renting*” consisten en el alquiler a largo plazo de vehículos con las dimensiones necesarias para el transporte del producto. El número de camiones está determinado en función de la actividad de la empresa, el primer año se ha estimado la necesidad de un camión, para el segundo y tercer año de dos camiones, y finalmente para el cuarto y quinto año un total de tres camiones. El alquiler mensual de un camión de 10 toneladas y de 19 m³ ronda los 1.100 euros.

Gestoría. Dentro de los gastos generales se ha contemplado la contratación de un gestor fiscal, laboral y contable. Se estima que el gasto mensual por este servicio será de 400 euros.

Material de oficina/almacén. En esta línea de gastos se considera todos aquellos relacionados con artículos de papelería, impresión, film de protección para la paletización y demás materiales necesarios para el funcionamiento diario.

Otros servicios. Aquellos que complementan al producto, como el 4G para eventos y las etiquetas RFID que permiten la lectura de credenciales. Para cada evento se proveerá al cliente con 500 etiquetas de acceso RFID, tiendo un coste de 0,26 euros/unidad. En caso de requerir más, se vería reflejado en el precio final.

Gastos varios. Se ha considerado pertinente agrupar en esta cuenta ciertos gastos de menor importancia, y considerar un porcentaje (10% de los costes totales) para cubrir posibles imprevistos.

10.2.3 AMORTIZACIÓN

El cálculo de las distintas amortizaciones se ha realizado siguiendo las tablas fiscales para el 2016 (Anexo 10).

⁴ Para la proyección de gastos generales no se ha considerado la inflación dada la situación económica actual.

10.2.4 GASTOS FINANCIEROS

Dentro de estos gastos vienen reflejados los intereses correspondientes al préstamo de 75.000 euros concedido por ENISA, con un interés del 4,5% y un plazo total de 7 años, considerando un plazo de carencia de pago del principal de 2 años.

10.2.5 IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS

El tipo aplicable a sociedades de reciente constitución para los dos primeros años tras tener resultados positivos, es del 15%. Posteriormente, será aplicable un tipo de gravamen general del 25% el resto de años.

CUENTA DE RESULTADOS					
	2017	2018	2019	2020	2021
Importe neto de la cifra negocios	375.000	825.000	1.837.500	2.775.000	3.375.000
Coste de personalización y transporte	55.820	122.804	280.418	445.268	512.340
Margen Bruto	319.180	702.196	1.557.082	2.329.732	2.862.660
Gastos generales	310.110	649.787	968.865	1.495.438	1.637.437
Sueldos y salarios	68.506	340.298	542.944	816.700	906.700
Gastos de Marketing	153.880	163.880	218.880	345.880	367.880
Alquiler	18.000	18.000	18.000	39.600	39.600
Suministros	4.200	4.200	4.200	8.400	8.400
Seguros	749	749	749	1.299	1.299
Gastos de renting (vehículo)	13.200	26.400	26.400	39.600	39.600
Material de oficina	1.200	1.200	1.200	2.400	2.400
Material del almacén	195	429	975	1.482	1.833
Gestoría	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Gastos varios	36.480	73.131	116.467	182.378	201.625
Otros servicios (RFID etiquetas, 4G)	8.900	16.700	34.250	52.900	63.300
EBITDA	9.070	52.409	588.217	834.294	1.225.223
Amortización	34.162	34.162	34.162	70.671	73.324
EBIT	-25.092	18.246	554.055	763.622	1.151.899
Gastos financieros	3.375	3.375	3.375	2.758	2.113
EBT	-28.467	14.871	550.680	760.864	1.149.786
Impuesto sobre beneficio		-2.039	82.602	190.216	287.446
Resultado Neto	-28.467	16.911	468.078	570.648	862.339

Como se puede apreciar el resultado neto del primer ejercicio económico es negativo, debido a que el volumen de ingresos iniciales no es suficiente para cubrir todos los gastos. A partir del segundo año, ya se empieza a ver resultados positivos de manera incremental, puesto que con el volumen de actividad se es capaz de compensar sobradamente la estructura de costes presupuestada.

10.3 FLUJOS DE CAJA

FLUJOS DE CAJA						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujos de caja operativos	0	5.695	51.073	502.240	641.320	935.663
Cientes	0	21.875	48.125	107.188	161.875	196.875
Proveedores	0	2.625	5.775	12.863	19.425	23.625
NOF	0	19.250	42.350	94.325	142.450	173.250
Cambio en las NOF	0	19.250	23.100	51.975	48.125	30.800
Flujos de caja de las NOF	0	-19.250	-23.100	-51.975	-48.125	-30.800
Inversión en inmovilizado						
Inversión 2016	178.199					
Inversión 2019				188.545		
Inversión 2020					3.700	
Flujos de caja del CAPEX	-178.199	0	0	-188.545	-3.700	0
FLUJO LIBRE DE CAJA DE LA COMPAÑÍA	-178.199	-13.555	27.973	261.720	589.495	904.863
Obtención del préstamo	75.000					
Devolución del préstamo		0	0	13.709	14.326	14.971
Flujo de caja de la deuda	75.000	0	0	-13.709	-14.326	-14.971
FLUJO LIBRE DE CAJA DEL ACCIONISTA	-103.199	-13.555	27.973	248.010	575.168	889.892

Para el cálculo de los flujos de caja que World Steps estima generar con su actividad, se han previsto las siguientes políticas:

- **Política de cobro a clientes:** se considera un primer pago al contado del 30% del precio del evento, y para el resto de la cantidad se ha establecido un plazo medio de cobro a 30 días. El pago al contado se ha establecido como garantía para World Steps, y se ha calculado con el objetivo de cubrir gastos de personalización del proyecto.
- **Política de pago a proveedores:** se procede al análisis de los distintos tipos de proveedores.
 - Proveedor crítico e importante. Debido a la relación puntual que se prevé tener con estos proveedores, éstos no afectan en las necesidades operativas de fondos (NOF).
 - Proveedor no crítico. Se ha fijado una política de pago del 40% del coste de la personalización (impresión de vinilos) al contado y el resto a 30 días.

Se ha considerado el flujo libre de caja de la compañía del primer y segundo año (años en los que se reflejan flujos negativos) para calcular las necesidades de financiación, que se valoran en 200.000 euros.

10.4 BALANCE

10.4.1 PARTIDA DE ACTIVO

Dentro del balance se han recogido todos los bienes y derechos de cobro pertenecientes a la empresa. El inmovilizado, tanto intangible como material, representa las inversiones que son necesarias realizar para el buen funcionamiento de la empresa. A ambas partidas se les descuenta la amortización acumulada (Anexo 10), representando la pérdida de valor que sufren debido a la utilización de los mismos.

En lo referente al activo corriente, son dos las partidas principales que encontramos, la de deudores comerciales y la de tesorería. La primera representa el derecho que posee World Steps de percibir el cobro correspondiente por la prestación del servicio, de acuerdo con la política de cobros establecida anteriormente.

La segunda partida, tesorería de la empresa, contabiliza el dinero efectivo del que dispone la empresa en su cuenta bancaria. Esta cuenta viene determinada por el Estado de Flujos de Efectivo (Anexo 12), que muestra la entrada y salida de efectivo que se produce durante los distintos ejercicios económicos. World Steps ha considerado prudente mantener una caja operativa mínima constante los primeros años con posibilidad de revisión, de 5.000 euros.

10.4.2 PARTIDA DE PASIVO

En esta sección se recoge la estructura de capital de la empresa además de sus obligaciones de pago para los próximos cinco años.

La primera partida del pasivo que se encuentra es la de **patrimonio neto** que contempla el capital social. Éste está compuesto por una aportación de las socias de 25.000 cada una, sumando un total de 125.000 euros. Dicho capital no se planea en principio que sufra variación en los cinco años proyectados.

Con motivo del exceso de tesorería que se percibe en los últimos dos años se considera necesario plantear una política preliminar de dividendos. Las socias cuentan hasta la fecha con el 100% de la empresa, distribuyéndose las participaciones en función del capital inicial aportado, es decir, 20% cada una. Por lo tanto, se prevé que en el momento de establecer la cantidad susceptible de reparto, ésta será distribuida de acuerdo a dichas participaciones.

Dentro del pasivo no corriente se considera la cuenta de **deuda a largo plazo**, en la que se recoge el préstamo de ENISA por 75.000 euros. Este préstamo destinado a jóvenes emprendedores tiene la ventaja de contar con un periodo de carencia del principal de dos años, como ya se ha mencionado anteriormente (Anexo 13).

Como pasivo no corriente aparecen los **acreedores comerciales**, compuestos por aquellas deudas a corto plazo que se tienen con los proveedores de vinilos personalizados como resultado de la política de pago a los mismos.

A continuación se presenta una versión reducida del balance previsional. Si se tiene interés en tener un conocimiento más profundo de los conceptos que el mismo recoge, se puede consultar la versión completa en el Anexo 11.

BALANCE						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO NO CORRIENTE	178.199	144.037	109.874	264.257	208.236	134.912
Inmovilizado intangible	18.500	14.800	11.100	7.400	3.700	0
Amortización acumulada		-3.700	-7.400	-11.100	-14.800	-18.500
Inmovilizado material	159.699	129.237	98.774	256.857	204.536	134.912
Amortización acumulada		-30.462	-60.925	-91.387	-158.358	-227.982
ACTIVO CORRIENTE	21.801	30.121	84.344	391.417	1.010.323	1.935.215
Deudores comerciales	0	21.875	48.125	107.188	161.875	196.875
Tesorería	21.801	8.246	36.219	284.230	848.448	1.738.340
TOTAL ACTIVO	200.000	174.158	194.219	655.675	1.218.559	2.070.127
PATRIMONIO NETO	125.000	96.533	113.444	581.521	1.152.170	2.014.509
Capital Social	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000
Reservas	0	0	-28.467	-11.556	456.521	1.027.170
Resultado de ejercicios	0	-28.467	16.911	468.078	570.648	862.339
PASIVO NO CORRIENTE	75.000	75.000	75.000	61.291	46.964	31.993
PASIVO CORRIENTE	0	2.625	5.775	12.863	19.425	23.625
TOTAL PASIVO	200.000	174.158	194.219	655.675	1.218.559	2.070.127

10.5 INDICADORES FINANCIEROS

Para conocer si finalmente el proyecto empresarial resulta financieramente viable se han considerado relevantes los siguientes indicadores financieros.

VAN	558.030,12 €
TIR	96%
TIRM	78%
Pay-Back	Mitad 2019
Coste capital	25%
Tasa de reinversión	25%

Como se puede apreciar, el Valor Actual Neto (VAN) tiene un saldo positivo de algo más de 550.000 euros. Esto indica el proyecto es atractivo, ya que los distintos flujos de caja que se esperan obtener en los años proyectados traídos al presente y, una vez extraída la inversión inicial necesaria, resultan positivos.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) mide la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR mayor rentabilidad. Este parámetro es una herramienta que ayuda a la toma de decisiones en proyectos de inversión y facilita la elección entre diferentes opciones o proyectos de inversión. Un aspecto a tener en cuenta sobre la TIR es que no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo, no toma en consideración la tasa de reinversión. La TIR resultante es elevada, 96%, lo que se debe a los flujos de caja de los últimos años.

Con el objetivo de tener una imagen más clara de lo que sería la rentabilidad para el inversor o accionista en la que se considera una tasa de reinversión estimada, se calcula la TIRM o TIR modificada, que representa un 78%.

El Pay-Back o período medio de maduración es un indicador que muestra el tiempo requerido para recuperar el desembolso inicial invertido en el proyecto. Se estima que la recuperación de la inversión se producirá a mediados del 2019, lo que se considera un periodo razonable y atractivo para posibles inversores.

10.6 ESCENARIOS

A continuación se han elaborado dos escenarios, uno optimista y otro pesimista para conocer el funcionamiento del modelo ante una posible variación imprevista en la variable de número de eventos realizados, la cual tendrá un impacto directo en los ingresos de los ejercicios respectivos. Se ha considerado una desviación del 20% tanto por encima como por debajo del número de eventos previsto. A continuación se verá el efecto que esto tiene en la cuenta de resultados, en el flujo de caja, además de en el análisis de la rentabilidad del proyecto.

10.6.1 ESCENARIO OPTIMISTA

Con este escenario el resultado neto del primer año es positivo, gracias al incremento de ingresos. Con este beneficio, las necesidades de financiación disminuyen, reduciéndose a lo requerido para cubrir la inversión inicial, como se observa en el flujo libre de caja de la compañía.

También se puede apreciar que tanto la rentabilidad del proyecto como la del inversor aumentan, debido a que se generan “Cash Flow” más favorables. Esto además permite un Pay-Back de menor plazo.

CUENTA DE RESULTADOS					
	2017	2018	2019	2020	2021
Importe neto de la cifra negocios	450.000	990.000	2.205.000	3.330.000	4.050.000
Coste de personalización y transporte	66.984	147.365	336.502	534.322	614.808
Margen Bruto	383.016	842.635	1.868.498	2.795.678	3.435.192
Gastos generales	319.256	691.690	1.062.330	1.655.341	1.831.329
EBITDA	63.760	150.946	806.168	1.140.338	1.603.863
Amortización	34.162	34.162	34.162	70.671	73.324
EBIT	29.598	116.783	772.006	1.069.666	1.530.540
Gastos financieros	3.375	3.375	3.375	2.758	2.113
EBT	26.223	113.408	768.631	1.066.908	1.528.426
Impuesto sobre beneficio	3.933	17.011	192.158	266.727	382.107
Resultado Neto	22.289	96.397	576.473	800.181	1.146.320

FLUJOS DE CAJA						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujos de caja operativos	0	56.452	130.559	610.635	870.853	1.219.644
Flujos de caja de las NOF	0	-23.100	-27.720	-62.370	-57.750	-36.960
Flujos de caja del CAPEX	-178.199	0	0	-188.545	-3.700	0
FLUJO LIBRE DE CAJA DE LA COMPAÑÍA	-178.199	33.352	102.839	359.720	809.403	1.182.684

VAN	874.756,25 €
TIR	134%
TIRM	96%
Pay-Back	Inicio 2018

10.6.2 ESCENARIO PESIMISTA

Como se ha señalado con anterioridad, se ha estimado un descenso del número de eventos a realizar del 20%, y se descubre que los ingresos no son capaces de cubrir los gastos producidos por las operaciones. De manera que se obtiene un resultado neto negativo durante los dos primeros años de operaciones. Debido a ésto, las necesidades de financiación del proyecto ascenderán a algo más 350.000 euros. Con estos resultados la rentabilidad del proyecto es significativamente menor y el tiempo de recuperación de la inversión mayor, mediados del 2020.

CUENTA DE RESULTADOS					
	2017	2018	2019	2020	2021
Importe neto de la cifra negocios	240.000	660.000	1.470.000	2.220.000	2.700.000
Coste de personalización y transporte	35.725	98.243	224.334	356.214	409.872
Margen Bruto	204.275	561.757	1.245.666	1.863.786	2.290.128
Gastos generales	293.646	608.014	875.700	1.336.008	1.444.103
EBITDA	-89.371	-46.257	369.966	527.778	846.025
Amortización	34.162	34.162	34.162	70.671	73.324
EBIT	-123.533	-80.420	335.803	457.106	772.701
Gastos financieros	3.375	3.375	3.375	2.758	2.113
EBT	-126.908	-83.795	332.428	454.348	770.588
Impuesto sobre beneficio		0	18.259	68.152	192.647
Resultado Neto	-126.908	-83.795	314.169	386.196	577.941

FLUJOS DE CAJA						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujos de caja operativos	0	-92.746	-49.632	348.332	456.868	651.265
Flujos de caja de las NOF	0	-12.320	-21.560	-41.580	-38.500	-24.640
Flujos de caja del CAPEX	-178.199	0	0	-188.545	-3.700	0
FLUJO LIBRE DE CAJA DE LA COMPAÑÍA	-178.199	-105.066	-71.192	118.206	414.668	626.625

VAN	185.094,27 €
TIR	47%
TIRM	41%
Pay-Back	Mitad 2020

11. PLAN DE CONTINGENCIA

Se ha desarrollado un plan de contingencia para el primer año de actividad, en éste se han seleccionado variables críticas con el fin de analizar distintas situaciones y elaborar un plan de acción en caso de algunos eventos inesperado. Para la elaboración de este plan se ha utilizado la herramienta del Cuadro de Mando Integral, ya que permite que la toma de decisiones se ejecute de manera ágil en caso de presencia de desviaciones.

Año 2017	Objetivo Estratégicos	Indicadores	Metas	Actuaciones a realizar
Perspectiva financiera	Cumplimiento previsión de ventas	Número de eventos	Desviación < 10%	Menos eventos: aumentar esfuerzos comerciales.
				Más eventos: contratación <i>ad hoc</i> de personas mediante empresas de trabajo temporal.
	Conseguir financiación presupuestada	Aportación inversores	100% Se acepta un 10% de desviación	Retrasar proyecto y buscar nuevos inversores.
Perspectiva cliente	Aumentar el número de clientes objetivos conseguidos	Tasa de conversión (clientes potenciales menos clientes reales)	Tasa de conversión $\geq$ 30%	Aumentar número de muestras o pruebas gratuitas. Planteamiento nuevas políticas de descuento.
	Crear una comunidad Web	Tráfico Web (suscriptores)	Suscriptores $\geq$ 200	Mejorar posicionamiento SEO. Análisis e incremento de keywords.
	Conocer satisfacción del cliente	NPS	Recomendación cliente $\geq$ 15%	Formar parte de asociaciones del sector.
		Cantidad de quejas	Quejas $\leq$ 5%	Mejorar tiempos de reacción. Medidas compensatorias.
Perspectiva del proceso interno	Eficiencia de proveedores	Tiempo de entrega	Que la desviación sea inferior de un 10%	Contacto con proveedores secundarios.
		Cumplimiento estándares calidad	Cumplimiento total de especificaciones	Ruptura de acuerdos contractuales.

	Fiabilidad del servicio	% de taras en producto	Que sea inferior al 5%	Revisar procesos productivos.
		Tiempo de demora en la instalación	Cumplir las 5 horas de instalación	Análisis interno de las posibles causas de demora. Medidas compensatorias. Revisión estructura de personal.
	Innovación continua	Número de mejoras en el producto	Duplicar la energía generada por la baldosa	Revisar lecciones aprendidas.
Aprendizaje crecimiento	Ajuste de capital humano previsto a necesidades operativas	Plazos de entrega	Desviación $\leq 15\%$	Aumentar plantilla.

12. ANEXOS

ANEXO 1. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas de la fase de experimentación se pueden dividir en tres categorías: clientes, producto y precio.

Clientes

Creíamos

Creíamos que nuestro cliente podía ser la Administración Pública (ministerios, hospitales, sedes, oficinas...)

Creíamos que nuestro cliente podía ser grandes marcas como Inditex, Carrefour, Burger King...empresas privadas con alta afluencia de personas.

Creíamos que nos podríamos dar a conocer a través de ferias, congresos, etc.

Descubrimos

Descubrimos que es muy complejo acercarse a este tipo de clientes. No están receptivos al cambio y los presupuestos de inversión en este tipo de proyectos no es factible.

Descubrimos que los clientes se fían más de recomendaciones.

Decidimos

Pivotar, buscar clientes de menor volumen pero con similares características (alto flujo de personas en una instalación e interés por la Responsabilidad Social Corporativa).

Decidimos hacer una política de incentivos a aquellos que recomiendan el producto.

Producto

Creíamos

Creíamos que las baldosas fijas tendrían una buena aceptación en el mercado

Creíamos que la imagen de la empresa tenía un peso muy importante en la toma de decisión de invertir en energía renovables.

Creíamos que el cliente valoraría la tecnología por encima de otras componentes como el diseño.

Descubrimos

Descubrimos que las empresas no están dispuestas a realizar altas inversiones ni en ejecutar nuevas construcciones.

Descubrimos que aprecian más el ahorro de costes y el retorno de la inversión antes que mejorar la imagen corporativa. Además, observamos que las empresas están más receptivas en invertir en proyectos con amortizaciones más cortas.

Descubrimos la importancia de la imagen y el valor que aporta la personalización.

Decidimos

Decidimos aportar elementos diferenciadores que aumentaran el retorno de la inversión.

Decidimos que la personalización cobraría un papel transcendente en nuestro producto y analizamos las posibilidades de personalización del producto (colores, materiales, logos corporativos...)

Precio

Creíamos

Creíamos que el cliente estaría dispuesto a hacer una inversión a largo plazo para disminuir su gasto eléctrico

Creíamos que el cliente estaba dispuesto a realizar obras para la instalación de este tipo de medidas

Descubrimos

Descubrimos que nuestro cliente potencial no admitiría una inversión con una amortización mayor de 3 años, generalmente no es el propietario de los locales y el proceso de instalación que requiere nuestra tecnología suponía un punto de distanciamiento.

Decidimos

Decidimos que nuestro producto debía estar basado en cifras que fueran atractivas para el consumidor y buscar una forma de evitar la instalación permanente de las baldos (eliminar construcción) por ello se apostó por un tipo de producto de instalación más sencilla.

ANEXO 2. MODELO DE NEGOCIO (CANVAS)

Socios clave 	Actividades clave 	Propuestas de valor 	Relaciones con clientes 	Segmentos de cliente 
AEVEA Agencia de eventos españoles asociados. Organizadores de ferias y eventos. <u>Partner</u>, el fabricante colaborador de la baldosa (desde inicio de concepto hasta su fabricación).	I+D Personalización (baldosa + proyecto). Marketing y Experiencia de Cliente. Recursos clave  Físicos: componentes, infraestructura (inmovilizados). Humanos: R+D, Marketing y ventas, operarios de línea de montaje e instalación.	Baldosas que generan energía limpia con las pisadas. Proyecto personalizable. Innovación e imagen sostenible. Facilitar acceso a la electricidad de forma segura. Mejorar la experiencia de los asistentes a través de la <u>"gamification"</u>. Fomentar el <u>"engagement"</u>.	Relación B2B. Atención personalizada y proyectos a medida (<u>ad-hoc</u>). Canales  Ferias de innovación, congresos empresariales y de organizadores de eventos. Revistas/foros especializados. Visitas presenciales (fuerza de venta).	Empresas que dan asistencia de organización de ferias y eventos. Grandes empresas que destinan parte de presupuesto de marketing a celebración de eventos.
Estructura de costes Recursos humanos Marketing Alquiler, suministros, seguros, material de oficina y almacén Gastos administrativos (gestoría) Gastos de <u>"renting"</u> Otros		Fuentes de ingresos  Prestación de un servicio donde se diseña un proyecto que incluye: el alquiler de las baldosas, por un precio de 7.500 euros para un evento de dos días de duración y una instalación de 300 baldosas.		

ANEXO 3. ANÁLISIS PEST

Político

España se encuentra en un proceso de incertidumbre y de cambio en el aspecto político, con unas nuevas elecciones generales en Junio del 2016.

Europa está preparando nuevas políticas enfocadas a impulsar el emprendimiento, estas supondrán ayudas a emprendedores y reducción de gastos fiscales. Por otra parte las directrices europeas están enfocadas a la concienciación con el medio ambiente, prueba de ello son los resultados obtenidos en la cumbre de París que sustituye al anterior Protocolo de Kioto y en el que se firmaron 29 acuerdos importantes relativos al medio ambiente, quedando patente el compromiso de intenciones y financiero de los estados a reducir las emisiones de CO₂.

La incertidumbre política, por regla general, tiene un efecto negativo en las empresas de nueva creación. Sin embargo, la tendencia internacional hace pensar que se está ante un entorno favorable para llevar a cabo el proyecto.

Económico

La evolución reciente de la economía española y los soportes que vienen apoyando la recuperación, hacen prever que el crecimiento del PIB se estabilizará durante los próximos dos años. No obstante, se espera una ligera ralentización de la actividad en el 2016, se prevé un crecimiento de alrededor del 2,5%. Se comienza a apreciar un incremento en la confianza del consumidor medio, además de en el consumo interno en las empresas, que tras unos años de reducción de los presupuestos en marketing y eventos, están, en la actualidad, aumentando estas partidas, aunque todavía lejos de las cifras que se manejaban hace unos años. Esto se traduce en un incremento en la demanda de eventos por parte de dichas empresas.

Puesto que la recuperación económica está trayendo consigo un incremento en la demanda de eventos se encuentra una oportunidad de entrada en el sector.

Tecnológico

El entramado empresarial español cuenta con un alto potencial de desarrollo en lo que a I+D+i se refiere. España dispone de los recursos humanos (alta cualificación del personal) y experiencia necesarios para hacer frente a los nuevos requisitos del sector.

World Steps se beneficia de lo anterior en cuanto a que dispone en su país de origen de los recursos necesarios para llevar a cabo su actividad.

Social

En el campo de los eventos España es un destino atractivo y destacado entre las empresas patrocinadoras de eventos; La sociedad española está cada día más concienciada con la sostenibilidad, prueba de ello son las aparición de numerosas empresas relacionadas con la sostenibilidad y la importancia que las empresas dan a este tema, en términos de presupuesto, la actitud de los consumidores españoles hacia los productos ecológicos y las energías renovables tiene una tendencia creciente.

Legislativo

En España cuenta con seguridad jurídica en este ámbito, donde existe un fuerte control tanto de la competencia monopolística, como de las cuestiones generales que atañen a la expansión y desarrollo de las estrategias competitivas de las empresas.

La legislación española sigue de cerca las directrices europeas, por lo que la posible inestabilidad actual se verá resuelta. Además, debido al incremento de certificaciones de carácter medioambiental que se está produciendo, se generará una mayor demanda de empresas capaces de proveer soluciones sostenibles.

ANEXO 4. DAFO

Fortalezas:

Las principales fortalezas World Steps residen en producto, el carácter intrínseco de sostenibilidad y el uso de alta tecnología son valores que aportan potencia a la compañía.

Además otra de las principales fortalezas es el equipo promotor con el que cuenta World Steps, caracterizado por su perfil multidisciplinar y altamente cualificado en todos los ámbitos del proyecto, desde la tecnología hasta la gestión empresarial y las finanzas.

Los conocimientos sobre el sector de este equipo así como el proceso de ideación y validación del proyecto a través de la metodología *“Lean Start-up”*, a través del cual se validó la necesidad y el modelo de negocio, son claves de éxito para World Steps.

Oportunidades:

Como ya se ha comentado con anterioridad las tendencias positivas del mercado son grandes oportunidades para World Steps; las el aumento de la creciente demanda de *“gamification”* y sostenibilidad en los eventos motivadas por las directrices europeas y la concienciación del mundo en estos temas, así como la creciente aparición de empresas encargadas de la medición y certificación de los eventos sostenibles, generan para World Steps un panorama de oportunidades.

Debilidades:

Para World Steps suponen una amenaza la falta de experiencia en la creación de una empresa de la misma manera la falta de reconocimiento de marca que posee la compañía en el sector, lo que puede provocar dificultades iniciales para solventarlo.

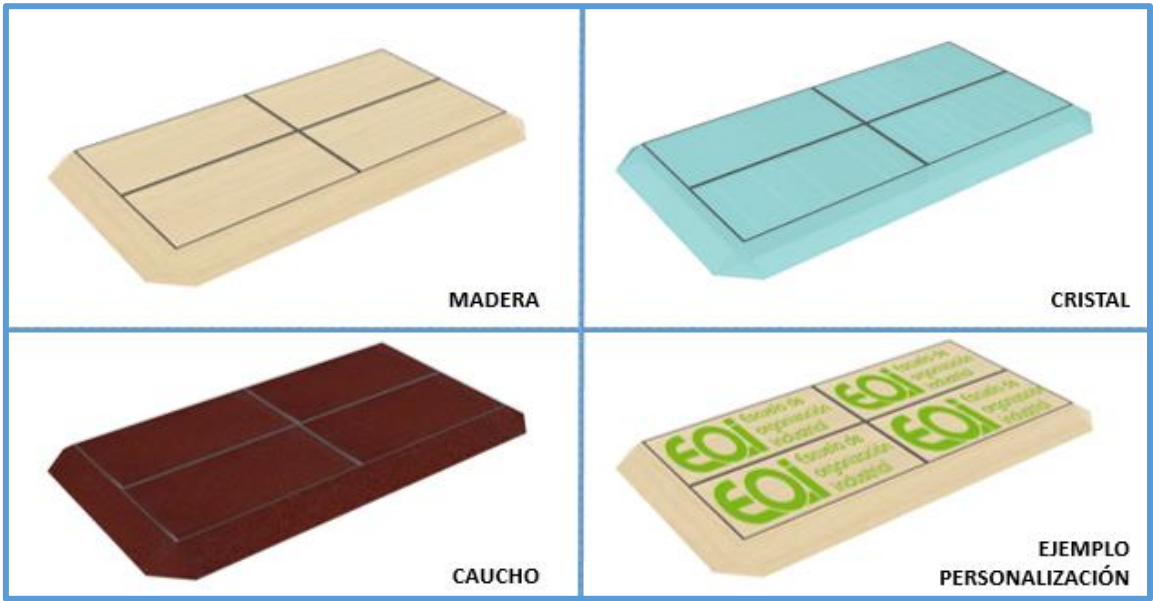
Por otra parte la necesidad de una inversión de capital intensa para la puesta en marcha y el funcionamiento de World Steps son puntos de flaqueza.

Amenazas:

La principales amenazas frente a las que se encuentra World Steps son la aparición en el sector de los competidores europeos, que ya cuentan con un nombre reconocido y experiencia en el sector y sería complejo enfrentarse a ellos en un primer momento. Asimismo la rápida y creciente evolución de los competidores actuales (empresas de *“gamification”*) puede generar problemática para la empresa.

Todo ello añadido a la falta de disponibilidad del cliente a realizar una inversión de este tipo en sus eventos.

ANEXO 5. BALDOSAS RENDERIZADAS





WORLD STEPS

World Steps les invita a conocer la tecnología que cambiará el mundo de los eventos sostenibles

World Steps es un startup española que ha nacido para responder una necesidad, la creación de energía sostenible en ambientes donde las energías verdes “tradicionales” (fotovoltaica y eólica) no son prácticas.

Somos un equipo multidisciplinar formado por cinco jóvenes emprendedoras estudiantes de MBA en la Escuela de Organización Industrial con gran pasión por la innovación y con un objetivo común crear un mundo mejor.

Nuestro proyecto:

World steps propone al ciudadano como actor principal en la creación de esta energía limpia, con sus pisadas sobre nuestras baldosas, a través de la tecnología piezoeléctrica, generando electricidad que permite iluminar, cargar teléfonos móviles, wifi...! Y muchas más aplicaciones!

Nuestras baldosas que tienen integradas la tecnología y son ampliamente personalizables, se pueden usar en todo tipo de ambientes y todo tipo de eventos.

Nuestro producto permitirá a nuestros clientes demostrar su compromiso con la innovación y la sostenibilidad, reducir su factura y como cumplir con los, cada día más demandados, criterios de evento sostenible.



Nota a los editores:

Por favor, contacta con nosotros si necesitas las fotos en alta resolución

Para más información contacta con nosotras:

World Steps

worldsteps.es@gmail.com Telf.: 645955754



<http://worldstepses.wix.com/worldsteps>



<https://www.linkedin.com/in/worldsteps>



https://twitter.com/worldsteps_



WORLD STEPS

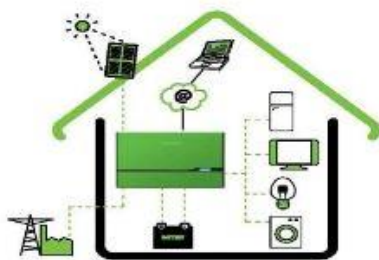
Nuestro Futuro, Nuestra Responsabilidad

Mantente siempre al día de lo que pasa en el mundo de los eventos. Te informamos de las novedades en productos renovables más relevantes para tu actividad.

EDP Rock'nRoll Madrid Maratón

El día 24 Abril será la Maratón Rock'n Roll&1/2 que cuenta con música en vivo en más de 20 escenarios. Podrás además disfrutar de un festival en meta, una carrera paralela de 10 Km y otra de medio maratón, convirtiendo Madrid en toda una fiesta del deporte.

[Más información](#)



Real Decreto 900/2015 de Autoconsumo.

Tras varios años de vacío legal, tenemos por fin el tablero de juego y las reglas para jugar. Pablo Corredoira, director financiero y de regulación de UNEF nos da las claves para entender esta nueva regulación.

[Más información](#)



¡Nos vemos en UTOPIÁ!

El próximo 4 y 5 Junio estaremos animando el festival de Utopía. Hemos organizado un concurso de baile y otras actividades, podrás descubrir cuánta energía eres capaz de producir con el poder de tus pisadas.

[¡Ven y participa!](#)

Recibe nuestras novedades

Agrega tu email...

Suscribirme

Gregorio del Amo 8, Madrid
(+34) 659817482

Comparte vía:



Conoce nuestra web →

ANEXO 8. INVERSIONES TOTALES NECESARIAS

INVERSIONES						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Unidades (baldosas)	1.500	0	0	2.000	0	0
Baldosas	121.489	0	0	161.985	0	0
Repetidores de señal Wifi	9.000	0	0	12.000	0	0
Lectores RFID	2.560	0	0	2.560	0	0
Baterías	12.000	0	0	12.000	0	0
Mobiliario oficina	5.570	0	0	0	5.570	0
Mobiliario almacen	3.580	0	0	0	3.580	0
Envolvedora de palets	2.500	0	0	0	2.500	0
Apilador manual	1.200	0	0	0	1.200	0
Palets	1.800	0	0	0	1.800	0
Web + App	15.000	0	0	0	0	0
Gastos Constitución	3.500	0	0	0	0	0
Total	178.199	0	0	188.545	14.650	0

ANEXO 9. MOBILIARIO NECESARIO

MOBILIARIO			
Mobiliario oficina	Unidades	Precio	Total
Mesas	5	150	750
Sillas	8	75	600
Mesa reunión	1	580	580
Ordenadores	5	700	3.500
Estanterías	2	70	140
Total			5.570
Mobiliario almacen	Unidades	Precio	Total
Mesa de taller	4	95	380
Estanterías	2	1.100	2.200
Otros equipos			1.000
Total			3.580
Total			9.150

ANEXO 10. AMORTIZACIONES

AMORTIZACIONES						
	Plazo Amort.	2017	2018	2019	2020	2021
Baldosas	5	24.298	24.298	24.298	56.695	56.695
Repetidores de señal Wifi	5	1.800	1.800	1.800	4.200	4.200
Lectores RFID	5	512	512	512	1.024	1.024
Baterías	10	1.200	1.200	1.200	2.400	2.400
Mobiliario oficina	5	1.114	1.114	1.114	1.114	2.228
Mobiliario almacen	5	716	716	716	716	1.432
Envolvedora de palets	8	313	313	313	313	625
Apilador manual	8	150	150	150	150	300
Palets	5	360	360	360	360	720
Web + App	5	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Gastos Constitución	5	700	700	700	700	700
Total		34.162	34.162	34.162	70.671	73.324
Amortizacion acumulada material		30.462	60.925	91.387	158.358	227.982
Amortizacion acumulada intangible		3.700	7.400	11.100	14.800	18.500

ANEXO 11. BALANCE PREVISIONAL COMPLETO

BALANCE						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO NO CORRIENTE	178.199	144.037	109.874	264.257	208.236	134.912
Inmovilizado intangible	18.500	14.800	11.100	7.400	3.700	0
Web+ App	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Gastos constitución	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Amortización acumulada		-3.700	-7.400	-11.100	-14.800	-18.500
Inmovilizado material	159.699	129.237	98.774	256.857	204.536	134.912
Producto (baldosa)	121.489	121.489	121.489	283.474	283.474	283.474
Repetidores de señal Wifi	9.000	9.000	9.000	21.000	21.000	21.000
Lectores RFID	2.560	2.560	2.560	5.120	5.120	5.120
Baterías	12.000	12.000	12.000	24.000	24.000	24.000
Mobiliario oficina	5.570	5.570	5.570	5.570	11.140	11.140
Mobiliario almacén	3.580	3.580	3.580	3.580	7.160	7.160
Envolvedora de palets	2.500	2.500	2.500	2.500	5.000	5.000
Apilador manual	1.200	1.200	1.200	1.200	2.400	2.400
Palets	1.800	1.800	1.800	1.800	3.600	3.600
Amortización acumulada		-30.462	-60.925	-91.387	-158.358	-227.982
ACTIVO CORRIENTE	21.801	30.121	84.344	391.417	1.010.323	1.935.215
Deudores comerciales	0	21.875	48.125	107.188	161.875	196.875
Tesorería	21.801	8.246	36.219	284.230	848.448	1.738.340
TOTAL ACTIVO	200.000	174.158	194.219	655.675	1.218.559	2.070.127
PATRIMONIO NETO	125.000	96.533	113.444	581.521	1.152.170	2.014.509
Capital Social	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000
Reservas	0	0	-28.467	-11.556	456.521	1.027.170
Resultado de ejercicios	0	-28.467	16.911	468.078	570.648	862.339
PASIVO NO CORRIENTE	75.000	75.000	75.000	61.291	46.964	31.993
Deuda a largo plazo	75.000	75.000	75.000	61.291	46.964	31.993
PASIVO CORRIENTE	0	2.625	5.775	12.863	19.425	23.625
Acreedores comerciales	0	2.625	5.775	12.863	19.425	23.625
TOTAL PASIVO	200.000	174.158	194.219	655.675	1.218.559	2.070.127

ANEXO 12. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Saldo inicial		21.801	8.246	36.219	284.230	848.448
Ingreso dinero	200.000	353.125	798.750	1.778.438	2.720.313	3.340.000
Aportación socias	125.000	0	0	0	0	0
Préstamo ENISA	75.000	0	0	0	0	0
Cobros clientes	0	353.125	798.750	1.778.438	2.720.313	3.340.000
Salida dinero	178.199	366.680	770.777	1.530.427	2.156.094	2.450.108
Inversión inmovilizado	56.710	0	0	26.560	14.650	0
Gastos generales	0	310.110	649.787	968.865	1.495.438	1.637.437
Pago baldosa	121.489	0	0	161.985	0	0
Pago intereses	0	3.375	3.375	3.375	2.758	2.113
Pago principal	0	0	0	13.709	14.326	14.971
Pago personalización	0	49.875	112.350	250.163	381.938	468.300
Pago transporte	0	3.320	7.304	23.168	56.768	39.840
Pago impuestos	0	0	-2.039	82.602	190.216	287.446
Saldo final	21.801	8.246	36.219	284.230	848.448	1.738.340

ANEXO 13. CONDICIONES DE LA FINANCIACIÓN

CONDICIONES DEL PRÉSTAMO								
%Deuda	38%		Duración	5				
Préstamo	75.000		Cuota anual	-17.084				
Tipo de interés	4,50%							
								</

13. BIBLIOGRAFÍA

<http://www.grupoeventoplus.com/blog/album/estudio-mercado/>

http://www.eventoplus.com/archivos/general/informes/Informe_estudio_14.pdf

<http://www.nexotur.com/noticia/76909/CONEXO/España-sigue-creciendo-en-el-Sector-MICE-y-continútea-como-potencia-mundial-en-organizacióuten-de-congresos.html>

https://issuu.com/hosteltur_2014/docs/hosteltur_mice_2014

<http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/043200/reportaje/destino/congresos/reuniones>

<http://tecnorent.es/barcelona-ciudad-de-eventos/>

<http://www.sabatebarcelona.com/empresa/que-es-la-impresion-digital-beneficios-offset/>

<http://www.iveco.com/spain/Pages/Home-Page.aspx>



World Steps

Plan de Negocio

Proyecto Fin de Máster

Andrea Costa Guerra

Marta Gómez Salido

Mariola C. Lupión González

Patricia Pérez Mazón

Teresa Uriarte Puras



CONTENIDO

1.	RESUMEN EJECUTIVO	4
2.	EQUIPO PROMOTOR	6
3.	METODOLOGÍA.....	8
3.1	¿CÓMO NACE LA IDEA?.....	8
4.	PROPUESTA DE VALOR	9
5.	PLAN ESTRATÉGICO	10
5.1	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	10
5.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	10
5.2.1	Análisis PEST.....	10
5.2.2	Mercado de los Eventos	11
5.2.3	Descripción del perfil de clientes	15
5.2.4	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	16
5.3	ANÁLISIS INTERNO	18
5.3.1	Cadena de Valor	18
5.4	ANÁLISIS DAFO.....	18
6.	PLAN DE MARKETING	20
6.1	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	20
6.2	POLÍTICA DE PRECIOS.....	22
6.3	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	23
6.4	POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	23
6.5	PREVISIÓN DE VENTAS.....	24
6.6	CALENDARIO DE ACTIVIDADES	24
6.7	PRESUPUESTOS DE MARKETING	25
7.	PLAN DE OPERACIONES.....	27
7.1	PROCESO DE FABRICACIÓN.....	28
7.2	SECUENCIA DE ACTIVIDADES CON CLIENTE (Customer Journey)	29
8.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	32
8.1	PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS.....	34
9.	PLAN DE ESCALABILIDAD Y CRECIMIENTO	35
10.	PLAN FINANCIERO	37
10.1	PLAN DE INVERSIONES	37
10.2	CUENTA DE RESULTADOS.....	37
10.2.1	Modelo de Ingresos.....	37

10.2.2 Gastos Generales.....	38
10.2.3 Amortización	38
10.2.4 Gastos financieros	39
10.2.5 Impuestos sobre beneficios	39
10.4 BALANCE.....	41
10.4.1 Partida de activo.....	41
10.4.2 Partida de pasivo	41
10.5 INDICADORES FINANCIEROS	42
10.6 ESCENARIOS	43
10.6.1 Escenario optimista	43
10.6.2 Escenario pesimista.....	44
11. PLAN DE CONTINGENCIA.....	45
12. ANEXOS	47
Anexo 1. Lecciones aprendidas	47
Anexo 2. Modelo de negocio (CANVAS).....	48
Anexo 3. Análisis PEST.....	49
Anexo 4. DAFO	50
Anexo 5. Baldosas renderizadas.....	51
Anexo 6. Nota de prensa.....	52
Anexo 7. Newsletter	53
Anexo 8. Inversiones totales necesarias	54
Anexo 9. Mobiliario necesario.....	54
Anexo 10. Amortizaciones.....	54
Anexo 11. Balance previsional completo	55
Anexo 12. Estado de flujo de efectivo.....	56
Anexo 13. Condiciones de la financiación.....	56
13. BIBLIOGRAFÍA.....	57

1. RESUMEN EJECUTIVO

¿Qué es World Steps?

World Steps es una Start-up española, fundada por cinco jóvenes emprendedoras que cuentan con **perfiles** profesionales **complementarios**. En este proyecto se ha identificado una creciente **necesidad** de los organizadores de eventos a los que se les exige la realización de eventos cada vez más innovadores y diferenciadores, que sean capaces de aumentar el “*engagement*” de los participantes.



¿Qué ofrece?

Un servicio **diferenciador**, basado en la instalación y personalización de **baldosas piezoeléctricas** en la localización del evento, para lo que se realizará un diseño *ad-hoc*. Dichas baldosas generan **energía limpia**, la cual se destina a alimentar aparatos luminosos de baja potencia. Gracias a esta funcionalidad, además de resultar producto responsable con el **medioambiente**, se consigue crear actividades de “*gamification*” y potenciar la comunicación relacionada con el evento.

¿A quién se dirige?

Se han identificado distintos tipos de interesados, dentro de los cuales distinguimos entre: el **cliente u organizador de evento**, el **promotor** del evento y el **usuario final** o asistente. Al organizador del evento se le proporciona una solución innovadora, al promotor del evento se le garantiza una alta visibilidad y presencia de marca en sus eventos, y finalmente al asistente del evento se le promete una experiencia memorable.

¿Qué motiva a la realización del proyecto?

Se ha querido aprovechar la creciente demanda de eventos sostenibles y diferenciadores como se refleja en recientes estudios del sector de eventos, que muestran que aquellas empresas capaces de optimizar recursos, ampliar su portfolio de actividades y proporcionar **experiencias únicas** están mejor posicionadas.

¿Cómo se dará a conocer el servicio?

El cliente conocerá el servicio a través de distintos **canales de comunicación** (web, redes sociales, revistas o ferias, entre otras). La mayor notoriedad se alcanzará gracias al esfuerzo de la **fuerza de ventas** directa que se encargará de realizar visitas personales a las organizadoras de eventos en sus oficinas.

¿Cuánto va a costar?

Para poner en marcha el proyecto se requiere una inversión inicial de **200.000 euros**. Dicho capital provendrá de una **aportación de las socias** fundadoras de 125.000 euros y un **préstamo de ENISA** por 75.000 euros. Este capital se destinará para cubrir el coste de fabricación de las baldosas y otros elementos complementarios. El **coste unitario** por baldosa es aproximadamente de **80 euros**, teniendo una vital útil de 5 años.

¿Cuánto se prevé ganar?

La fuente de ingresos proviene de la instalación y personalización del proyecto que tiene un **precio de 7.500 euros**.

Los ingresos vienen determinados por el **número de eventos** en los que se participa. A continuación, se puede apreciar la evolución de las ventas en comparación con los gastos generales y los flujos de caja libre que resultan crecientes a partir del segundo año.

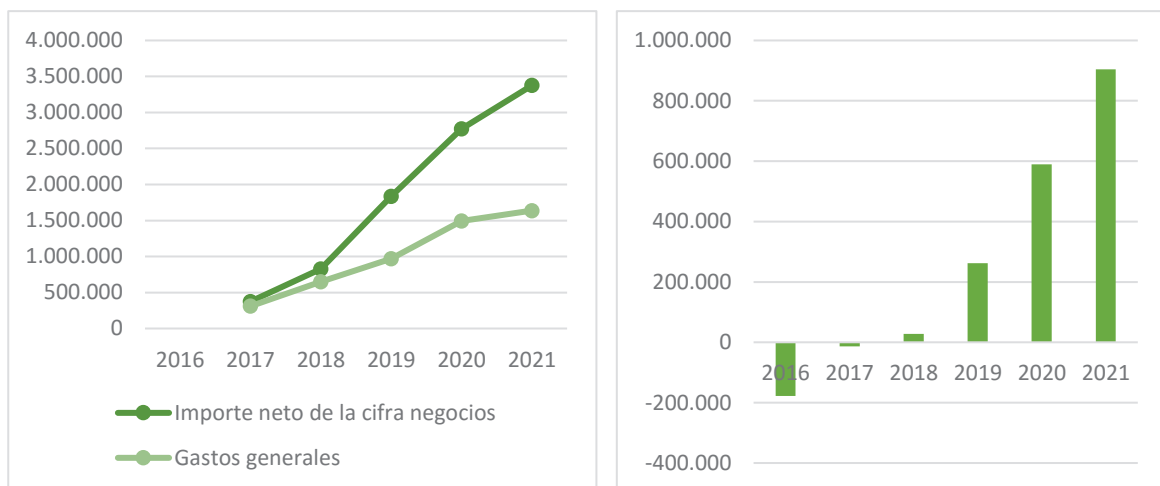


Gráfico 1. Tabla de evolución (ventas vs. gastos generales)

Gráfico 2. Evolución de los flujos libre de caja de la compañía.

VAN	558.030,12 €
TIR	96%
TIRM	78%
Pay-Back	Mitad 2019

¿Cuál es el futuro?

Se han identificado dos grandes oportunidades de crecimiento. La primera, será la posible expansión dentro del territorio nacional y, la segunda, consistirá en el desarrollo de una nueva línea de producto.

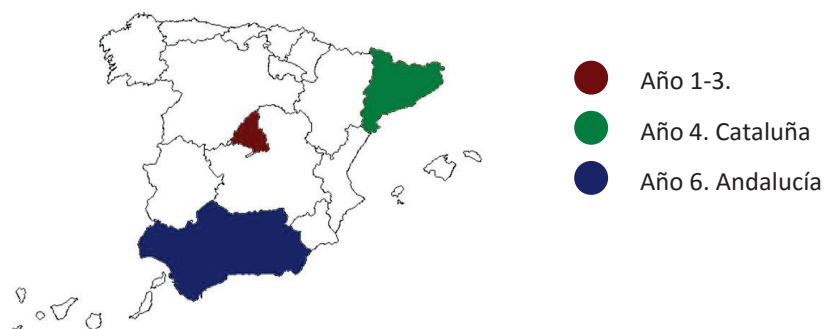


Figura 1. Mapa de escalabilidad.