



# Event & Company Group

MEMORIA PROYECTO FINAL DE MASTER

08 DE JULIO DE 2019

ESTER LOSADA - JAVIER LARIOS - MERCEDES ABARQUERO - VICTOR GARCÍA

SUPERVISIÓN: JAVIER MARTÍN



# INDICE

1.	PROPUESTA DE VALOR.....	1
1.1.	¿Por qué Event & Company Group? .....	1
1.2.	¿Qué es Event & Company Group? .....	1
1.3.	Misión .....	1
1.4.	Visión .....	2
1.5.	Valores y propuesta de valor .....	2
1.6.	Definición de servicios .....	2
1.7.	Mercado objetivo .....	4
1.8.	Problemas y Oportunidad .....	4
1.9.	Ventajas competitivas y Factores Clave de Éxito .....	5
1.10.	Financiación .....	5
1.11.	Viabilidad .....	6
1.12.	Equipo .....	7
2.	VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....	8
2.1.	Metodología de validación .....	8
2.2.	Validación de las hipótesis.....	9
2.3.	Resultados de la validación.....	9
2.4.	Otros descubrimientos .....	10
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO / Análisis PEST .....	11
3.1.	Entorno Político-Legal.....	11
3.2.	Entorno económico .....	11
3.3.	Entorno Socio-Cultural .....	12
3.4.	Entorno Tecnológico.....	13
4.	ANÁLISIS DEL SECTOR / CINCO FUERZAS DE PORTER .....	14
4.1.	Mercado del turismo y potencial segmento MICE.....	14
4.2.	Análisis: 5 Fuerzas de Porter .....	16



<b>5. DAFO</b> .....	<b>19</b>
5.1. Debilidades.....	19
5.2. Amenazas .....	19
5.3. Fortalezas .....	20
5.4. Oportunidades .....	20
<b>6. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>21</b>
6.1. Introducción .....	21
6.2. Público objetivo y segmentación .....	21
6.3. Marketing y posicionamiento de marca .....	24
6.4. Estrategia de Marketing.....	25
6.5. Personal de Marketing.....	30
6.6. Política de precios .....	31
6.7. KPI´s .....	34
<b>7. PLAN OPERATIVO</b> .....	<b>35</b>
7.1. Proceso de monetización de la plataforma .....	35
7.2. Métodos de pago de la plataforma .....	35
7.3. Herramientas de pago en la plataforma .....	36
7.4. Interacción del usuario con la plataforma .....	36
7.5. Control de calidad de la plataforma .....	42
7.6. Control de calidad del servicio de la plataforma.....	43
<b>8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>45</b>
8.1. Organigrama de la empresa .....	45
8.2. Descripción de los perfiles de la empresa .....	45
8.3. Procesos de selección de personal .....	46
8.4. Necesidades de personal .....	46
8.5. Política retributiva.....	48
8.6. Coste anual por categoría .....	48
<b>9. PLAN LEGAL</b> .....	<b>49</b>

9.1.	Aspectos societarios y denominación social.....	49
9.2.	Objeto Social de la empresa .....	50
9.3.	Domicilio social.....	50
9.4.	Capital Social .....	50
9.5.	Socios Fundadores .....	50
9.6.	Estatutos de Event & Company Group .....	50
<b>10.</b>	<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>51</b>
10.1.	Estrategia.....	51
10.2.	Previsión de ingresos de explotación .....	53
10.3.	Cuenta de resultados .....	53
10.4.	Balance.....	57
10.5.	Flujos de caja libre.....	58
10.6.	Ratios.....	58
10.7.	Rentabilidad del negocio bajo diferentes supuestos .....	59
<b>11.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>61</b>
<b>12.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>77</b>





## 1. PROPUESTA DE VALOR

### 1.1.¿Por qué Event & Company Group?

Las empresas se enfrentan al reto de innovar y adaptarse a las nuevas tecnologías con el objetivo de mantener su valor en el mercado. En algunos casos, pese a no tener una extensa historia mantienen la idea y formación del siglo pasado, sin considerar la aparición de nuevas tecnologías, formas de venta y de contacto con proveedores y clientes; en definitiva, sin considerar a esa parte mayoritaria de la sociedad que tiene una fuerte tendencia a la contratación a través de la Web.

Event & Company Group rompe con el esquema habitual de empresa, adaptándose a las nuevas formas de consumo e irrumpiendo en el mercado como una solución innovadora y valiéndose de las nuevas tecnologías de tal manera que ofrece un producto de manejo sencillo y con alto valor añadido.

En la actualidad, las plataformas o marketplaces se encuentran en las primeras posiciones de venta online en nuestro país; este nuevo canal de venta y distribución no es aprovechado por todos los sectores. En especial, el segmento que hemos identificado -dentro del sector turístico - con menor aprovechamiento de estos nuevos canales de distribución y con mayores barreras de entrada es el de los eventos corporativos o también conocido como turismo MICE.

### 1.2.¿Qué es Event & Company Group?

Event & Company Group empresa en condición de StartUp, invita a la reflexión del sector de la gestión y organización de eventos, segmento boyante y con gran importancia dentro del relevante sector turístico español. Se observa, tal y como veremos en el presente documento, un conservacionismo en las estructuras de comunicación y contratación de servicios, pese a que dicho sector avanza con paso firme y mantiene unas cotas de crecimiento que invitan a invertir en el mismo. Event & Company Group (Event&Co) es una plataforma Web multi-idioma de interacción entre clientes, agencias, proveedores de gestión y creación de Turismo MICE y cualquier otro servicio que pueda contratarse para la celebración de un evento de empresa. Permite la comunicación, contratación y resolución de problemas de manera inmediata, gracias a que es la primera plataforma que ofrece una contratación rápida en un clic en el sector, con comunicación directa con cada actor de la plataforma y con visualización 360º de los espacios y productos, y conocimiento constante de las especificaciones técnicas de los servicios.

### 1.3.Misión

Ofrecer una experiencia única de contratación y gestión de eventos B2B del segmento MICE, contribuyendo a mejorar el sector Turístico en España (punto estratégico de la economía del país). Siendo el referente en la contratación de servicios para este tipo de eventos a nivel nacional e internacional.

Desarrollo de algoritmos en la plataforma que faciliten el posicionamiento y búsqueda de los servicios deseados. Exigencia en la calidad de los servicios prestados, no solo en la plataforma, sino también por cada uno de los actores de la misma.

## 1.4. Visión

Ser la primera plataforma B2B de contratación directa en servicios de gestión de eventos, con altos estándares de calidad, fiabilidad y servicio que faciliten la transacción y organización de eventos MICE.

Estar presente en “todo” el ciclo del turismo para eventos, a través de una respuesta tecnológica definitiva para eliminar las dificultades en la contratación de servicios para eventos MICE (B2B).

## 1.5. Valores y propuesta de valor

Transparencia, optimización y excelencia en los procesos y desarrollos de las tareas dentro de la plataforma, son los valores que definen la marca Event & Company Group.

El valor que aportamos al mercado se encuentra ligado con los valores de marca, pues a partir de ellos conseguimos que la plataforma comercial y tecnológica permita a los proveedores ofrecer sus productos y servicios (Transparencia) con comercialización directa con mayor comodidad y sencillez a un mayor número de usuarios (Optimización). Estos últimos, pueden valorar que aseguran la calidad del servicio, conocer en cada instante las especificaciones técnicas y disponibilidad temporal de cada producto o servicio (Excelencia).

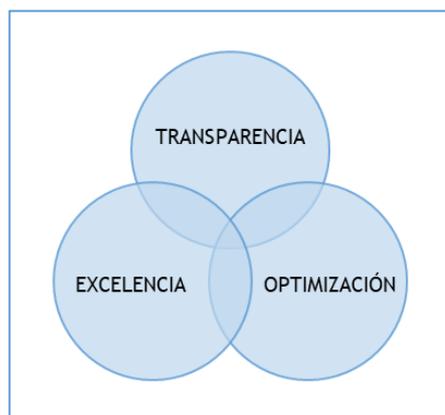


Fig. 1 Representación de valores Event & Co Group. Elaboración propia

Enumerando las principales propuestas de valor:

- Comunidad de usuarios finales, agencias y proveedores conectados.
- Comunidad autoalimentada e interconectada por sus propias opiniones.
- Mayor número de posibilidades para cada usuario relacionado con la plataforma.
- Contratación directa de servicios y productos.
- Visibilidad de la disponibilidad de cada producto o servicio.
- Posicionamiento geográfico de cada proveedor.
- Disminución de la incertidumbre.
- Redacción sencilla de contratos con cláusulas integradas a través de la plataforma.
- Explotación de datos (big data) sobre el turismo para eventos en España.
- Mejor precio garantizado.

## 1.6. Definición de servicios

Plataforma comercial y tecnológica para la contratación de servicios y productos relacionados con la actividad de eventos MICE en el mercado B2B. Servicios ofrecidos por proveedores cuyo perfil, en función del producto/s o servicio/s que ofrezca, necesitará cubrir unos requisitos mínimos como estándar de calidad, tales como;

- Los espacios incluirán videos con visualizaciones 360° con las especificaciones técnicas del espacio, se aconseja que este sea gestionado con el servicio ofrecido por Event & Company Group.

- Incluirán precios por los servicios o productos ofrecidos.
- De todos los productos se aportarán las especificaciones técnicas correctamente definidas, lo que favorecerá la búsqueda de la plataforma.
- Aquellos productos que no sean espacios, incorporarán fotografías 2D y/o 3D.
- Todos los productos y servicios están obligados a informar de sus disponibilidades en el calendario de la plataforma
- Incorporarán datos de contacto.

En función del usuario de la plataforma, esta le ofrece unos servicios u otros teniendo en cuenta que Event & Company Group tiene la visión de estar presente en todo el proceso de organización de un turismo para eventos (MICE).

La plataforma dispone de 2 tipos de usuarios, clasificados de la siguiente forma:

- Clientes finales llamados Event consumers son usuarios de la plataforma que contratan servicios o productos a través de ella, en general podrán ser empresas, cuya necesidad es crear un evento. Dentro de los Event Consumers (Lovers) se encuentran las agencias de eventos, quienes consumen productos o servicios de la plataforma para un Cliente final, a vista de Event & Company Group son Event Consumers.
- Event Supplier son fundamentales para Event & Company Group ya que representan a todos aquellos proveedores de cualquier sector, con productos o servicios que ofrecen a través de nuestra plataforma. Ha de ser capaz de cumplir los requisitos exigidos por la plataforma como definición del estándar de calidad y definición del servicio.

### ¿CÓMO DEFINIMOS NUESTRO SERVICIO?

Una vez que tenemos conocimiento de los actores que intervienen en la plataforma, estos se benefician de sus funcionalidades, las cuales están diseñadas para cubrir sus necesidades particulares.

No obstante, en la plataforma existe un ecosistema común donde se produce una interacción sencilla y fluida entre prestadores de servicios y contratantes de los mismos, siendo ésta continuamente realimentada por los propios usuarios de la plataforma.

### COMUNIDAD DE USUARIOS

La Comunidad de usuarios podrá disfrutar gratuitamente de los contenidos generados por Event & Company Group en blogs de temáticas diversas, a su vez en función de las modalidades se dará acceso a eventos del sector, información de nuevas tendencias, Networking, etc

La actividad de la comunidad de usuarios (Event Consumers & Event Suppliers) en la plataforma posibilitará progresivamente el posicionamiento de cada prestador de servicio con la



Fig. 2 Distribución geográfica. Elaboración propia

valoración que los usuarios vayan realizando tras la realización del evento, siendo visible y disponible para el resto de usuarios.

### 1.7. Mercado objetivo

El mercado objetivo es la totalidad del mercado MICE (Meeting, Incentives, Conferences, Exhibitions) a nivel nacional, los dos primeros años, y a nivel europeo a partir del tercer año, estando presente en todo el proceso del evento, desde la contratación del transporte y alojamiento hasta los productos y servicios necesarios para el desarrollo con éxito

Como veremos en el presente documento en el apartado Estudio de mercado, este sector supone el 1% del PIB Nacional, centrándonos en MICE pues está teniendo un mayor auge en los últimos años favorecido por factores tales como: la economía, las infraestructuras de transportes nacionales e internacionales, la industria turística y de restauración, grandes infraestructuras y espacios que permiten reuniones de tamaños diversos, etc

### 1.8. Problemas y Oportunidad

Problema detectado:

- Mercado anticuado.
- Existen comunidades de proveedores, pero no una plataforma de contratación.
- No se utilizan las nuevas tecnologías para la contratación.
- Multitud de proveedores sin conexión entre ellos.
- No existe una plataforma que valore los proveedores para el sector.
- No se conocen los precios de los proveedores.
- No se puede consultar de manera inmediata la disponibilidad de los productos o servicios que ofrecen los proveedores en una sola plataforma.
- No se conocen los catálogos de productos y servicios por proveedores.
- Dificultades en conocer a los proveedores del sector (a excepción de reservas de habitaciones) por ubicación.

Oportunidad:

- Aumento del mercado en los últimos años.
- Aumento de la contratación de productos y servicios B2B y B2C a través de internet, lo que demuestra una sociedad más adaptada al consumo de productos y servicios de manera on line.
- Necesidad de incluir nuevos elementos que permitan generar impacto en los asistentes a los eventos, lo que plantea un reto para los organizadores y/o promotores.

## 1.9. Ventajas competitivas y Factores Clave de Éxito

Observando a través de estudios de mercados, webs de referencia y entrevistas personales realizadas, se ha detectado que lo que buscan nuestros clientes potenciales (futuros **Event Suppliers** y **Event Consumers**), es lo siguiente:

- Para los **Event Consumers**: precio, rapidez, eficacia, información, colaboración. Estos conceptos dimanaban de diferentes encuentros con agencias de eventos y corporaciones, que siendo todos ellos el factor común en las conversaciones mantenidas.

Rescatamos, a modo de ejemplo, algún testimonio que atestigua lo anteriormente indicado:

*“Las marcas son cada vez más conscientes de la necesidad de comunicar al mundo lo que hacen a través de eventos que impacten emocionalmente y generen experiencias. En este sentido, si algo marcará a las agencias y los eventos en los próximos años es una tendencia al alza a jugar con las emociones y buscar su personalización al máximo con la imagen y valores de la compañía para llegar al público. La consecuencia de esto, es que los clientes valoren más la creatividad e innovación que la agencia aporta a la conceptualización de su evento. No será suficiente con encargarse de la producción y la coordinación del evento”*

*“La gente quiere sentirse comprendida y recibir experiencias que se adapten a sus necesidades, lo que aplicado a los eventos significa que los participantes no quieren ser tratados de forma homogénea o como proveedores de datos e información, sino reconocidos como individuos a un nivel emocional más profundo.”*

- Para los **Event Suppliers**: sus preocupaciones se centran en la dependencia que tienen de terceros (agencias) para colocar sus servicios y sus correspondientes comisiones, conseguir una mayor visibilidad, dar a conocer las características de sus espacios y como ofrecer constantemente algo de valor añadido y diferenciado de la competencia.

## 1.10. Financiación

El modelo inicial de financiación de Event & Company Group consta de dos etapas claramente diferenciadas;

- 1ª Etapa: financiación con fondos propios de la empresa, con un desembolso de 87.500 € por Co-Founder haciendo un total de 350.000 €. Con esto se cubre como se verá más adelante la etapa inicial de proyecto, gastos administrativos, constitución de la empresa, compra del dominio, creación de redes sociales, generación de contenido para las redes sociales, alquiler de servidores en la nube, compra de cámaras y alquiler de espacio para creación de videos 360° con especificaciones técnicas e inicio del desarrollo de la plataforma, etc.
- 2ª Etapa: financiación privada, siendo el desembolso necesario de 140.000 € para la consolidación financiera de la empresa cubriendo gastos de creación de la plataforma, publicidad, personal en busca de masa crítica (face to face) y mediante la creación de contenido para el desarrollo de la plataforma, posicionamiento SEO y SEM, entre otros.

### 1.11. Viabilidad

Consideramos que la viabilidad del proyecto depende de que los objetivos definidos se cumplan, y den lugar a resultados medibles.

Hemos definido varios objetivos en función de indicadores económicos y de mercado:

- Imagen de marca: buscando generar confianza y seguridad en el uso de la nueva tecnología en el sector de los Eventos. Traslado la idea de un producto altamente disponible y a un precio competitivo, hasta un 25% del público objetivo en el primer año.

Cuota de mercado: conseguir una cuota significativa de proveedores en la plataforma que permita atraer clientes.

- Crecimiento: incremento medio de números de usuarios free 150% anual y Premium entre 15% a 20% anual. Este objetivo se apoya en la consecución del objetivo de asociación de la marca a temas y en la facilidad de entrada al sector motivada por la baja fidelidad a las marcas.
- Internacionalización: asegurar un plan de implantación en el resto de países europeos para ejecutarse en el año 4.
- Escalabilidad: Iniciar el producto solo para proveedores específicos del sector de los Eventos (MICE) y escalar hasta llegar a la totalidad del ciclo del evento tal y como determina la misión y visión de la empresa.

RENTABILIDAD  
EN EL AÑO 4

ROE 89%

TIR 53%

PAYBACK 3,6

Fig. 3 Rentabilidad esperada  
compañía

## 1.12. Equipo

Event & Company Group nace de la necesidad observada por los integrantes del equipo, que tras llevar a cabo un brainstorming definen una idea que finalmente desembocará en el proyecto que se presenta. En definitiva, viene a dar solución a las necesidades del sector vividas en primera persona por uno de los miembros del equipo, Mercedes Abarquero Co - Founder y CMO de Event & Company Group, la cual cuenta con una dilatada experiencia laboral en el mundo de los eventos.

Es un equipo multidisciplinar ya que cuenta con perfiles diversos, combinando experiencia, juventud, ambición y espíritu innovador que afronta con ilusión y entusiasmo, teniendo presente en todo momento lo establecido en la misión y visión descrita en el reto de crear una empresa tecnológica.



### MERCEDES ABARQUERO

Co - Founder de Events & Company Group, farmacéutica de formación académica es experta en eventos y formación con más de 12 años de experiencia. Actualmente, se encuentra en un puesto de dirección en la gestión de eventos y conferencias en una de las top 5 de empresas mundiales de farmacia y cosmética, lo que hace que sea CMO (Chief Marketing Officer) perfecta para este proyecto.

### VICTOR GARCÍA

Co - Founder de Events & Company Group, Ingeniero de Caminos, Canales y puentes, experto en digitalización de empresas.

Emprendedor pese a su formación técnica, se embarca en este su tercer proyecto empresarial, lo que le confiere gran experiencia para llevar a cabo las funciones de COO (Chief Operating Officer).



### ESTER LOSADA

Co - Founder de Events & Company Group, empresaria desde que tiene conocimiento, experta en gestión de equipos, clientes y sistemas de ventilación.

Ha desarrollado la principal parte de su carrera en el ámbito de la dirección, haciendo crecer sus dos empresas de climatización on-line, es la candidata perfecta para ser CEO (Chief Executive Officer) de Event & Company Group.

### JAVIER LARIOS

Co - Founder de Events & Company Group, Ingeniero Industrial, experto en Energías Renovables y Real Estate.

Founder de Events & Company Group, Ingeniero Industrial, experto en Energías Renovables y Real Estate. Cuenta con una visión financiera y estratégica del más alto nivel, con una experiencia en el entorno comercial que le confiere las actitudes idóneas para las funciones de CFO (Chief Financial Officer).



## 2. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

### 2.1. Metodología de validación

Tradicionalmente, los proyectos se concebían en la oficina, partiendo de un plan de negocio/financiero, se conseguía financiación y se lanzaba el producto al mercado; todo en ese orden. Sin embargo, la metodología Lean Startup rediseña el proceso haciéndolo mucho más eficiente, y reduciendo el riesgo asociado al lanzamiento de cualquier proyecto innovador. El concepto Lean Startup aunque fue acuñado por Eric Ries, proviene de Japón de las teorías de Lean Manufacturing de Toyota. Es la evolución del concepto tradicional de Lean, al caso concreto del lanzamiento de Startups al mercado.

Aprendizaje validado, experimentación e iteración son los tres pilares en los que se basa la metodología Lean Startup. El objetivo: reducir el riesgo en el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Aprender del cliente (Customer Development) es la clave y cuanto más rápido y barato mejor. Para ello, la experimentación es la herramienta, que transforma nuestras hipótesis iniciales en hechos, haciendo del aprendizaje el pilar sobre el que construimos nuestro producto o servicio y nuestro modelo de negocio. La experimentación consiste en enfrentar ideas al mercado, en forma de prototipos, entrevistas, productos mínimos viables (MVP)..., para testar las hipótesis del negocio y convertirlas en hechos. En resumen, testar la propuesta de valor, lo antes posible.

Con la metodología Lean Startup se va construyendo a medida que se obtiene conocimiento del mercado, pasando a invertir sumas más importantes únicamente cuando el aprendizaje ya se ha realizado. De esta manera, el método Lean Startup permite invertir menos recursos (tiempo, dinero e ilusión) en la fase de aprendizaje y testeo de la idea de negocio, para invertir más recursos o pedir financiación cuando el conocimiento y las probabilidades de éxito son altos.

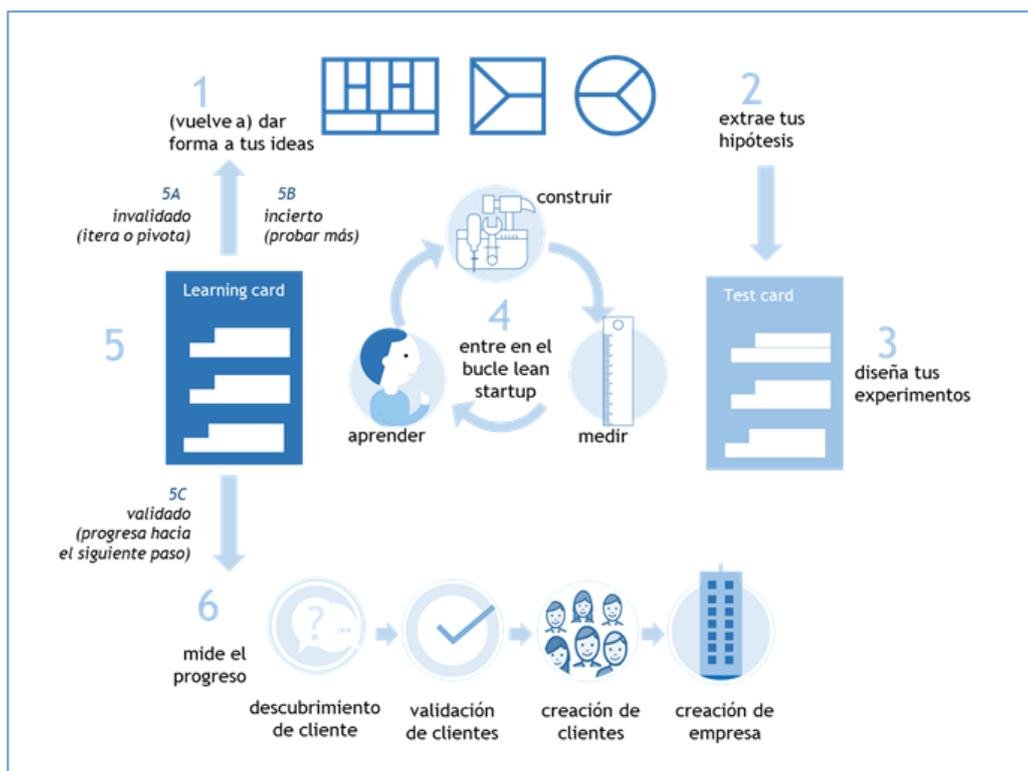


Fig. 4 Representación gráfica flujo de trabajo

### 2.2. Validación de las hipótesis

El producto que se quería lanzar inicialmente fue:

“Marketplace que permite contratar espacios de manera online para la celebración de cualquier tipo de evento mediante visualización de los mismos utilizando Realidad Virtual, con el objetivo de reducir los desplazamientos al mínimo, incluso a cero”.

Una vez definido el modelo Canvas para la idea de negocio de partida, se establecieron 19 hipótesis que fueron validadas mediante entrevistas a distintos agentes intervinientes (45 entrevistas), así como investigación en fuentes oficiales y específicas (INE, SCB, etc) y empresas especializadas que generan informes del sector como EventoPlus (obteniendo estos informes mediante suscripción).

#### PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS

- Responsable de RRHH
- Gestor técnico
- Responsable comercial
- Secretaria de dirección
- Pareja con planes de boda
- Responsable de comunicación
- Organizador de eventos
- Agencia de eventos
- Diseñador gráfico
- Diseñador de entornos virtuales
- CEO
- Hoteles

*Fig. 5 Perfiles entrevistados durante la fase de validación*

Una vez se analizó toda la información recabada de las distintas entrevistas, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El potencial cliente utilizaría nuestro producto porque reduce la incertidumbre y los tiempos en la contratación del espacio.
- El potencial cliente no estaría dispuesto a contratar el espacio sin realizar una visita al mismo, previa a la contratación.
- Al menos 4 de cada 10 clientes de estos servicios visitan más de 3 lugares antes de elegir espacio.
- La principal fuente de ingresos vendría de contrataciones por parte de empresas corporativas.
- No resulta del todo cómodo el uso de gafas de Realidad Virtual, así como el usuario no está dispuesto a realizar la inversión en el equipo necesario.
- Rapidez en la contratación para reducir tiempos y costes.

### 2.3. Resultados de la validación

Si bien no se pivotó radicalmente, la idea de negocio inicial sufrió modificaciones significativas siendo las más relevantes las siguientes:

- Cambio de Realidad Virtual por visualización 360°: se prescinde de la tecnología de Realidad Virtual y se opta por visualizaciones de los espacios 360° lo cual hace desaparecer el gasto al que tiene que incurrir tanto el usuario de la plataforma mediante adquisición de gafas virtuales como el asociado a la generación del entorno virtual por parte del proveedor del espacio.

- Foco en turismo MICE: orientación a clientes corporativos, tanto agencias de eventos como empresas corporativas que, por sus necesidades comerciales, de formación, etc. requieran de la organización de un evento.



Fig. 6 Representación gráfica del proceso de validación y pivotaje

## 2.4. Otros descubrimientos

La fuerte apuesta inicial por la realidad virtual fue perdiendo atractivo conforme el conocimiento de las necesidades del mercado iba en aumento. A fecha de hoy, se trata de una tecnología con escasísima implantación tanto en hogares y unidades familiares como en las empresas corporativas. Solo el sector formativo y el de los videojuegos daban muestras de tener cierto recorrido por lo que se descartó seguir contando con ella para la idea de negocio, recurriendo a la visualización 360°.

Otro viraje fue el de enfocar el modelo de negocio como un B2B y no dirigirnos al cliente particular centrando los esfuerzos en desarrollar un servicio que aprovechara el tirón del turismo MICE que tan fuertemente está creciendo.

## 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO / Análisis PEST

### 3.1. Entorno Político-Legal

#### UNIÓN EUROPEA

La Unión Europea, con el paso de los años, ha evolucionado desde un mercado común hasta una unión económica y monetaria que tiene como principales características un arancel aduanero común frente a terceros países, la libre circulación de personas, mercancías y capitales y una moneda común, así como una política económica y monetaria también común. Son muchas las ventajas existentes para las empresas y los trabajadores de pertenecer a la Unión Europea; a modo de ejemplo, desarrollan su actividad en ámbitos nacionales con mayor disciplina presupuestaria que la que tendrían por separado y bajo legislaciones más avanzadas al tener que adaptarlas a los reglamentos y directivas europea. No obstante, no hay que perder de vista los riesgos que acechan a la Unión Europea, como por ejemplo el Brexit, las posibles políticas expansivas de Rusia y el proteccionismo de Trump.

#### RELACIONES HISTÓRICAS CON LATINOAMÉRICA

España es un enclave estratégico para las relaciones económicas entre Latinoamérica y Europa; es uno de los principales inversores en América Latina, con una presencia destacada en sectores clave del proceso de desarrollo y modernización social como la banca, la energía, las comunicaciones, la construcción y gestión de infraestructuras, el turismo o la provisión de servicios públicos. Esta visibilidad a nivel empresarial redundará en la predisposición de las empresas e inversores latinoamericanos a lanzarse al mercado europeo utilizando España como punto de partida.

#### APOYO POLÍTICO AL TURISMO

El turismo ha sido tradicionalmente un sector que ha contado con mucho apoyo desde las administraciones públicas, si bien, para el turismo MICE queda bastante margen de mejora, especialmente en el ámbito nacional. En el portal oficial de turismo de España ([www.spain.info](http://www.spain.info)) es difícil encontrar de una manera rápida algo relacionado con el segmento MICE. Sin embargo, en los Planes Estratégicos de Turismo de varias CCAA (Castilla-La Mancha, Castilla y León, Murcia) ya se tiene por objetivo desarrollar este segmento.

#### ESTABILIDAD POLÍTICA EN ESPAÑA

A raíz de los resultados de los últimos comicios generales en España que tuvieron lugar el 28 de abril, todo apunta a la conformación de un gobierno relativamente estable. No obstante, el conflicto político-social en España está lejos de solucionarse y puede tener consecuencias negativas en el terreno comercial.

### 3.2. Entorno económico

#### ESTABILIDAD ECONÓMICA

La OCDE prevé que la economía española crezca este año un 2,2%, cuatro décimas menos que en 2018. Y de cara a 2020 se mantiene esta ralentización moderada hasta el 1,9%. España es el único gran país europeo que mantiene el pulso cíclico con un crecimiento por encima de su potencial (que según las estimaciones oscila entre el 0,5% y el 1,5%). De esta forma, la economía doméstica

crecerá casi el doble que la eurozona este ejercicio. España todavía sigue recortando el terreno perdido con el resto del continente durante la recesión.

## GRAN DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS

Según datos del Eurostat de 2017, España tiene la mayor red de autopistas y autovías de la UE con más de 17.000 kilómetros, lo que supone el 10,33% de la red. Porcentaje muy superior al de la media de la UE que se sitúa en el 1,2%. Adicionalmente, España cuenta hoy con la 2ª Red de Alta Velocidad más grande del mundo (1ª en Europa) y es el líder europeo, con más de 3.152 km en servicio. Su red ferroviaria total se extiende a más de 15.500 km.

En cuanto al número de plazas hoteleras, según datos del Eurostat, España contaba en 2016 con 3.515.810 plazas de alojamiento turístico, considerando camas de hotel y otros establecimientos de corta estancia. La cifra supone el 11,3% del total de plazas en Europa en 2015, 31,2 millones (no tiene el dato global de 2016). El crecimiento de plazas hoteleras ha llevado a España desde la quinta posición de 1990 a la tercera el año pasado, por delante de Alemania, a la que España superó en 2009.

### 3.3. Entorno Socio-Cultural

Siendo conscientes se puede desarrollar un negocio en un ecosistema donde existe talento y carácter innovador y donde los derechos sociales están más que asentados, se deben valorar -hoy más que nunca tres fenómenos sociales que tendrán impacto en la economía española:

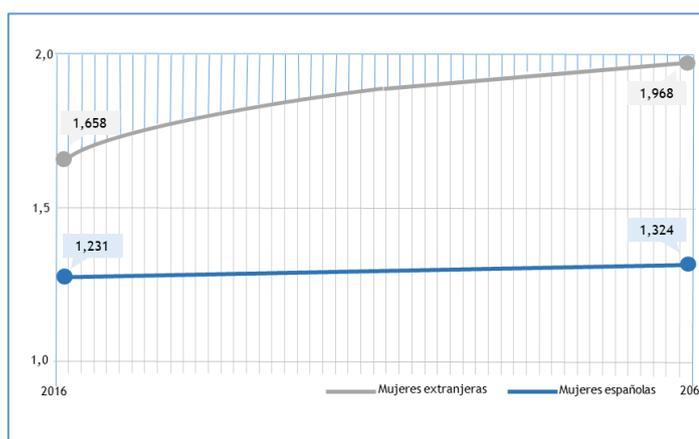
#### MENOS HIJOS

En el conjunto de la Unión Europea, España es uno de los dos países con menor tasa de fecundidad, de 1,34 niños por mujer en 2016, al igual que Italia. Esta cifra contrasta con los 1,92 niños por mujer que se dan de media en la vecina Francia y con los 1,6 de media de la Unión. También España es el país europeo donde se tiene el primer hijo más tarde, a los casi 31 años, frente a los 29 años de media de la UE, según Eurostat.

Además, las perspectivas no son muy halagüeñas. De acuerdo con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística, hasta 2065, la tasa entre las madres españolas no llegará a 1,4 hijos por mujer, aunque eso sí, entre las madres extranjeras que viven en España pueden superar 1,9 hijos, una cifra más cercana a la media europea.

El elevado nivel de desempleo juvenil, las dificultades para encontrar un empleo estable y formar una familia, el complicado acceso a la vivienda y el golpe de la

crisis económica, que se ha cebado con el colectivo que se encuentra en edad de tener hijos, son los argumentos que explican esta tendencia.



Gráfica 1 Previsión fecundidad. Fuente Diario Expansión- Datos referentes INE

## MÁS VIEJOS

En 2031, más de una cuarta parte de la población tendrá más de 65 años (un 25,6%), según las Proyecciones de Población 2016-2066 del Instituto Nacional de Estadística. Y este colectivo será aún mayor en 2066, para cuando el organismo estadístico prevé un tercio de los españoles por encima de esa edad. "La población centenaria (los que tienen 100 años o más) pasaría de las 16.460 personas en la actualidad a más de 222.104 dentro de 50 años", calcula. Esto, lógicamente conlleva efectos. Las economías deberán afrontar el reto del aumento del gasto social para cubrir las necesidades sociales que el envejecimiento de la población supone en materia de sanidad y de servicios sociales a la tercera edad. En el conjunto de la Unión Europea, España es uno de los dos países con menor tasa de fecundidad, de 1,34 niños por mujer en 2016, al igual que Italia. Esta cifra contrasta con los 1,92 niños por mujer que se dan de media en la vecina Francia y con los 1,6 de media de la Unión. También España es el país europeo donde se tiene el primer hijo más tarde, a los casi 31 años, frente a los 29 años de media de la UE, según Eurostat.

## VIVIMOS SOLOS

Los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística son muy llamativos en este campo. Los hogares que más aumentan son los compuestos por una sola persona. En 2017, el número medio de hogares en España se ha incrementado en 66.700, la mayor parte de este incremento (49.100) ha sido de hogares unipersonales, que ya suponen el 25,4% del total.

Así, hay 4.687.400 hogares unipersonales, de un total de 18.472.800, frente a los 4.412.000 de un solo miembro que había en 2013 (de un total de 18.217.300). El impacto sobre el consumo y los servicios es evidente.

### 3.4. Entorno Tecnológico

España es líder en Tecnologías de Información y Telecomunicaciones avanzadas, aplicadas a diversos sectores. Existen más de 33.000 empresas TIC, incluyendo las de contenidos digitales, que operan en España con más de 470.000 trabajadores altamente cualificados. Por todo ello, España es considerada como uno de los mercados TIC más importantes de Europa. Las Empresas Internacionales presentes en España desarrollan a menudo negocio conjunto con empresas españolas, tanto en España como en Latinoamérica y la región EMEA.

El 98,7% de las empresas españolas de 10 o más empleados dispone de conexión a Internet. La penetración de banda ancha ha alcanzado el 90% de los hogares españoles y el acceso a las redes 4G (LTE) llega ya al 95% de los consumidores. Por otra parte, está creciendo la cobertura de las redes de banda ancha super rápidas. Existen más de 120.000 estaciones en todo el país que garantizan las telecomunicaciones móviles.

## 4. ANÁLISIS DEL SECTOR / CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis a través de las Cinco Fuerzas de Porter, requiere realizar previamente un análisis del público al que está orientado y el tamaño que presenta para poder conocer el tamaño de la oportunidad de mercado existente.

### 4.1. Mercado del turismo y potencial segmento MICE

#### MERCADO TOTAL

El turismo a nivel mundial representa el 10,4% del PIB mundial y es el responsable de 1 de cada 10 empleos en el planeta. En el caso de España estas cifras son mayores ya que suponen el 11,7% del PIB (137.020 millones de euros en 2017) y generaron 2,6 millones de trabajo, lo que supuso el 12,8% del empleo total. Desde 2010 la evolución de la aportación del turismo al PIB ha sido creciente, pasando del 10,2% del PIB en 2010 al 11,7% en 2017, lo que supuso 1,5 puntos más.

#### MERCADO MICE

Se incluye dentro del mercado MICE el conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo del viaje está vinculado con la realización de actividades laborales, profesionales o asociativas. Ha sido definido, por la Asociación Internacional de Organizaciones Profesionales de Congresos, MICE haciendo referencia sus siglas a: Meeting, Incentives, Conference and Events.

EVOLUCIÓN	2017 vs 2007
Nº reuniones	+13%
Nº asistentes	+23%
Nº asistentes/reunión	-7%

Tabla 1 Evolución del mercado MICE 2007 a 2017. Fuente, Spain CONvention Bureau

No todos los eventos se encuadran dentro del turismo MICE. Se excluyen algunas tipologías de eventos y se incluyen algunas otras actividades que no generan eventos, pero si forman parte de un turismo MICE.

SECTOR DEL TURISMO			
OCIO		NEGOCIOS	
CON EVENTOS	SIN EVENTOS	CON EVENTOS	SIN EVENTOS
Culturales Sociales Políticos Deportivos Religiosos	Vacacional Familiar	Convenciones Jornadas Presentación producto Viajes de incentivos Ferias Congresos	Viajes de negocios

Fig. 7 Segmentación del turismo. Fuente propia

Cuando analizamos cómo es el turismo MICE en España, los datos nos indican que es un mercado en crecimiento y con una rentabilidad superior a la que presenta el turismo tradicional. En 2017 supuso más de 6.000 millones que corresponde al 0,66% del PIB. Lo que llama la atención es la rentabilidad del segmento, ya que es 5 veces más rentable que el turismo vacacional. Además, presenta una evolución creciente de 2007 hasta ahora.

**CLAVES DE ÉXITO EN ORGANIZACIÓN DE EVENTOS INTERNACIONALES**

- Plazas hoteleras
- Otros elementos:
  - Infraestructuras de movilidad
  - Servicios públicos
  - Servicios auxiliares
  - Atractivo turístico

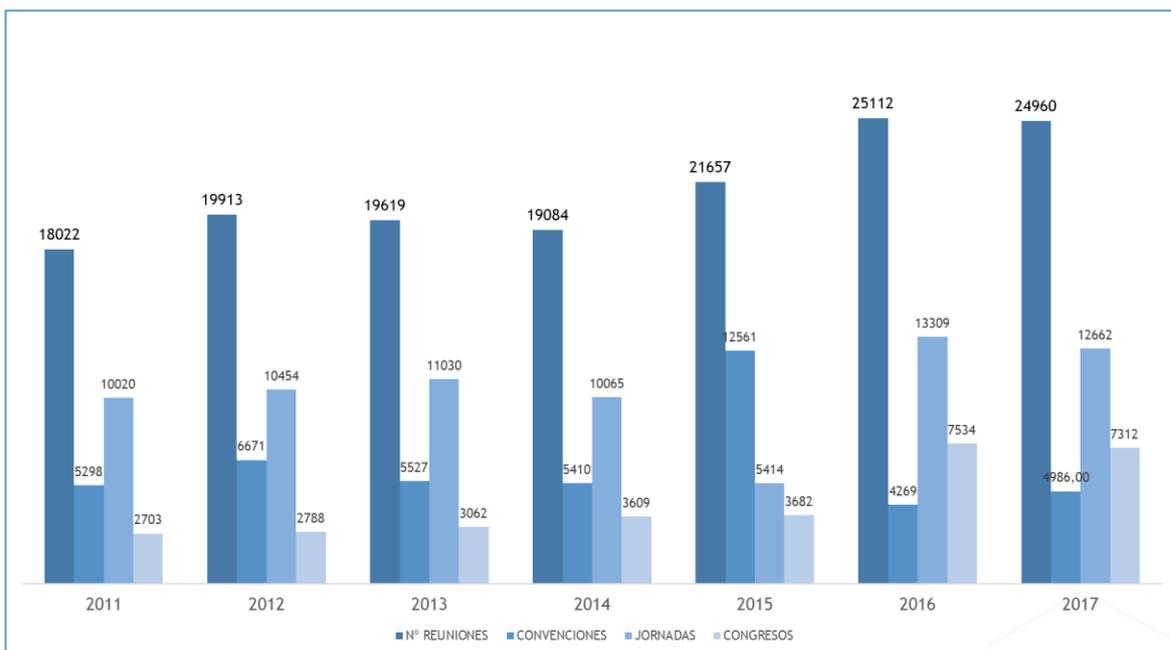
Analizando el número de reuniones celebradas a nivel internacional, España estuvo posicionada en 2017 en #4, mejorando dicho ranking el puesto #4. Desde el punto de vista de ciudades, siguiendo a nivel internacional, comprobamos que Barcelona fue en el 2017 #1 y en el 2018 el #4, pasando Madrid del puesto #7 a ocupar el #3.

Analizando el perfil del turista internacional y nacional, centrándonos en el turismo de negocios, se detecta que sus estancias medias son inferiores al vacacional. Otro factor a destacar, es que la media de dicha estancia, en el caso del turista internacional, es 1,3 día superior versus nacional. Sin embargo, el gasto medio es superior por persona y día, llegando a duplicar el coste medio por día en el caso del turismo internacional (Ver Anexo 4. Estudio de Mercado).

**MERCADO POTENCIAL**

Al analizar el número de eventos realizados en España en 2017, se observa los siguientes datos:

- 51% Jornadas - una media de 12.000 jornadas al año
- 29% Congresos, en torno a 7000
- 20% Convenciones - una media de 5000 convenciones



Gráfica 2 Distribución del número de eventos MICE. Spain Convention Bureau

La diferencia entre una jornada y un congreso es que el congreso es un evento que presenta periodicidad. En el caso de las convenciones son eventos corporativos. Por otro lado, los congresos suponen el 29%, generalmente se realizan en Palacios de Congresos y el resto pueden tener diferentes ubicaciones. Durante nuestra búsqueda de información y validación, encontramos que estos Palacios de Congresos se gestionan a través de una asociación con plataforma propia (Asociación de Palacios de Congresos de España), suponiendo una fuerte barrera de entrada, por lo que eliminamos este tipo de eventos del mercado potencial.

Las jornadas y convenciones suponen el 71% del número total de eventos que se realizan. En base los estudios de Spain Convention Bureau que hace referencia a las reuniones realizadas en 2017:

El número total de convenciones celebradas llegó a los 71.312 con un total de 1.249.369 personas que asistieron (la mayor cifra de asistentes de los 5 últimos años que además supone un aumento del 10,41% respecto del 2016)

En el caso del número de jornadas fue un total de 12.662, suponiendo un descenso de 5,4%. En este tipo de reuniones asistieron 1,4 millones de participantes, lo que supuso un descenso en línea del 5,7% con el descenso del número de reuniones.

Hay que tener en cuenta que el gasto medio diario por asistente, en este tipo de eventos, es de 85 €, que la duración está en torno a 2-4 días y que el gasto total ronda los 675 millones de €.

En los eventos MICE, además de la necesidad de alojamiento, es importante tener en cuenta que se requieren otros servicios como: alquiler de espacio, alquiler de mobiliario, decoración, audiovisuales, elementos de merchandising, etc.

El estudio de Eventoplus del 2019 sobre la lucha por la relevancia, muestra cómo las empresas dedican un 20,4% del presupuesto de marketing a eventos. El 39% de las empresas indican que tienden a internalizar los eventos, es decir que los organizan ellos mismo y en un 71% lo centralizan en un departamento de eventos y que en el 24% lo externalizan.

El número total de jornadas y convenciones al año, como se ha indicado anteriormente, es de más de 17.000. Y si tenemos en cuenta también las reuniones tenemos un total de eventos celebrados al año que superan los 42.000. La estimación de eventos a realizar en el año 3 (se toma este año ya que a partir del año 4 se realiza internacionalización de la plataforma) es de 2.020 eventos a realizar, lo que se estima un volumen potencial del 4,8 % en el número de eventos del total del mercado español.

## 4.2. Análisis: 5 Fuerzas de Porter

Nuestro producto está orientado a empresas (B2B), bien aquellas que directamente promocionan el evento o bien organizadoras de eventos/agencias de viajes que se dediquen a organizar eventos para empresas. Nuestro modelo de negocio está orientado a ofrecer un lugar donde estén disponibles los proveedores necesarios para poder organizar un evento, ofreciendo como valor añadido la visualización 360° del espacio y tener definidas todas las características técnicas mediante una interfaz amigable.

### CLIENTES

El poder de negociación de los clientes

Nuestros clientes son todos nuestros usuarios que acceden a la plataforma, definidos anteriormente como:

- Event consumers: son usuarios de la plataforma que contratan servicios o productos a través de ella.
- Event Supplier: todos aquellos proveedores de cualquier sector, que ofrecen productos o servicios a través de nuestra plataforma.

Las claves de éxito tendrán que englobar:

- Event consumer: diferenciando dos tipos.
  - Empresas promotoras de eventos: llegar hasta los encargados de la organización de eventos y también de los departamentos de compras. Aportar un valor diferencial en el servicio a través de la facilidad y el ahorro de costes.
  - Organizadores de eventos: llegar a aquellos más digitales, activos en redes sociales ya que están más familiarizados con las nuevas tecnologías.
- Event Supplier: los cuales deben tener visibilidad para Event Consumer, aumentar las contrataciones y generar mayor margen.

Para los Event Consumer es importante producir emoción antes y sobre todo durante el evento para generar un recuerdo en el asistente, por ello el efecto, “wow” es clave a la hora de generar impacto en el negocio. Para ello van a tener una importancia significativa los medios técnicos, por lo que conocer las características técnicas de los espacios es vital. Además, tener propuestas innovadoras y tecnológicas permite incrementar el éxito.

Por otro lado, nuestros clientes son también todos los event supplier que estarán disponibles en la plataforma. Según el estudio de Evento Plus del 2018, el poder de negociación desde el fin de la crisis ha aumentado, haciendo que los proveedores tengan un alto poder de negociación a la hora de fijar precios y márgenes. Este dato depende del tipo de proveedor, el mismo estudio muestra la fortaleza de algunos sectores como el hotelero para fijar precios y con muchas barreras de entrada de nuevos espacios, sin embargo, en el caso de otro tipo de proveedores como catering, fotógrafo, desarrollo de web de eventos, etc., presentan pocas barreras de entrada y una competencia tanto en precio como en servicio.

Al analizar las barreras de entrada de los proveedores en el mercado MICE, encontramos que:

Event consumer:

- Agencias tienen bajo poder de negociación.
- Promotores de eventos, alto poder de negociación.

Event supplier:

- Proveedores de servicio con alto poder de negociación, en particular los espacios.

#### PROVEEDORES:

Se trata de todos los proveedores de soluciones software para el desarrollo de la plataforma, en este caso son imprescindibles. Sin embargo, existen en el mercado ya gran cantidad de empresas que se dedican al desarrollo, por lo que el poder de negociación es bajo.

En el caso de proveedor de grabaciones 360°, existe también un número importante de proveedores, lo que hace que tenga bajo poder de negociación.

#### COMPETENCIA

En el mercado existen diferentes propuestas para desarrollar la contratación de un evento, sin embargo, ninguna aglutina todos los servicios y como norma general no permite la reserva on line. A nivel de grandes cadenas hoteleras, a diferencia de las habitaciones hoteleras que tienen, prácticamente todos, la posibilidad de reserva on line, bien en página propia o a través de plataformas de reserva, en el caso de los espacios de reuniones no tienen en línea esta posibilidad y únicamente se visualizan las características básicas y fotografía de los espacios:

Como principales competidores encontramos:

- Keytel: mayorista que permite visualizar espacios y hacer reservas de habitaciones. En el caso de los espacios funciona con un intermediario vía email para la reserva. No permite, salvo la reserva de habitaciones, ningún servicio adicional.
- Evento Plus: enfocado a dar visibilidad a los espacios a través de fotografías. Como valor diferencial permite tener a través de una suscripción información sobre la evolución del mercado de los eventos, pero no permite ningún servicio más.
- Spaceson: ofrece la búsqueda de espacios a nivel nacional (1600 salas distribuidas por toda España). Indica el precio por hora y permite contactar con el proveedor del espacio.
- Espacios creativos: permite la solicitud de presupuesto de un espacio visualizado a través de fotografías. Indican el precio por hora y el equipamiento que presenta el espacio. Incluye un interesante filtro para buscar en función de la actividad que se va a querer realizar.

Al estudiar la competencia, no existe ninguna plataforma que aporte el servicio tal y como lo planteamos, por lo que la rivalidad es baja/media.

## PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Productos que puedan aparecer

Existe la posibilidad de la aparición de productos similares a través de plataformas que se dedican a la reserva de habitaciones (booking) o el desarrollo dentro de los competidores que incluyan la funcionalidad en sus plataformas.

Por lo tanto, pocas barreras.

## BARRERAS DE ENTRADA

En cuanto al desarrollo tecnológico que se requiere, existe la tecnología, por lo que no sería una barrera de entrada.

Como barrera de entrada nos podemos encontrar la baja informatización en red de la disponibilidad de los espacios, principalmente en las empresas hoteleras que aglutinan un gran número de eventos.



Fig. 8 Las 5 Fuerzas de Porter

## 5. DAFO

Con la aplicación de esta herramienta de estudio se analizan las características internas y externas de la idea de negocio. Creando un buen mapa DAFO, se pueden definir de una manera muy ajustada estrategias a corto, medio y largo plazo de la empresa con el fin de mejorar la rentabilidad, funcionamiento y posicionamiento en el mercado.



Fig. 9 DAFO. Elaboración propia

### 5.1. Debilidades

- Alta dependencia de los proveedores; sin ellos nuestro modelo de negocio no sería viable.
- Escaso poder de negociación en la etapa inicial.
- Auténticos desconocidos en el sector; como empresa que parte de cero, el esfuerzo a realizar para posicionarnos rápidamente en el mercado ha de ser significativo.
- Desconocimiento de la tecnología y sector; los miembros del equipo de proyecto no trabajamos ni en el segmento MICE ni en el sector turístico limitando inicialmente nuestra competitividad.

### 5.2. Amenazas

- Compra por empresa más grande; al comprobarse en los primeros años la idoneidad y que realmente satisface una necesidad hasta ahora no cubierta.

- Marketplace de reserva de alojamientos turísticos dé el salto al segmento MICE aprovechando su músculo financiero e infraestructura ya existente y habiendo detectado gracias a nuestro éxito que este segmento es una fuente de oportunidades.
- Necesidad no prioritaria para las empresas que organizan eventos.
- Apego a la manera de contratar tradicional de servicios para eventos;

### 5.3. Fortalezas

- Sencillez en contratación de todos los servicios gracias a una plataforma de fácil uso y con amplia información de los proveedores.
- Visualización 360° de los espacios en lugar de fotografías planas pudiendo conocer estos de manera mucho más detallada sin necesidad de visitarlos.
- Empresa de tamaño pequeño que permite toma de decisiones ágil e iteración rápida en el modelo de negocio permitiendo respuestas flexibles y adaptadas a las distintas complicaciones que vayan surgiendo, sobre todo, en los primeros años de vida.

### 5.4. Oportunidades

- Desarrollo negocio en segmento en claro crecimiento, como se explica a lo largo del proyecto en varias ocasiones.
- Existencia de Marketplaces para alojamientos turísticos, pero NO de reserva de espacios para eventos; estando de esta manera sin explotar todo el potencial con que cuenta el segmento MICE.
- Uso de Big Data; según la OBS Business School, en 2020, más de 30 mil millones de dispositivos estarán conectados a Internet y las soluciones tecnológicas Big Data aportarán 206.000 millones de euros a la economía en Europa. Nosotros vamos a recibir gran cantidad de información tanto de los prestadores de servicios como de las empresas que organizan eventos; pudiendo llegar a ofrecer en el largo plazo servicios de Big Data complementarios a nuestra actividad principal.

Una vez identificadas estas características internas y externas, para cada una de ellas se actuará de la siguiente manera:

- Debilidades → Corregir
- Amenazas → Afrontar
- Fortalezas → Mantener
- Oportunidades → Explorar

## 6. PLAN DE MARKETING

### 6.1. Introducción

No cabe duda de que no existe ningún negocio en activo o en desarrollo, donde el cliente no sea el centro de la organización de la empresa.

El cliente determina qué herramienta, servicio o producto es el que quiere y da valor a la empresa, pero ¿cómo aproximarse de la mejor manera a lo que quiere o necesita el cliente?

Event & Company Group nace de la aplicación de metodologías Scrum y Lean Startup las cuales han permitido conocer al cliente (usuario) adaptándose a las necesidades de este.

De la misma forma, Event & Company Group apuesta por dos formas de marketing, outbound e inbound (no entendemos uno sin el otro pues no existe confrontación entre ambos términos) apostando por realizar campañas con ambas formas de marketing, a través de metodología Scrum que nos permita aprender con poco dinero, qué formas son más efectivas para llegar de forma óptima a nuestro cliente objetivo.

### 6.2. Público objetivo y segmentación

Como bien se ha definido en el apartado 4 “Análisis del Sector/5 Fuerzas de Porter”, Event & Company Group nace como una plataforma multi-idioma que opera en el amplio sector del “turismo”.

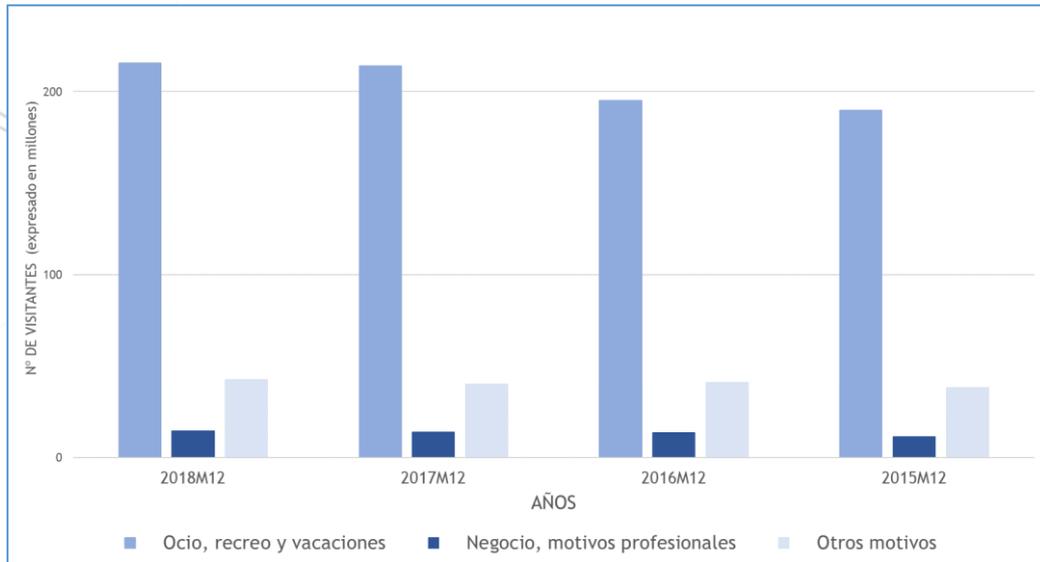
Este mercado es complejo, cuenta con un gran número de segmentos, lo que implica la necesidad de ser conscientes de la Misión y Visión de la empresa, teniendo claro cuál es el segmento al que nos dirigimos.

SECTOR DEL TURISMO			
OCIO		NEGOCIOS	
CON EVENTOS	SIN EVENTOS	CON EVENTOS	SIN EVENTOS
Culturales Sociales Políticos Deportivos Religiosos	Vacacional Familiar	Convenciones Jornadas Presentación producto Viajes de incentivos Ferias Congresos	Viajes de negocios

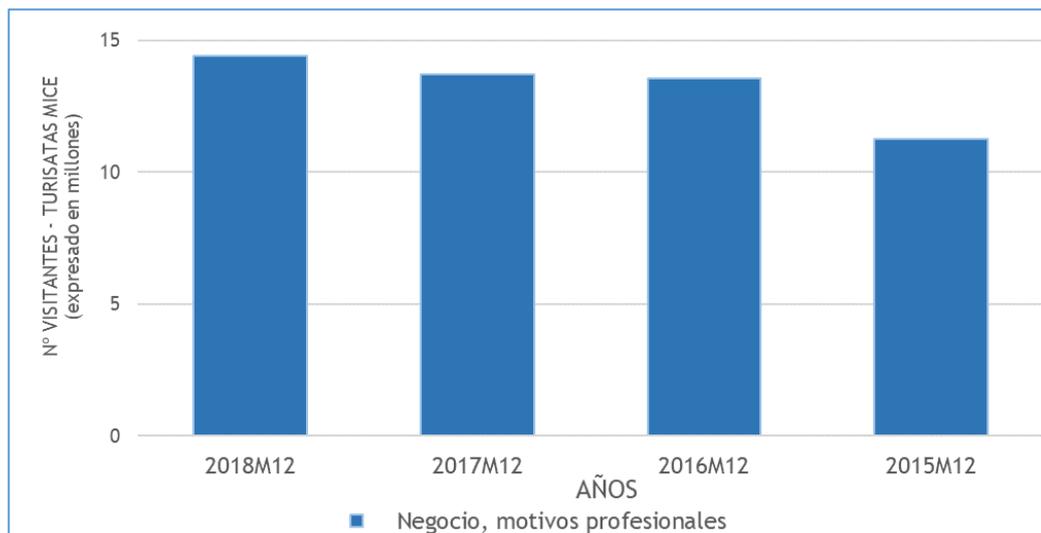
Fig. 10 Clasificación sector del turismo. Elaboración propia.

Event & Company Group se dirige, como ya se ha indicado, al mercado MICE, dentro del cual encontramos Meeting, Incentives, Conferences and Exhibitions todos ellos dentro de las corrientes turísticas cuyo motivo del viaje está vinculado con actividades laborales, profesionales o asociadas.

Los gráficos siguientes reflejan una clara diferencia de volumen entre turistas de ocio, con respecto aquellos que lo hacen por negocios o trabajo. También se aprecia como existe una tendencia alcista respecto al número de turistas en el mercado MICE.

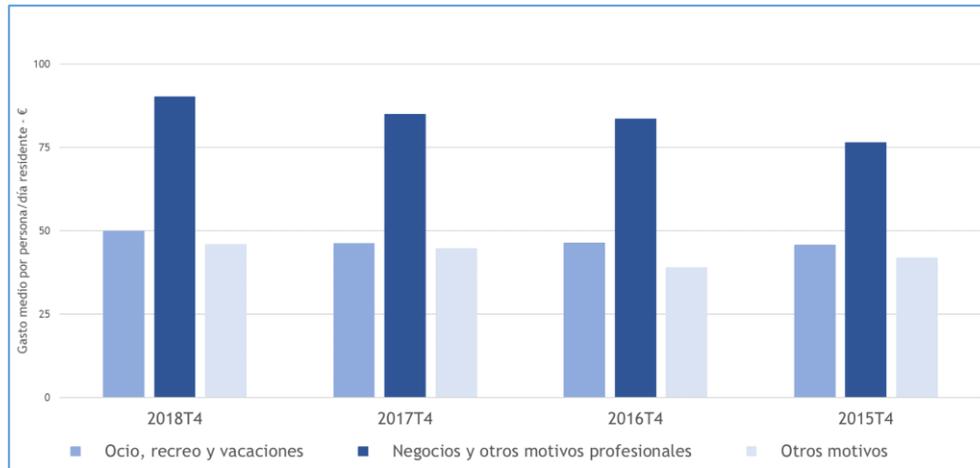


Gráfica 3 N.º turistas sector MICE (residente y no residentes). Elaboración propia a partir de fuentes del INE



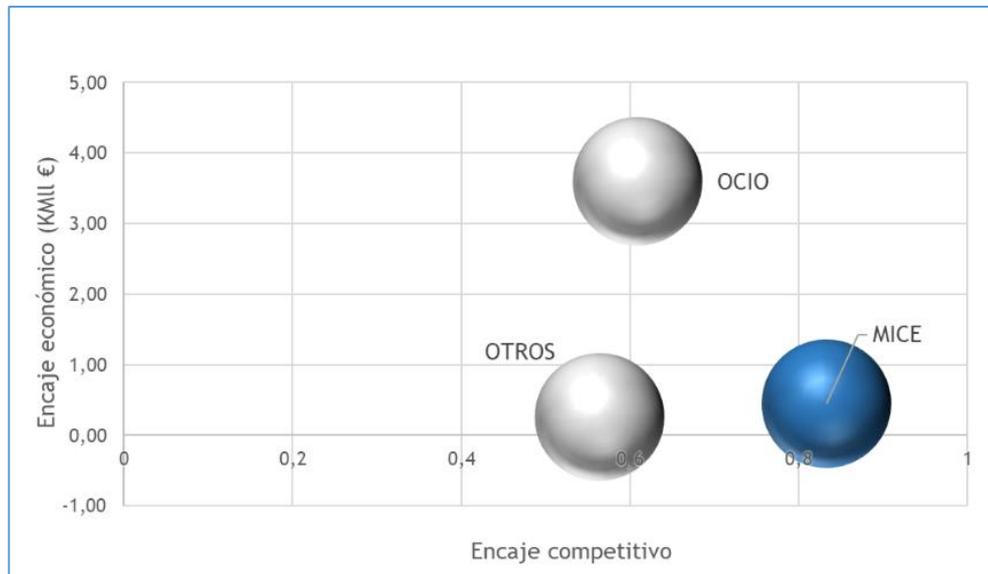
Gráfica 4 Estadísticas del n.º de turistas residentes y no residentes clasificados en función del tipo de visita realizada. Elaboración propia a partir de fuentes del INE

Más representativa que la evolución del turismo por sectores o motivo del viaje, es el gasto por persona día en función del motivo del viaje. Se observa una clara tendencia positiva de gasto en el sector del turismo, principalmente en el sector de negocios (MICE).



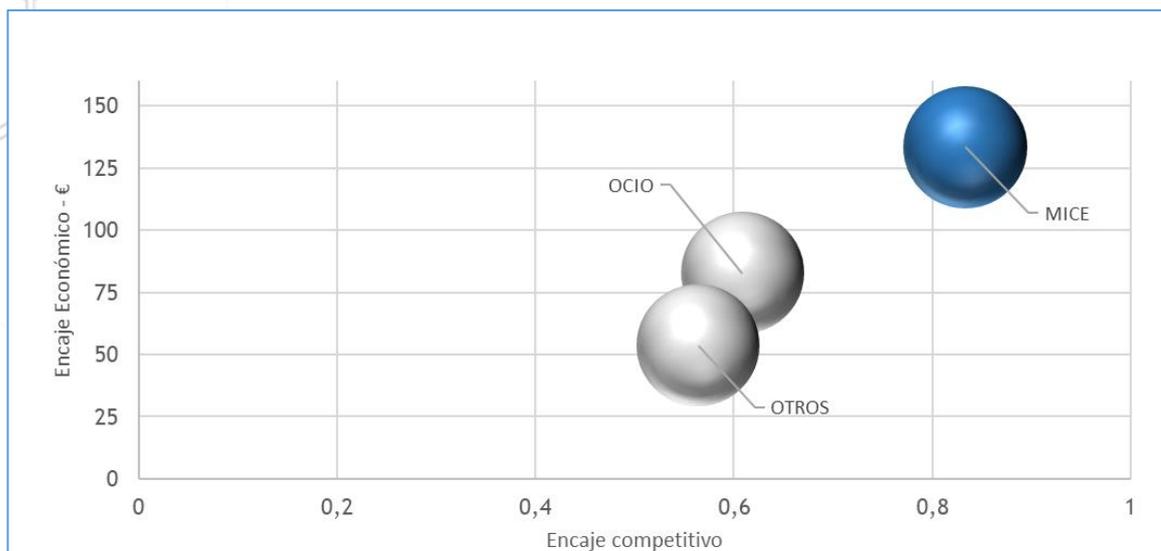
Gráfica 5 Gasto medio por persona/día, en diferentes tipologías

Teniendo en cuenta una priorización de segmentos a través del encaje competitivo y económico de los sectores principales (Mas detalle del encaje técnico en Anexo 5.1):



Gráfica 6 Priorización de segmento

Como existe una importante descompensación en el nº de turistas con motivo de ocio, la priorización no representa la realidad que queremos mostrar en el estudio de mercado, que es, la diferencia de gasto medio por persona y la evolución de este en los últimos años, por lo que representamos a continuación, una priorización de los segmentos genéricos en función del gasto medio persona/día:



Gráfica 7 Priorización de segmentos en función de gasto/medio persona y encaje competitivo.

El segmento MICE, acaba siendo nuestra elección por las condiciones ya descritas. A su vez, dentro de dicho segmento podemos distinguir diversas tipologías de eventos: Ferias, Convenciones, Jornadas, Congresos, Fiestas de incentivos, Reuniones de negocios... Sin embargo, hay varias que, por sus condiciones o características tras el estudio y la realización de los experimentos son descartadas (apartado 4) quedándonos finalmente con el segmento MICE reducido a (Conferencias, Jornadas, Convenciones, Fiestas de incentivos, Reuniones y presentaciones de producto).

### 6.3. Marketing y posicionamiento de marca

La intención es escalar el modelo de negocio para asegurar una sólida implantación de este, posicionando rápidamente la marca. Para ello, teniendo en cuenta el sector, determinamos las ciudades españolas que por datos estadísticos -según diferentes fuentes- generan el mayor volumen de turismo de negocio con eventos:

Con los datos del número de eventos MICE a escala internacional y los datos del Instituto nacional de estadística, definimos los objetivos:

ESTADÍSTICAS DEL "RANKING ICCA" POR PAÍSES Y CIUDADES									
Pos.	Países en 2018	Reun.	Países 2017	Reun.	Pos.	Ciudad 2018	Reun.	Ciudad 2017	Reun.
1	Estados Unidos	947	Estados Unidos	941	1	París	212	Barcelona	195
2	Alemania	642	Alemania	682	2	Viena	172	París	190
3	España	595	Reino Unido	592	3	Madrid	165	Viena	190
4	Francia	579	España	564	4	Barcelona	163	Berlín	185
5	Reino Unido	574	Italia	515	5	Berlín	162	Londres	177
6	Italia	522	Francia	506	6	Lisboa	152	Singapour	160
7	Japón	492	Japón	414	7	Londres	150	Madrid	153
8	China	449	China	376	8	Singapur	145	Praga	151
9	Holanda	355	Canadá	360	9	Praga	136	Lisboa	149
10	Canadá	315	Holanda	307	10	Bangkok	135	Seúl	142

Tabla 2 Clasificación comparativa 2017/18 ICCA internacional. Fuente ICCA

AÑO	DESARROLLO OBJETIVO
0	Desarrollo de la plataforma, imagen de marca. Desarrollo de producto, inicio en las técnicas del marketing.
1	Interacción de la plataforma, desarrollo de la imagen de marca. Escucha activa de los clientes y desarrollo del mercado en Madrid (165).
2	Extensión con el siguiente orden a nivel nacional a Barcelona (165), Valencia (30), Sevilla (29), Bilbao (24), San Sebastián (16), Málaga (13) y Granada (13).
3	Extensión a la totalidad del territorio nacional e Internacionalización con el siguiente orden Francia (579) con París líder mundial ciudad MICE.
4	Expansión internacional (nivel europeo).

Tabla 3 Planificación de objetivos

### 6.4. Estrategia de Marketing

#### GROWTH HACKING

Growth Hacking es un conjunto de técnicas de mercadotecnia desarrolladas por las empresas de tecnología que utilizan la creatividad, el pensamiento analítico, así como las métricas web y de redes sociales para vender sus productos y ganar exposición.

Esto nos ayuda a una vez definidas las características de nuestro producto, a determinar los canales de distribución y acciones que consiguen un mayor número de leads con poco presupuesto, realizando comprobaciones a través de experimentos (Sprints).

Dentro del Growth Hacking de Event & Company group, apostamos por modelos de marketing inbound y outbound, por no ver incompatibilidades entre ambos modelos, permitiéndonos probar estrategias de manera conjunta y desarrollar la escalabilidad nuestro modelo de negocio, teniendo en cuenta siempre el siguiente valor:

**10x**

**“Excelencia en el pensamiento multiplicado por 10 nuestras actuaciones!”**

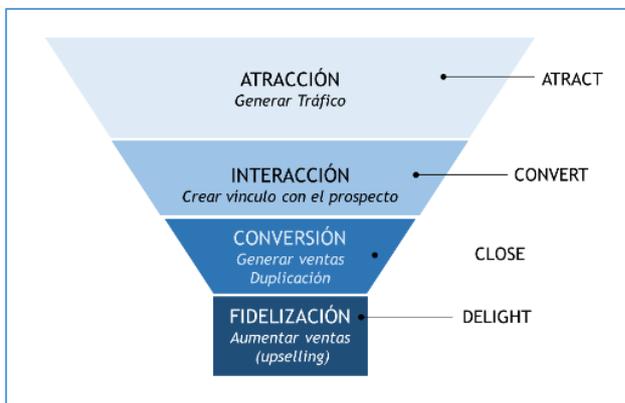


Fig. 12 Funnel MKT Event Co Group. Elaboración propia

En busca de los objetivos que se definen en el presente capítulo, es necesario que describamos la operatividad para consecución de estos. Esta consiste en 4 fases acordes al funnel de ventas:

- Atracción
- Interacción
- Conversión
- Fidelización

## INBOUND

FASES	DESCRIPCIÓN Y ACTUACIONES
ATTRACT	Se realizarán estrategias de atracción de leads. Consistirán en creación de contenido indexándose este en buscadores. Esto provoca curvas de aceleración de tráfico.
CONVERT	Se establecen técnicas para convertir los leads en registros de la plataforma (Event supplier o Events consumers)
CLOSE	Una vez que los usuarios se han registrado necesitamos convertir estos en procesos de compra. Según avance nuestro conocimiento y número de usuarios en la plataforma usaremos dos técnicas: Lead Scoring y Lead nurturing.
DELIGHT	Fase en la que se pretende mantener a los usuarios satisfechos, ofrecerles información de utilidad independientemente que sean clientes o usuarios. Para ello utilizaremos técnicas automatizadas (Cross - selling y Up-selling), estudiando nuestros procesos por medio del customer journey map

Tabla 4 Fases del funnel, descripción y actuaciones. Elaboración propia

Definidas las etapas que seguiremos para ejecutar un marketing inbound efectivo en los próximos 4 años (Attract, Convert, Close y Delight) este se llevará a cabo a través de las siguientes herramientas:

- Posicionamiento WEB, llevaremos a cabo varias técnicas comunes en la actualidad para el posicionamiento en buscadores:
  - SEO off site (Todas las herramientas que se usen para realizar SEO en Event & Company group serán White Hat SEO)
    - Crear contenido, la homepage de Event & Company Group estará vinculada al blog “Eventos del HOY”, donde se irá informando a la red de todas las novedades de los eventos MICE. Nuevas tendencias, eventos del mes... El posicionamiento Web y contenido será creado por una empresa externa que liderará dicho proyecto con las pautas establecidas. (100 € por artículo de 500 palabras)
    - Este contenido se usará para poder enlazar con un gran número de páginas.
  - SEO on site
    - Optimización de la página, así como incorporar en fotos, accesos y enlaces palabras clave (Key Adwards) como Events, Crear eventos, etc. Mejorar los tiempos de carga, optimización, entre otros.
  - SEM
    - Google Ads, donde Event & Company Group ya tiene un usuario, y donde se realizará experimentos y springs en el año 0 de posicionamiento en Google a través de anuncio con palabras como: “Crea tu evento”, “Proveedores para eventos”. (300 -1000 € mensuales, en función de los clics y de la competencia para el posicionamiento).

Puede considerarse una categoría de marketing outbound si se realiza de manera masiva y sin objeción alguna, en nuestro caso nos centraremos en dos tipologías que nos ofrece Google Ads para utilizarlo como inbound:

- Campaña de anuncios de textos dinámicos.

- Campaña de búsqueda en los buscadores.

No obstante, para conseguir un rápido posicionamiento lo incorporaremos también como outbound marketing.

## OUTBOUND

Dar a conocer la marca en este sector. Es imprescindible no solo validar el producto, sino que la marca tenga nombre, para ello se realizarán campañas periódicas de:

- Presencia en plataformas del sector de los eventos de negocios como Eventoplus o Spain Bureau (contratos de colaboración).
- Creación de eventos, reuniendo a ponentes de reconocido prestigio en el segmento MICE que compartan los valores de sus empresas para poder dar a conocer la misma. El evento será organizado y creado desde la plataforma e incorporará dichos proveedores en la misma. (Dos eventos anuales 15.000 €/por evento)
- Mailing, generando envío de correo masivo a las empresas del sector según su clasificación.
- Fuerza de ventas, creando un equipo de comerciales encargado de generar una demanda efectiva del producto dando a conocer la ventaja competitiva del mismo (24.000 €/empleado).
- Anuncios masivos en todas las plataformas referentes de publicidad de eventos.
- Google Ads nos permite anuncios masivos teniendo en cuenta la búsqueda de palabras con imagen, sobre paginas como periódicos, redes... (300-1000 €/mes, en función de los clics y de la competencia para el posicionamiento).
- Redes Sociales:
  - **Linkedin**, red social imprescindible para una empresa como Event & Company Group que se dirige al sector B2B.
  - **Twitter** nos pondrá al alcance de nuestros clientes y potenciales clientes.

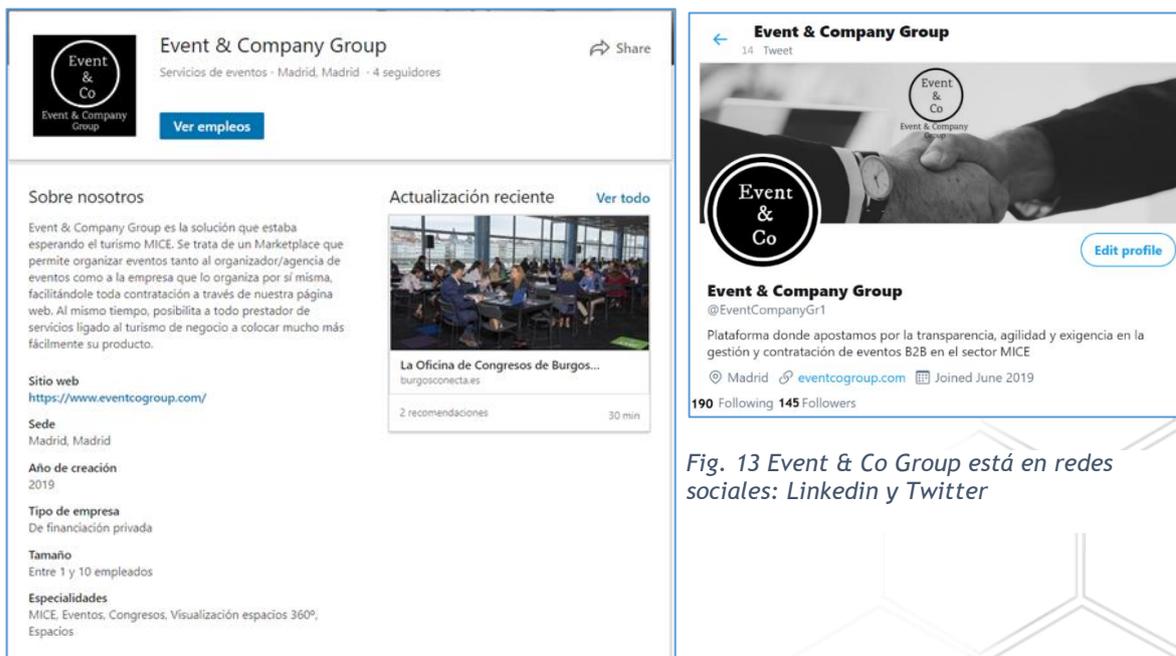


Fig. 13 Event & Co Group está en redes sociales: LinkedIn y Twitter

## PRESUPUESTO MARKETING POR AÑOS

El presupuesto correspondiente al plan de marketing se encuentra desarrollado en el Anexo 5 de la presente Memoria.

AÑO	INBOUND	OUTBOUND	TOTAL
0	32.000 €	0 €	32.000 €
1	32.000 €	71.000 €	103.000 €
2	37.392 €	153.600 €	190.992 €
3	47.300 €	277.700 €	325.000 €
4	51.500 €	561.100 €	612.600 €

Tabla 5 Presupuesto desglosado y total por años (incluido el personal propio)

Objetivos del Funnel de ventas:

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
ATTRACT	Visitas a la Web	18.000	36.000	150.000	202.000	325.000
		100%	100%	100%	100%	100%
CONVERT	Usuarios potenciales "Event Supplier"	6	252	12.600	20.200	28.600
	Usuarios potenciales "Event Consumers"	4	108	5.400	20.200	42.900
	Usuarios potenciales totales	10	360	18.000	40.400	71.500
	Carrito	20	270	6.300	10.100	17.875
CLOSE	Check outs	-20	-98	-5134	-8080	-14275
	Ventas (Nº Eventos contratados)	0%	64%	19%	20%	20%
PENETRACIÓN TOTAL EN EL FUNNEL		0	172	1.166	2.020	3.600
			0,46%	0,78%	1,00%	1,11%

Tabla 6 Resumen del funnel de marketing

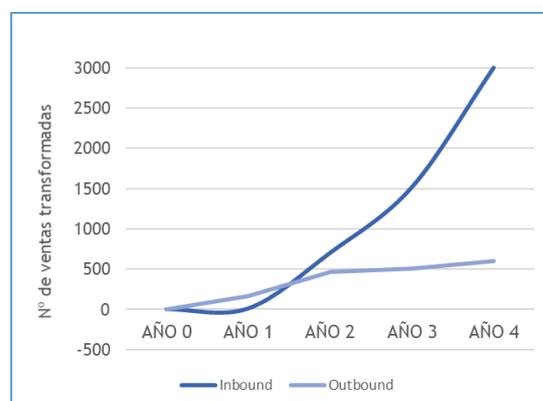
Nada de lo planificado tendría sentido si no se establecen unos objetivos de ventas asociadas al tráfico de la plataforma, usuarios, oferta y demanda dentro de la plataforma, por lo que a continuación determinamos los objetivos que hacen viable nuestra hipótesis en su estado intermedio.

Una vez definida las técnicas y herramientas de marketing a emplear, definimos cual es la capacidad esperada de cada una de ellas en función de sus metodologías, pues es la manera de comprender la evolución de estas y entender el coste por cliente.

## METODOLOGÍA INBOUND

Nuestro servicio es innovador, cuya adaptación al mundo al que se enfoca no será sencilla y como en cualquier plataforma necesitará cierto recorrido para ser validada por la comunidad de usuarios.

Implica por tanto que el costo por cliente a través de esta metodología ira decreciendo, pues es inversamente proporcional al % de clientes captados a través de ella.



Gráfica 8 Nº de ventas transformadas por ambos métodos: Inbound y Outbound

## METODOLOGÍA OUTBOUND

Nos permite despegar rápidamente por los contactos establecidos en el mundo del evento, lo que facilita la validación de la plataforma, en este caso pese a su coste nos ayuda a ser reconocidos en el sector.

Por tanto, de cara al número de registros y ventas en la plataforma en los dos primeros años, justificamos el incumplimiento de las proporciones en el funnel de ventas de una plataforma digital. Pues es en estos, donde el número de registros dependerá en su mayoría por la fuerza de ventas y no, por la interacción del marketing inbound o outbound generado digitalmente.

Para ser más concretos, y en vistas a obtener la repercusión y los resultados esperados en los primeros años, describimos a continuación un plan de fuerza de ventas:

- Comunicación a las empresas que mostraron interés en las entrevistas que validaron el modelo de negocio:
  - Hotel Beatriz
  - Citrix
  - BT Europe
  - Climatic...
- A hoteles con grandes salas de reuniones, fincas de la periferia de Madrid, teatros...
- Event supplier de catering seleccionando (Mayor a menor categoría...)
- Event supplier Audiovisuales, reprografía...
- Empresas con > % de eventos de presupuestos dedicados a eventos en Madrid y agencias.

La Fuerza de ventas directa estará formado por personal correctamente formado y preparado (CEO, CCO...), basarán la venta en escuchar las necesidades de las empresas contactadas ofreciéndoles nuestro producto, las posibilidades que este ofrece y las futuras utilidades que se desarrollarán para favorecer las necesidades descritas.

Si al cabo de los primeros años los objetivos de venta no fueran cumplidos, como nos basamos en el Growth Hacking intercalaremos herramientas/técnicas de marketing más agresivas como “Marketing de guerrilla”, sirviendo como ejemplo performance en eventos del sector del turismo.

Para determinar la estructura del plan de marketing, se ha tenido en cuenta el siguiente evento tipo:



Fig. 14 Evento tipo

**EVENTO TIPO**

Necesidades	Datos	Coste
Tipo de empresa contratante	Agencia o empresa corporativa	-----
Empresa contratante	Loreal	-----
Tipo de evento	Presentación de producto o Fidelización de marca sencillo	-----
Equipo involucrado en la organización	2 personas	Coste Loreal
Departamento	Marketing "Vichy"	-----
Tipo de participantes	Nacional	-----
Necesidad de representantes de Marca	SI	-----
Nº de participantes	150	-----
Nº de proveedores	6	-----
Provincia	Madrid	-----
Necesidad de espacio	SI	3.000
Tipo de espacio	Temático	-----
Necesidad de Audiovisuales	SI	-----
Tipo de audiovisuales	Web Streaming	800
	Streaming	3.000
Necesidad de catering	SI	2.550
Productos regalo	SI	-----
Necesidad de ponente	SI	1.500
Necesidad de fotografos	SI	-----
Colaboradores	NO	-----
Azafatos	SI	150
Transporte para invitados	NO	200
Animación	NO	-----
	<b>Coste Total (€)</b>	<b>11200</b>
	<b>Coste por persona (€/persona)</b>	<b>74,67</b>

Tabla 7: Evento tipo de referencia

## 6.5. Personal de Marketing

Event & Company Group utilizará personal propio (Co-founder y contrataciones) para la ejecución de algunas de las tareas estratégicas del marketing. Las habilidades y capacidades del personal contratado figuran en el apartado 8 "Plan de recursos humanos", reflejándose a continuación las necesidades y salarios de dicho personal necesario para la consecución de los objetivos de marketing.

PERSONAL CON TAREAS MKT	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Chief Executive Officer	----	25.000 €	----	----	----
Chief Marketing Officer	----	25.000 €	32.000 €	----	----
Client support*	----	----	21.000 €	24.000 €	26.000 €
Client support 1*	----	18.000 €	20.000 €	23.000 €	26.000 €
Client support 2*	----	----	----	22.000 €	26.000 €
Client support 3*	----	----	----	22.000 €	26.000 €
Client support 4*	----	----	----	----	23.000 €
Client support 5*	----	----	----	----	23.000 €
National KAM 1	----	----	26.000 €	28.000 €	30.000 €
National KAM 2	----	----	----	28.000 €	30.000 €
International KAM 1	----	----	----	----	50.000 €
International KAM 2	----	----	----	----	50.000 €
Comunity Manager	----	----	----	22.000 €	24.000 €
Grafic designer	----	----	----	24.000 €	26.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>0 €</b>	<b>68.000 €</b>	<b>99.000 €</b>	<b>193.000 €</b>	<b>360.000 €</b>

\* Los salarios se regularizarán en función de la valía, independientemente de las condiciones

Tabla 8 Salarios del personal propio en Event & Company Group para marketing

## 6.6. Política de precios

Event & Company Group realiza una política de precios “Progresiva-Agresiva” al ser un producto nuevo en un mercado existente que ya arrastra una manera muy tradicional de cerrar las contrataciones. Es por ello que Event & Company Group establece una política de compensación por Comisión por debajo de los datos recabados del % de comisión obtenidas según la tipología de Event Supplier, lo que ofrece competitividad. A su vez, se ofrecerán -según evolucione el producto y la masa crítica necesaria- los precios y servicios que favorezcan la política económica de la empresa.

Se establecen tarifas de precios para los próximos cuatro años, que están en función de; servicios ofrecidos, tipo de usuario y el momento del mercado en que nos encontramos.

### TARIFAS DE PRECIOS

En primer lugar, destacar que Event & Company Group ofrece un servicio y no un producto tangible. Event & Company Group como se indica en el capítulo 9 “Plan Legal” del presente proyecto, está dado de alta con el modelo 036 “Declaración censal de alta, modificación y baja en el censo de empresarios, profesionales y retenedores” que permite ser un operador intracomunitario para las operaciones en la península ibérica, perteneciente a España y a su vez a la UE.

Todas las transacciones que se realicen para este modelo de negocio B2B, se realizarán con IVA (21%).

Definición de las tipologías de precios de nuestra plataforma:

- Comisión
- Suscripción
- Descuento

## AÑO 0,1 Y 2

Los tres primeros años (año 0, 1 y 2) de existencia de nuestro producto, se establece una política de precios por comisión para los Event Suppliers.

En estos primeros años los Event Consumers no sufrirán ningún cargo por el uso de los servicios que les ofrece la plataforma, es decir, tendrán un modelo Freemium para todos los productos de servicios por plataforma online.



Fig. 15 Modelo de precios primeros 3 años.  
Elaboración propia

A tres años vista, tras el lanzamiento de la plataforma, a través de IA incorporada en ésta, y recabando información en el alta de cada usuario y el registro de cookies, seremos capaces de desarrollar un sistema de asesoramiento por cliente “Event Consumer” (sea o no usuario) para facilitar la contratación de los servicios ofrecidos por los “Event Supplier” en la plataforma.

La comisión quedará en función de la tipología de cliente “Event Supplier” y la competencia existente.

Como modelos de empresas existentes tenemos la siguiente tabla 10.

Tipo de Event Supplier	% Comisión empresas	
Espacios	15/40 %	10%
Cat Agencias	10/15 %	10%
Catering	5-10 %	5%
Imprentas	10/15 %	10%
Audiovisuales/Sonido	20/30 %	15%
Decoración efímera	40/50 %	20%
Mobiliario	30/40 %	20%
Merchandising	5/15 %	5%
Personal	10/20 %	10%
RV/RA/RM	10/20 %	10%
Software y App	20/25 %	15%
Entretenimiento y actividades	10/15%	10%

Tabla 9 Ejemplos de tipologías de proveedores “Event Supplier” y comisión aplicada

## AÑO 3 Y 4

Conforme al plan de marketing se llevará a cabo la expansión total a nivel nacional, teniendo por tanto un mayor conocimiento de los usuarios (Registrados y no registrados) y comenzaremos la internacionalización que, unido a la IA de la plataforma y visión de Event & Company Group “Estar

presentes en todas las fases del evento”, incorporaremos nuevos servicios o funciones en la plataforma, como:

- Nuevos Event Supplier.
- Habitaciones hoteleras (Business concept).
- Nuevos servicios.
- Asesoramiento según los gustos del usuario Event Supplier .
- Posicionamiento de los Event Supplier en función del Event Consumer y las puntuaciones y comentarios de estos.



Fig. 16 Tipologías de servicios y tarifas año 3 y 4

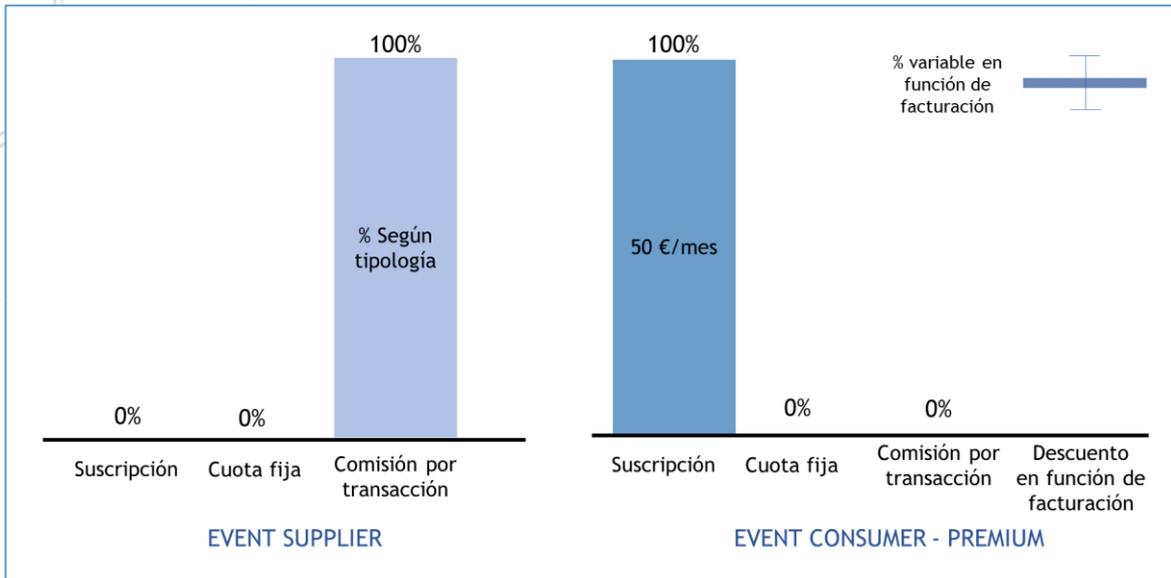
Al usuario Event Supplier no se le cambiarán las condiciones, pues consideramos que sería un punto negativo del viaje cliente en el uso de nuestros servicios, por lo que se le mantendrá la comisión (10%).

En el Año 3 incorporaremos nuevos servicios a la plataforma tanto para los Event Consumer como los Event Supplier, sin embargo, serán los primeros a los que se les añadirán nuevas tipologías de usuarios que a su vez implicará incorporar nuevas tarifas.

El descuento máximo quedará definido por el 1% del resultado de ventas de Event & Company Group. Este presupuesto total de dinero para descuentos se distribuirá según la tabla siguiente, en función de la facturación llevada a cabo por los Event Consumer en nuestra plataforma:

INTERVALO DE FACTURACIÓN (€)	% DESCUENTO
20.000 - 30.000	0,2
30.000 - 50.000	0,3
50.000 - 100.000	0,5
>100.000	0,8

Tabla 10 Intervalos de descuento usuario premium



Gráfica 9 Tipologías de tarifas Año 3

## 6.7.KPI´s

Los KPI´s serán SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant Time-bound). KPI a monitorizar:

- “Visitantes únicos” nos dará a conocer cuanta gente y qué perfiles son los que visitan Event & Company Group y el blog “EventosdeHoy”, permitiéndonos recoger información útil.
- “Tasa de rebote” y “Tasa de bajas” se busca mantener la excelencia en nuestro trabajo, identificando los motivos por los que los usuarios abandonan nuestra página o se da de baja en nuestros servicios.
- “Coste por Lead” para mantener activa la técnica de marketing planteada es imprescindible determinar cuál es el precio que pagamos por cada usuario.
- “Ratio de conversión por embudo” buscaremos los contenidos que mejor convierten y potenciaremos su uso.

Coste por cliente referido a marketing, será el mínimo costo por Registro útil (venta evento) que le permite ser rentable a nuestro negocio:

$$\text{Coste por Lead} = \frac{\text{Inversiones en Euros en Marketing}}{\text{Numero de Leads Útiles}}$$

Tenemos en cuenta que la TIR mínima a ofrecer a nuestros socios es del 34% correspondiente al caso pesimista del plan financiero (ver capítulo 10.7), por lo tanto, teniendo en cuenta las mismas inversiones de marketing, el Coste por lead máximo sería:

AÑO	€ MKT	Nº LEAD	€/LEAD
1	103.000 €	164 €	628 €
2	192.992 €	1.053 €	183 €
3	335.000 €	1.732 €	193 €
4	612.600 €	2.932 €	209 €

Tabla 11 Coste por LED en los diferentes años

Buscado siempre el valor mínimo del coste por lead de 180 a 190 €

## 7. PLAN OPERATIVO

Desde Event Co Group somos conscientes de la gran importancia de establecer un proceso operativo transparente, fácil y eficaz para cumplir con la propuesta de valor de nuestra plataforma y hacer que la experiencia percibida por el cliente sea la mejor.

Para ello describiremos seguidamente de qué forma los EVENT CONSUMERS van a interactuar con la plataforma bien para poder contratar todos aquellos servicios necesarios para la celebración de un evento corporativo, como la forma en la que los EVENT SUPPLIER cuelgan en la plataforma los servicios que prestan, así como el procedimiento para asegurar la calidad exigida en dichos servicios.

Por otra parte, se expondrá la forma en la que tendrá la plataforma de monetizar los servicios prestados, a través de flujos de carácter financiero.

### 7.1. Proceso de monetización de la plataforma

Como se ha comentado en el plan de marketing, los tres primeros años la única vía de monetización de la plataforma es a través de comisión de un 10% a los EVENT SUPPLIERS por sus ventas.

A partir del tercer año se añade otra vía más de ingresos que es por suscripción Premium de los EVENT CONSUMERS, siendo el importe de 50 Euros al mes.

Es decir, los usuarios EVENT CONSUMERS son los que realizarán el pago, por cualquiera de los medios de pagos habilitados en la plataforma, generándose directamente la factura por dicho pago en .pdf que el cliente se podrá descargar en cualquier momento. En cambio, los EVENT SUPPLIERS deberán emitir una factura a EVENT Co GROUP de la forma indicada en el contrato, por el importe de los servicios prestados o pactados con los primeros, comprometiéndose la plataforma a realizar el pago en un plazo máximo de 5 días, desde fecha de factura.



Fig. 17 Flujo de pagos y facturación de los diferentes usuarios

### 7.2. Métodos de pago de la plataforma

Con la entrada en vigor de la Directiva PSD2 (Payment Services Directive 2), se exige a los operadores marketplace ser instituciones financieras o agentes de la misma. Además, es obligatorio identificar los comercios a través del proceso KYC (Know Your Customer), es decir, la necesidad de verificar los documentos de identificación proporcionados por los nuevos comercios que deseen unirse al marketplace, en este caso los EVENT SUPPLIERS. Estos dos factores lo hemos de tener en cuenta a la hora del desarrollo de la marketplace, para poder habilitar sin ningún problema los métodos de pago correspondientes.



Fig. 18 Flujo de validación de un nuevo cliente en un marketplace

Éste es el primer paso para que el usuario EVENT SUPPLIERS pueda registrarse en la plataforma.

### 7.3.Herramientas de pago en la plataforma

En la plataforma se habilitarán varios métodos de pago para adaptarse a las necesidades de nuestros clientes.

- **PASARELA DE PAGO (TPV VIRTUAL):** Se trata de una conexión directa entre una entidad bancaria y la plataforma on-line, permitiendo aceptar pagos con tarjetas MasterCard SecureCode y Verified by VISA. Es uno de los medios más extendidos y seguro, en el comercio on\_line.

La comisión a tener en cuenta con el banco es de 0,8% de cada transacción.

- **STRIPE:** Plataforma de pagos global totalmente integrada que puede admitir pagos por Internet y en persona. Es parecida a PayPal, aunque las comisiones con las que trabajan son menores, en torno al 1,4% de la transacción, en empresas de nueva creación.
- **SEPA Direct Debit:** Los adeudos SEPA (SDD, SEPA Direct Debit) permiten al acreedor realizar operaciones de débito en euros en las cuentas de sus clientes (deudores) en todos los países de la zona SEPA. Se ha elegido ya que es un medio muy común para las empresas (EVENT CONSUMERS). En este caso se juega con una comisión del 0,8 %.

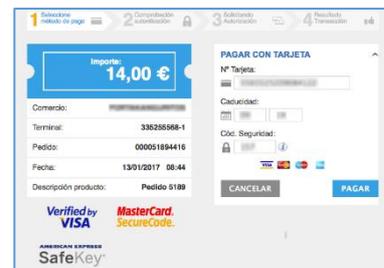


Fig. 19 Visualización TPV virtual



Fig. 20 Visualización Stripe

### 7.4.Interacción del usuario con la plataforma

Como bien se ha explicado en el plan de marketing, una vez se tenga la plataforma es necesario realizar una importante labor comercial y de marketing para captar clientes. La fuerza de marketing y de ventas hará que los diferentes usuarios se animen a registrarse en ella y empiecen a beneficiarse de la propuesta de valor, manteniendo un equilibrio entre el número de EVENT CONSUMERS y EVENT SUPPLIERS registrados.

Pero ¿cómo interactúan dichos usuarios con la plataforma?

## EVENT CONSUMERS

Una vez que nuestro cliente potencial accede a nuestra página, bien sea por nuestra aplicación móvil o página web, visualizará la Home en la que se dará acceso directo a las diferentes opciones.

- **DIRECTORIO:** Es un directorio donde se ofrece al usuario un listado de todos los proveedores registrados en la plataforma y de los que puede obtener una información básica, como puede ser la dirección, teléfono de contacto, descripción breve del servicio y acompañada de una imagen o logotipo.



Fig. 22 Visualización HomePage de la plataforma Event & Co Group

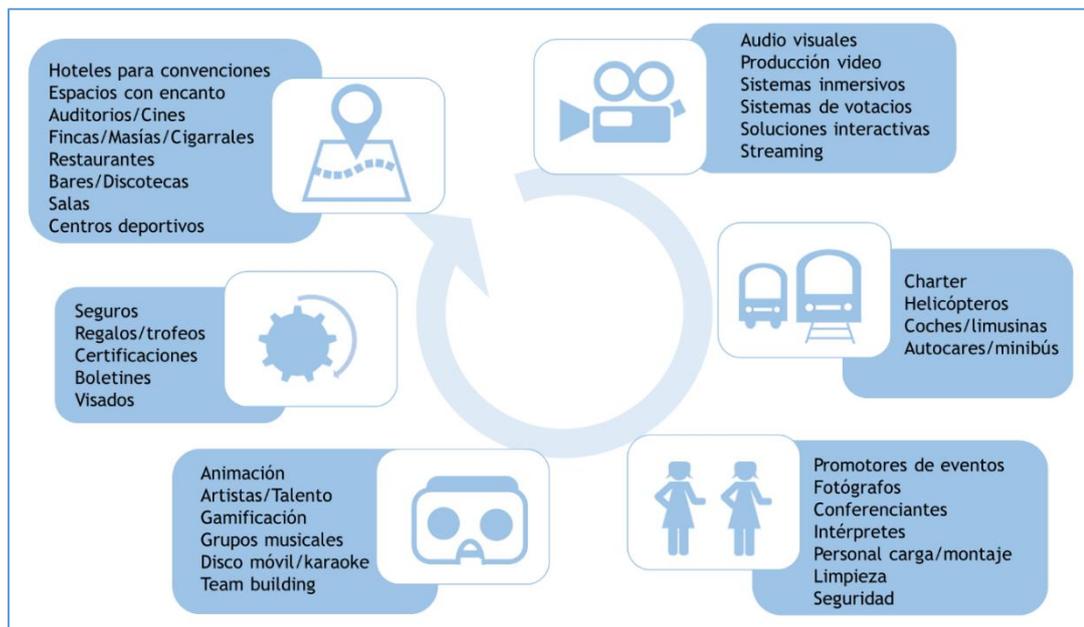


Fig. 21 Tipo de proveedores clasificados en función del servicio a realizar. Elaboración propia

- **NOTICIAS Y ARTÍCULOS INTERESANTES DEL MUNDO MICE “EVENTOS DEL HOY”:** Donde el usuario podrá conocer las últimas tendencias en el mundo MICE, reportajes y anuncio de celebración de eventos para la creación de networking.
- **FORO:** Foro abierto a los distintos usuarios de la plataforma, donde podrán comentar y participar en foros de debate, análisis, experiencias.
- **DARTE DE ALTA:** Quiero ser EVENT CONSUMERS / Quiero ser EVENT SUPPLIER. Se dan dos opciones de registro:
  - **EVENT SUPPLIERS:** aquellos usuarios que quieran ofrecer sus servicios en la plataforma, a través de la cual tendrá una mayor visibilidad a sus clientes potenciales.
  - **EVENT CONSUMERS:** aquellos que quieren consumir los servicios ofrecidos en la plataforma.

- La forma de registrarse de los diferentes tipos de usuarios es diferente, pasando por controles de calidad totalmente distinto. Dicho proceso de calidad se detallará en el apartado 7.5 de la presente memoria.
- “CREA TU EVENTO”: Donde la herramienta te lleva de la mano para poder contratar los servicios necesarios para crear el evento que buscas, ahorrando tiempo en temas de prospección técnica de espacios, búsqueda de proveedores, ahorro de desplazamiento, ahorro de llamadas, ahorro de tiempo en gestión de presupuestos para QUÉ ..... Par que nuestro EVENT CONSUMER disponga de más tiempo para lo que realmente importa, es decir, centrarse en su propuesta de valor al cliente, .... ¡¡la experiencia del cliente!!! Innovar, sorprender, impactar, .... ¡¡¡De todo lo demás se encarga EVENT Co GROUP!!!!
- MIS EVENTOS: Es un organizador de eventos, con toda la información y documentación de los eventos que se han gestionado o que están en fase de análisis del EVENT CONSUMERS. En dicho directorio también dispondrá de una agenda para la gestión de los diferentes eventos que estén en trámite de contratación, en la que se activará una alarma cuando el usuario confirme la visita a un proveedor en particular. Toda esta información está sincronizada con la plataforma.

Para que el usuario sea un EVENT CONSUMER y pueda crear sus eventos, así como realizar reservas y contrataciones de servicios, es necesario que se registre en la plataforma.

## REGISTRO EN LA PLATAFORMA PARA EVENT CONSUMERS

Hay que tener en cuenta que el usuario puede realizar un pre registro en la plataforma, con el mínimo número de datos de forma sencilla y rápida o a través de las redes sociales. Para poder realizar gestiones ya es necesario que el registro de información sea completa.

El proceso de registro es el siguiente:

- Pulsar el botón de “DATE DE ALTA”
- Elegir el tipo de usuario al que quieres pertenecer: Quiero ser EVENT CONSUMER.
- Rellenar el formulario que aparece en pantalla, con los datos necesarios y suficientes para poder realizar cualquier gestión de la plataforma que son:
  - Nombre o Razón Social
  - NIF/CIF
  - Dirección de la Razón social y dirección de facturación (si es distinta a la Razón Social)
  - N° de contacto (fijo, móvil)
  - Correo electrónico

Dependiendo del método de pago a utilizar también será necesario la siguiente información:

- ADEUDO SEPA: Rellenar formulación de Adeudo SEPA B2B
- Una vez relleno, sólo falta que confirme haber entendido y dar la conformidad a los estipulado en las condiciones generales de contratación de servicios EVEN Co GROUP y a la ley de protección de datos.
- Finalmente, se pulsa el botón ENVIAR
- En breve el usuario, ya EVENT CONSUMER recibirá en su correo electrónico su nombre de usuario y contraseña, con la que podrá acceder a la plataforma y todos sus servicios

asociados (“MIS EVENTO”, “CREA TU EVENTO”, etc). Se recomienda que dicha contraseña sea cambiada en el acto, accediendo al link que se adjunta en el propio e\_mail. Para posteriores cambios de contraseña, se deberá pulsar “Cambiar contraseña”, al pulsar el botón “Soy EVENT CONSUMER”

## CREA TU EVENTO

Como se ha comentado anteriormente, una de las herramientas que incluimos como propuesta de valor en la plataforma es “CREA TU EVENTO”, que es guiar a nuestro usuario por las diferentes alternativas y servicios necesarios para contratar el evento.

Para ello el usuario deberá estar registrado previamente en la plataforma.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Una vez que se pulsa el botón “Crea tu evento” aparecerá un formulario con preguntas sencillas, para conocer las características del evento que se pretende realizar: Lugar geográfico elegido, número de invitados estimado, fechas prevista para la celebración, temática/tipo de evento, tipo de proveedores (EVENT SUPPLIERS) que necesitas contratar a través de la plataforma. Todas estas opciones se eligen a través de unas listas desplegables, donde el usuario tiene que elegir de dichas listas la opción que más se adecúa.
- Con estos datos el motor de búsqueda de la plataforma ofrecerá distintas opciones al usuario, comenzando por los espacios propuestos, así como de otros servicios auxiliares que necesite.
- El usuario podrá elegir el resultado siguiendo criterios de precio, cercanía geográfica a un punto, u otro tipo de criterio que la aplicación tenga configurada.
- En este punto, el usuario deberá guardar dichos resultados en su cuenta de “mis eventos”, identificándolo con un nombre unívoco que lo distinga del resto de eventos que haya gestionado anteriormente, para poder comenzar el trabajo de discriminación para la elección de la mejor opción. En este punto, el usuario podrá contactar con los diferentes proveedores para aclarar cuantas dudas tenga.
- Para la comunicación con los diferentes proveedores se habilitará un chat directo con cada uno de ellos, y así solventar las primeras dudas de forma rápida y eficaz. En el caso de necesidad de una visita al proveedor, directamente, se formalizará la visita a través de la plataforma quedando reflejada en la agenda.
- Una vez se han aclarado todas las dudas y se han ultimado los detalles necesarios para el evento, cada uno de los proveedores podrá recalculer el presupuesto, en base a las nuevas especificaciones.

(Toda la información y documentación generada en dicho evento quedará guardado en la carpeta personal de la cuenta “mis eventos”, espacio habilitado para dicho usuario, que se genera una vez se registra en la plataforma).

- El siguiente paso es aceptar los presupuestos recibidos por cada proveedor, a través de un contrato que genera la propia aplicación. El EVENT CONSUMERS podrá gestionar un contrato por cada proveedor contratado en ese evento, o se podrá gestionar el conjunto de ello a través de un solo contrato, donde aparezca los importes de cada uno de ellos y las condiciones de pago.

- Una vez aceptado el presupuesto, el EVENT CONSUMERS deberá realizar el pago de las cantidades acordadas en el contrato firmado y en los plazos establecidos.

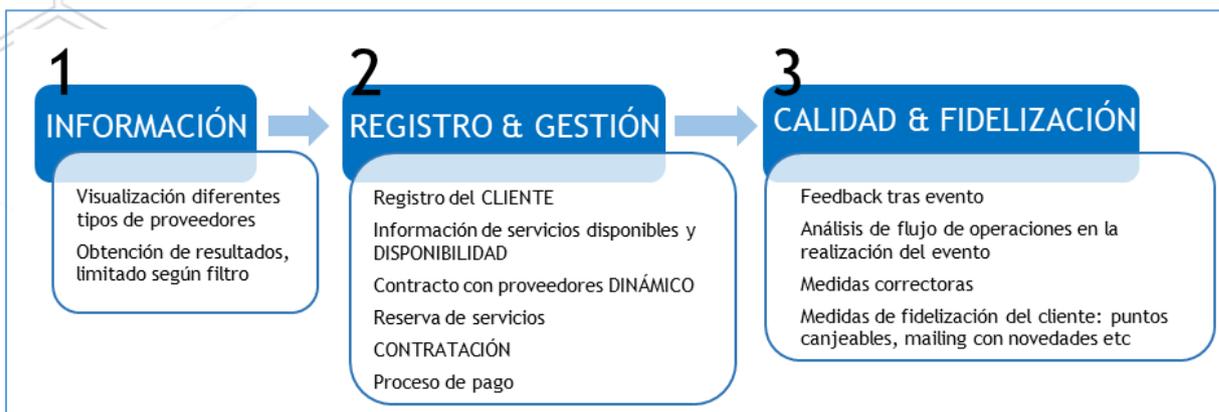


Fig. 23 Interacción de la plataforma de Event Consumer

## ESTADO DE LOS EVENTOS

En la carpeta de “mis eventos” del EVENT CONSUMERS se visualiza el listado de los eventos que están gestionados o en trámites y el estado de cada uno de ellos. Dichos estados pueden ser:

- **INICIADO**: el usuario ya ha realizado una búsqueda manual de proveedores y los ha guardado en “mis eventos”, o ha optado por la herramienta “CREA TU EVENTO” para disponer de un abanico de posibilidades.
- **EN PROGRESO**: El usuario se ha puesto en contacto con proveedores para aclarar dudas, o ha reservado algún servicio asociado al evento.
- **CONTRATADO**: Todos los servicios necesarios que ha elegido a través de la plataforma están contratados, y se ha iniciado el pago de un % por ciento, según lo acordado con los diferentes proveedores.
- **FINALIZADO**: EL evento ya se ha realizado, y la plataforma está a la espera de recibir calificación por parte del EVENT CONSUMERS.
- **CERTIFICADO**: El evento está calificado y se ha liquidado, por parte de EVENT CONSUMERS, el total de la cuantía. A su vez, la plataforma también ha liquidado con los EVENT SUPPLIERS correspondientes, dando por cerrado el evento. También se ha recibido calificación por parte de los usuarios.

## ESTADO DE LOS PROCESOS DE UN EVENTO

En cada evento, también se identifica el estado en que están las diferentes gestiones con los diferentes proveedores. La plataforma controla los tiempos de dichas gestiones, creando alarmas al usuario cuando se prevé hay un retraso en el cierre de un contrato.

Los estados en este caso son:

- **FASE 0**: No se han iniciado contacto con el proveedor.
- **FASE 1**: Se ha iniciado contacto con algún/os proveedor.
- **FASE 2**: Se ha contratado los servicios del proveedor, y efectuado, por tanto, el pago total/fraccionado del servicio.

- FASE 4: El proveedor ya ha prestado los servicios contratados.
- FASE 5: El proveedor ha sido calificado.

## EVENT SUPPLIERS

En este caso, el EVENT SUPPLIER podrá acceder a algunas de las opciones que ofrece el menú principal, y que son comunes con los EVENT CONSUMER que son: Directorio, Eventos del hoy y Foro.

Lo primero que tiene que hacer un usuario de la plataforma que quiera ser proveedor de servicios es proceder al registro, pero antes de todo deberá de informarse de todas las condiciones generales y particulares que contractualmente deberá cumplir para pertenecer a la familia EVENT. Al igual que los anteriores usuarios, también podrán realizar un pre registro con los datos básicos incluso a través de redes sociales.

## REGISTRO EN LA PLATAFORMA PARA EVENT SUPPLIERS

El proceso de registro es el siguiente:

- Pulsar el botón de “DATE DE ALTA”
- Elegir el tipo de usuario al que quieres pertenecer: Quiero ser EVENT SUPPLIER.
- Rellenar el formulario que aparece en pantalla, con los datos necesarios y suficientes para poder realizar cualquier gestión con la plataforma que son:
  - Nombre o Razón Social
  - CIF/CIF.
  - Dirección de la Razón social y dirección de facturación (si es distinta a la Razón Social)
  - N° de contacto (fijo, móvil) y Nombre de contacto,
  - Correo electrónico.
  - Breve descripción de los servicios que desea prestar, acompañado de una imagen, en el caso que sea necesario.
- Para el caso de los espacios, es necesario que cada uno de dichos espacios venga acompañado de las especificaciones técnicas completas, planos en cad y video 360°. Todo ello se debe de integrar a la plataforma a través de una aplicación que, estandariza toda la información, para que aparezca homogeneizada.
- Una vez completado todos los campos, es necesario dar el consentimiento tanto al contrato con las condiciones generales y particulares, como del tratamiento de los datos según la ley de protección de datos. Finalmente, pulsar Aceptar.
- El proveedor quedará a la espera de recibir notificación de la plataforma para completar el registro.
- Toda la información ya colgada deberá ser validada por la plataforma, según los estándares de calidad.
- La plataforma se compromete a que en menos de dos días, en el caso que toda la documentación se haya colgado correctamente, notificará a dicha empresa de que ha sido dado de alta en la plataforma EVENT Co GROUP, recibiendo un usuario y contraseña por e\_mail, que deberá cambiar inmediatamente, a través del link que se adjunta. Para

posteriores cambios de contraseña, se deberá pulsar “Cambiar contraseña”, al pulsar el botón “Soy EVENT SUPPLIER”

- En caso que se requiera más información al proveedor, la plataforma se pondrá en contacto con el usuario para solicitar más información.

## DEMANDA DE SERVICIOS DE LOS EVENT CONSUMERS

Cuando un EVENT CONSUMER demanda información de algún EVENT SUPPLIER, a través de los medios explicados anteriormente, el proveedor correspondiente recibe una notificación para empezar a gestionar el contacto del cliente potencial.

El control de los tiempos máximos para que una notificación se gestione lo realiza la plataforma, notificando al EVENT SUPPLIER en caso que se exceda de dicho tiempo.

Para conseguir que los procesos en la plataforma sean lo más fluidos posibles, los EVENT SUPPLIERS deberán de respetar dichos plazos máximos. En caso contrario llevará penalizaciones, y en caso extremo la expulsión del proveedor de la plataforma por no cumplir con los estándares de calidad.

Al igual que EVENT CONSUMER visualizan todos sus eventos y acceden a toda la información de gestión de éstos a través de “MIS EVENTOS” desde la HOME, EVENT SUPPLIER también dispone de la misma opción “MIS EVENTOS” pero visualizándose los eventos en los que los EVENT CONSUMER les ha solicitado información o contratado sus servicios.

Desde el punto de vista de los estados de cada proceso, se sigue el mismo criterio que para los EVENT CONSUMERS.



Fig. 24 Interacción con la plataforma de Event supplier

## 7.5. Control de calidad de la plataforma

Somos conscientes de la necesidad de dar un servicio rápido y eficaz en la plataforma para que la satisfacción del cliente sea la mejor. Es por ello por lo que es muy importante gestionar, de la misma forma, las incidencias y reclamaciones que puedan surgir con el usuario. Las incidencias más significativas son:

- Indisponibilidad de la plataforma: ponerse en contacto con el proveedor de servicios (acuerdos de servicios contractuales), avisar a nuestros usuarios (mail corporativo) e informar del tiempo estimado del restablecimiento. Teléfono en caso de urgencias o dudas.

- Lentitud de la plataforma: ponerse en contacto con el proveedor de servicios, acuerdos de servicios.
- NO funciona al 100% las opciones: Cumplimiento de requisitos y versiones de software de los usuarios, por posibles incompatibilidades con las necesidades de la plataforma.
- Incidencia en el servicio de los EVENT SUPPLIERS: cuando se recibe una incidencia de un EVENT CONSUMERS motivado por la calidad de servicio de un EVENT SUPPLIER, se intenta solucionarlo en menos de 24 horas, y se informa a éste último de la falta de cumplimiento de los estándares de calidad. Se estudia el caso y si es desfavorable, se penaliza al proveedor. Si un proveedor tiene más de tres incidencias de este tipo en menos de 3 meses, puede provocar la “expulsión” de la plataforma.
- Existe una reclamación de un Event Consumer que ya ha realizado un pago en la plataforma. En este caso, en los contratos firmados por los Event Supplier y plataforma se detalla claramente que, en caso de reclamación de un usuario que tenga que ver con el servicio de algún proveedor se gestionará para aclarar el problema y en caso de devolución de dicho pago será a cargo del proveedor. Aún así, se contratará un seguro para poder hacer frente a esta posible situación.

### 7.6. Control de calidad del servicio de la plataforma

Es necesario que todos los procesos que se ejecutan en la plataforma estén estandarizados, y así evitar errores.

Es por ello por lo que los EVENT SUPPLIER, deben conocer y cumplir todos los protocolos de conductas y actuaciones a la hora de ejecutar un proceso. De todo ello se informa en el contrato que se firma. Y Cuando hablamos de proceso, hablamos de las diferentes interacciones que pueden tener con los EVENT CONSUMERS y los tiempos máximos para resolver dichos procesos, o incluso con EVENT Co GROUP. Los EVENT SUPPLIER recibirán una calificación por parte de los EVENT CONSUMERS valorando la calidad del servicio.

Con respecto a los EVENT SUPPLIER mencionar que los servicios que cuelgan a la plataforma tienen que pasar por los estándares de calidad y homogeneidad de EVENT Co GROUP, por lo que antes de terminar su registro se revisará la información recibida. Entre dicha información se incluye las grabaciones 360°, obligatorio para ofrecer los servicios de espacios. Para la estandarización de dichas grabaciones se tendrá que realizar con la aplicación “matterport”. En los inicios será EVENT Co GROUP el que realice dichas grabaciones a los primeros espacios que se cuelguen en la plataforma, para probar la eficacia y sencillez de la aplicación.

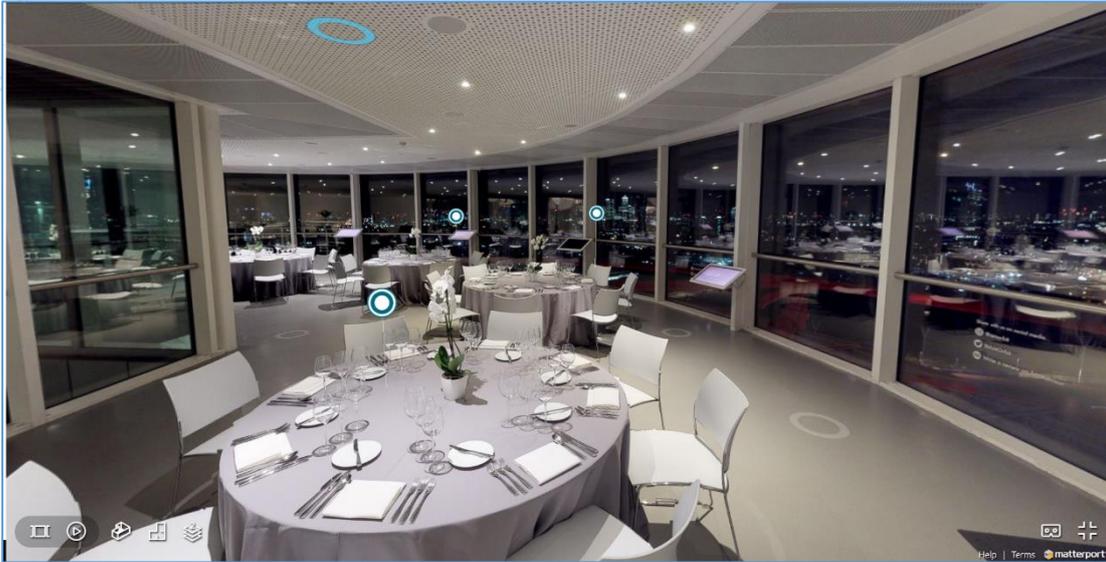


Fig. 25 Grabaciones 360° estandarizada.

Por otro lado, la plataforma también recibirá una calificación por parte de los usuarios de la plataforma, es decir, por parte de los EVENT CONSUMERS, por un lado, a través de sus calificaciones cuando se finaliza el evento, y por parte de los EVENT SUPPLIER, ya que trimestralmente se pedirá a dichos usuarios un feedback del servicio prestado y de las posibles mejoras. Todo ello con la intención de ir mejorando poco a poco para llegar a una máxima calidad de servicio para todos los usuarios.

## 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 8.1. Organigrama de la empresa

Event Company & Group cuenta con una estructura flexible, ya que sobre todo al inicio la compañía se va a enfrentar a retos y es necesario tener la capacidad de poder adaptarse a las exigencias que se requieran en cada momento.

Se plantea un organigrama acorde a los perfiles y experiencia profesional de los socios fundadores que permitirá actuar de forma rápida y ágil en el lanzamiento y expansión de la compañía.

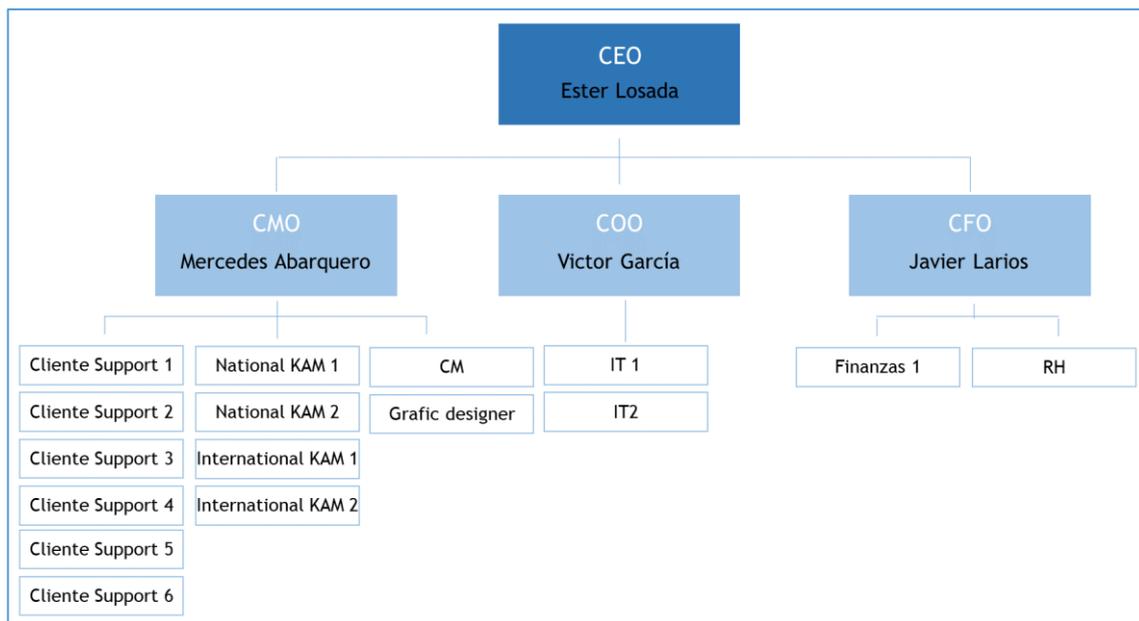


Fig. 26 Organigrama año 4 Event & Company Group. Elaboración propia

Posteriormente, debido al crecimiento de la actividad de la compañía se incorporará más personal en la atención al cliente y nuevos perfiles, integrando algunos de los servicios externalizados como efectivos de la empresa.

### 8.2. Descripción de los perfiles de la empresa

Event & Company Group cuenta con una misión clara y unos valores definidos para sus clientes: transparencia, excelencia y optimización. El espíritu de los socios fundadores es que estos valores estén presentes en todas las dimensiones de la empresa, incluido los recursos humanos. Para ello, se desarrollará un plan basado en el modelo de gestión por competencia, que permitirá mantener los estándares y objetivos definidos en el plan de negocios.

El plan de recursos humanos será actualizado de forma progresiva y continua, en función de exigencias que puedan aparecer de diferentes ámbitos: mercado, legal, etc.

Al inicio de la empresa se contará con un número limitado de efectivos, tal como se ha indicado en el punto anterior, y la subcontratación de servicios. Posteriormente, según lo indicado en el plan financiero se irán progresivamente incluyendo en la plantilla de la empresa nuevos efectivos. Para generar este importante capital humano, desde Event & Company Group se realizarán en una serie de hitos a lo largo del desarrollo de la actividad.

Para reclutar y sobre todo mantener el capital humano es clave considerar la política retributiva y también, como se ha mencionado antes, un modelo por competencias:

- Planes de evolución del personal.
- Contratos indefinidos para dar estabilidad a los colaboradores.
- Facilitar el trabajo en remoto.

Las competencias necesarias para cada posición en la empresa, así como la descripción de las funciones están definidas en el Anexo 6 de la presente Memoria.

### 8.3. Procesos de selección de personal

La estrategia de Event & Company Group es establecer un modelo de competencias. En dicho modelo, la selección es parte del modelo.

Para seleccionar un nuevo colaborador, se seguirá la siguiente metodología:

1. ANALIZAR NECESIDADES.
  - a. Definición del perfil del puesto, tanto a nivel de conocimientos como de competencias, habilidades y actitudes
  - b. Analizar las necesidades que en ese momento son clave
  - c. Concretar los aspectos críticos a tener en cuenta en la selección
2. REALIZAR LAS ENTREVISTAS/PRUEBAS necesarias en cada caso a los candidatos
3. Establecer el PLAN DE ACOGIDA

### 8.4. Necesidades de personal

Las necesidades de la compañía van a variar en los 4 primeros años de forma significativa conforme al plan de desarrollo, implantación, expansión nacional e internacionalización.

#### AÑO 0 - DESARROLLO

El primer año es el momento de constitución de la sociedad. Además, se realizará el desarrollo de la plataforma y de forma paralela se comenzará la captación de clientes para la plataforma por parte de los socios fundadores. Durante este año no se realizarán contrataciones de colaboradores de forma directa y se externalizarán servicios.

#### AÑO 1 Y 2 - IMPLANTACIÓN

La necesidad de tener un gestor especializado, client support, en resolución de incidencias durante el primer año y de ampliar hasta dos gestores es clave, ya que se encargarán de dar soporte a nivel comercial y de gestionar las reclamaciones que se generen dentro de la plataforma.

Así mismo el año 2 debido a la expansión a una ciudad más, será necesario un perfil comercial que se encargue de las grandes cuentas para negociaciones específicas con cadenas hoteleras, restauración, etc.

### AÑO 3 - EXPANSIÓN NACIONAL

El crecimiento de las ciudades donde la plataforma estará presente, hará necesario la entrada a la compañía de dos colaboradores más como client support y un nuevo KAM para desempeñar una labor comercial en grandes cuentas. De esta forma dentro del equipo de marketing y ventas contará con hasta cuatro client support y dos KAM.

Por otro lado, se reformará el departamento de operaciones. Se integrará los efectivos necesarios para integrar el desarrollo de la plataforma. Para ello se estima que serán necesarios cuatro colaboradores con perfiles diferentes: un desarrollador para el departamento de tecnología, un diseñador gráfico y un community manager.

Por último, durante este año, entrará a formar parte de la compañía un controller dentro del área de finanzas, para garantizar que la expansión de la empresa sigue los kpi's determinados por la empresa y realizar los análisis necesarios para anticipar futuras actuaciones.

### AÑO 4 - EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Durante el año 3 se comenzará el reclutamiento de los KAM internacional, ya que en el año 4 se realizará la internacionalización de la compañía y serán necesarios perfiles con conocimiento del mercado internacional y con idiomas. Así mismo, para dar soporte a estas nuevas zonas geográficas, se ampliará el número de client support hasta seis. Los efectivos que se incorporen este año serán un perfil más senior y será necesario que tengan en su knowhow además de la gestión óptima del cliente, idiomas para poder responder a las necesidades de los clientes.

Debido a la internacionalización y el desarrollo de la app, el departamento de operaciones se verá reforzada con un efectivo más en desarrollo de software.

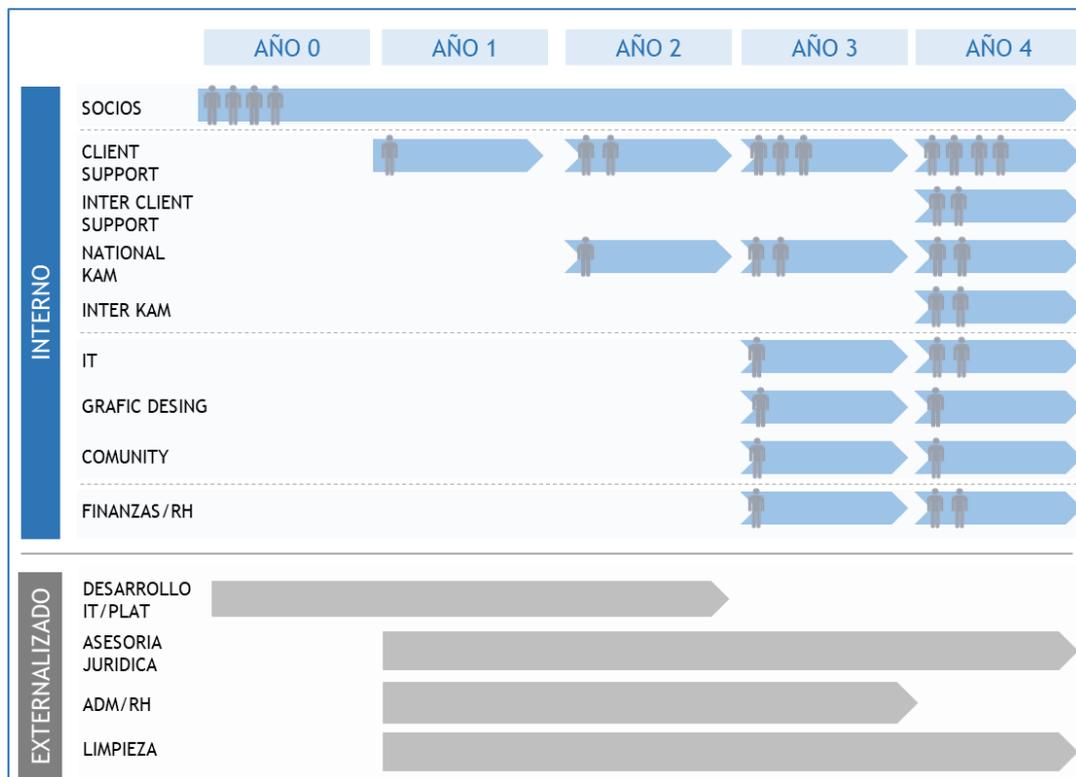


Fig. 267 Representación de la distribución de la plantilla y año de incorporación. Elaboración propia

## 8.5. Política retributiva

El sistema de retribución se basa en la retención del talento y en la atracción de profesionales que sean capaces de encarnar los valores de la empresa y conseguir los objetivos.

Para ello, dado que la política de recursos humanos se basa en el modelo de competencias, se establecerá un sistema retributivo equitativo al trabajo realizado y alineado con la consecución de los objetivos marcados por la compañía. Incluirá una parte fija y otra variable, dependiendo del puesto y sus responsabilidades.

La retribución variable será diferente según el puesto desempeñado en la empresa y tendrá un reparto ponderado en función del puesto entre los objetivos individuales, de equipo y de compañía:

- Client Support, tendrá hasta un máximo de un 10% total variable que se repartirá entre los objetivos individuales, equipo y de compañía.
- KAM, en este caso, dado que son clave para el desarrollo del negocio, el variable será de hasta un 15% del salario.
- Para el resto de la compañía, supondrán el 5% del salario.

## 8.6. Coste anual por categoría

El coste anual por cada uno de los efectivos en plantilla está reflejado en el plan financiero. A continuación, se detallan los costes de personal por departamento por cada año.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
COMITÉ	100.000 €	128.000 €	194.000 €	225.000 €
FINANZAS			30.000 €	64.000 €
IT			22 €	51.000 €
MKT	18.000 €	67.000 €	192.000 €	357.000 €
<b>Total general</b>	<b>118.000 €</b>	<b>195.000 €</b>	<b>438.000 €</b>	<b>697.000 €</b>

*Tabla 12 Distribución del salario bruto entre los departamentos. Elaboración propia a partir de los datos financieros*

## 9. PLAN LEGAL

Los aspectos legales, claves por su relevancia, se presentan con seis puntos significativos.

### 9.1. Aspectos societarios y denominación social

Event & Company Group se establece como Sociedad limitada (SL), por entenderla la más adecuada en función del capital social y el número de socios, regulada por el RDL 1/2010 de 2 de julio por el que se aprueba la Ley de Sociedades de Capital. Las principales ventajas de la sociedad limitada son:

- Responsabilidad de los socios: solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal.
- Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad.
- División del capital social: en participaciones sociales, cuya transmisión tiene ciertas limitaciones legales, contando siempre los demás socios con derecho de preferencia frente a terceros.
- Relativa sencillez en cuanto a trámites burocráticos, tanto en la constitución como en el funcionamiento, con una gestión más sencilla que la de una sociedad anónima.
- Los costes de constitución son asequibles.
- Con este tipo de figura societaria, el/los autónomo/s pueden fijarse un sueldo y desgravar como gasto.
- Las sociedades tienen mayor facilidad de acceso al crédito bancario ya que a los bancos les ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento y además el hecho de ser Sociedad suele ofrecer mejor imagen. Tal y como se expresa en el art. 5 de la Ley de Sociedades de Capital «el capital social estará dividido en participaciones indivisibles y acumulables», las cuales «atribuirán a los socios los mismos derechos, con las excepciones expresamente establecidas en la presente Ley» y «no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones».

Los puntos a determinar y pasos a adoptar por los socios para la constitución de la SL serían:

- Registro del nombre “Event & Company Group S.L.” en el Registro Mercantil Central obteniendo el certificado negativo de denominación social.
- Elegir domicilio social de la empresa. Lugar por estatutos donde se celebrarán las juntas de accionistas.
- Depósito del capital inicial. Apertura de una cuenta bancaria a nombre de “Event & Company Group S.L.” con capital inicial de 250.000 €.

Estatutos sociales de la empresa, que contienen según se refleja al menos los siguientes puntos;

- Event & Company Group trata de una Sociedad de responsabilidad Limitada
- Objeto social
- Domicilio Social
- Capital social, las participaciones o acciones en que se divida y su valor nominal

- Modo de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores, plazo de duración del cargo y el sistema de retribución si lo tuvieran

Por último:

- Escritura pública de constitución, por parte de los 4 socios ante notario
- Recopilación del NIF (provisional) de Event & Company Group en Hacienda. Con la cumplimentación del modelo 036
- Inscripción en el Registro Mercantil de Madrid
- Obtención del NIF definitivo

## 9.2. Objeto Social de la empresa

La empresa con denominación Event & Company Group S.L. tiene por objeto social:

Dar servicio como plataforma E-commerce B2B, para la contratación entre empresas del mundo del turismo, servicios de alojamiento, servicios de comida y bebida, edición (60), telecomunicaciones(61), programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática (62), servicios de información (63), actividades de las sedes centrales, actividades de consultoría de gestión empresarial (70), investigación y desarrollo (72), publicidad y estudio de mercado (73), actividades de alquiler (75), actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismo (79) todo ello a nivel nacional e internacional.

## 9.3. Domicilio social

Event & Company Group tendrá como domicilio social:

- País: España
- Provincia: Madrid
- Localidad: San Sebastián de los Reyes
- Domicilio: Calle Teide, N°4
- Código Postal: 28703

## 9.4. Capital Social

En primer lugar, el capital social de Event & Company Group estará formado única y exclusivamente por los socios fundadores. El capital social es de 350.000.-€, dividido en 350.000 participaciones, de 1 euro de valor nominal cada una, numeradas correlativamente del 1 al 350.000, ambas inclusive, totalmente suscritas y desembolsadas.

El capital social será repartido equitativamente por los socios en favor de la sociedad, en orden de los 87.500 € por socio, lo que les conferirá un 25% de las participaciones por socio fundador.

## 9.5. Socios Fundadores

Definidos en el capítulo 1.5 “Propuesta de valor”.

## 9.6. Estatutos de Event & Company Group

Se redactará de forma detallada y sencilla, siendo el encargado de regular cuestiones importantes tales como el funcionamiento y la selección de trabajadores, establece comités, delimitar responsabilidades de cada miembro que firma los estatutos, etc.

## 10. PLAN FINANCIERO

### 10.1. Estrategia

En base a los objetivos descritos en el apartado Viabilidad, dentro de Propuesta de Valor, y en el Plan de Marketing, se realiza una planificación de ventas estimada. El Plan Financiero diseñado abarca cuatro años (incluido un año inicial Año 0 donde se realizan todas las tramitaciones para la constitución de la sociedad y la inversión más importante en activos para empezar a explotar el modelo de negocio), siendo las ventas previstas por Evento Co & Group las siguientes:

OBJETIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>EVENT SUPPLIERS</b>	<b>0</b>	<b>240</b>	<b>475</b>	<b>881</b>	<b>1348</b>
Espacios	0	72	180	360	540
Empresas Audio_Visuales	0	24	29	58	86
Catering	0	72	180	360	540
Azafatas	0	12	14	17	30
RV; RA; RM	0	12	14	17	30
Merchandising	0	24	29	35	60
Decoración efimera	0	24	29	35	60
<b>EVENT CONSUMERS - REGISTRADAS</b>	<b>0</b>	<b>72</b>	<b>216</b>	<b>540</b>	<b>1080</b>
<b>EVENT CONSUMERS - ACTIVAS</b>	<b>0</b>	<b>58</b>	<b>130</b>	<b>297</b>	<b>540</b>
Agencias de Eventos	0	19	43	59	90
Corporaciones	0	38	86	238	450
<b>Nº EVENTOS CONTRATADOS</b>	<b>0</b>	<b>172</b>	<b>1166</b>	<b>2020</b>	<b>3600</b>
Nº medio PEX/Evento (*)	10	36	75	80	80
Precio medio per PEX	40	40	50	85	90
Precio medio Evento	400 €	1.441 €	3.750 €	6.800 €	7.200 €
<b>FACTURACIÓN TOTAL A TRAVÉS DE MARKETPLACE</b>	<b>- €</b>	<b>248.480 €</b>	<b>4.374.000 €</b>	<b>13.733.280 €</b>	<b>25.920.000 €</b>

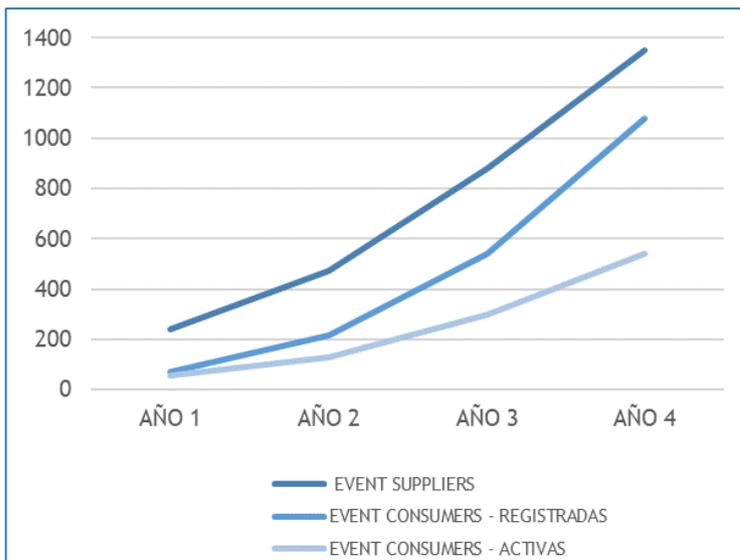
Tabla 143 Previsión de captación de usuarios y contratación de eventos, durante los cuatro años

OBJETIVOS	1T AÑO 1	2T AÑO 1	3T AÑO 1	4T AÑO 1	AÑO 1
<b>EVENT SUPPLIERS</b>	<b>20</b>	<b>60</b>	<b>120</b>	<b>240</b>	<b>240</b>
Espacios	6	18	36	72	72
Empresas Audio_Visuales	2	6	12	24	24
Catering	6	18	36	72	72
Azafatas	1	3	6	12	12
RV; RA; RM	1	3	6	12	12
Merchandising	2	6	12	24	24
Decoración efimera	2	6	12	24	24
<b>EVENT CONSUMERS - REGISTRADAS</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
<b>EVENT CONSUMERS - ACTIVAS</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>58</b>	<b>58</b>
Agencias de Eventos	1	2	10	19	19
Corporaciones	1	2	19	38	38
<b>Nº EVENTOS CONTRATADOS</b>	<b>2</b>	<b>7,2</b>	<b>48</b>	<b>115,2</b>	<b>172</b>
Nº medio PEX/Evento (*)	10	20	30	40	36
Precio medio per PEX	40	40	40	40	40
Precio medio Evento	400 €	800 €	1.200 €	1.600 €	1.441 €
<b>FACTURACIÓN TOTAL A TRAVÉS DE MARKETPLACE</b>	<b>800 €</b>	<b>5.760 €</b>	<b>57.600 €</b>	<b>184.320 €</b>	<b>248.480 €</b>

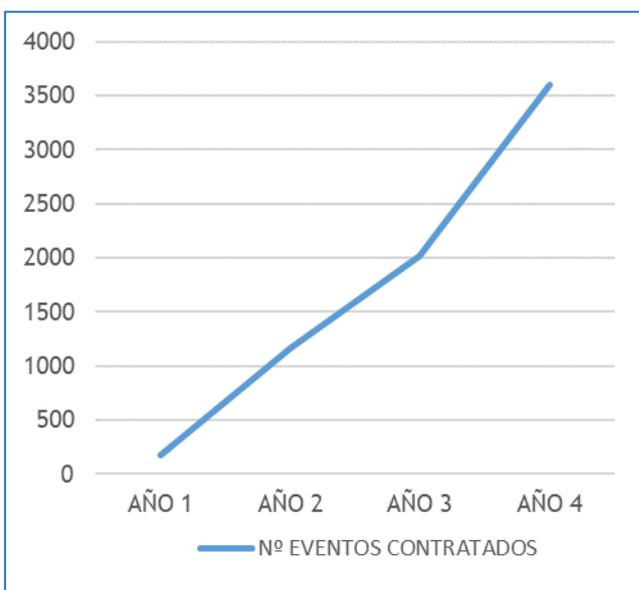
Tabla 134 Previsión de captación de usuarios y contratación de eventos, primer año detallado por trimestre

Gráficamente se puede observar el objetivo que se persigue, cuantitativamente, a la hora de captar usuarios EVENT SUPPLIER y EVENT CONSUMERS.

Los primeros, por el simple hecho de registrarse y ofrecer sus servicios, ya son usuarios útiles. Sin embargo, de cara a la actividad de la plataforma en el caso de los EVENT CONSUMER, diferenciamos entre el total de registrados y los activos que realizan compra a través de la plataforma, denominándolos usuarios ÚTILES.



Gráfica 10 Previsión de captación de usuarios de la plataforma



Gráfica 11 Evolución de la contratación de eventos

Como podemos observar, existe un equilibrio entre ambos tipos de usuarios, y se ha tenido en cuenta un ratio de transformación de EVENTS CONSUMERS no útiles a útiles que varía según la cantidad de éstos, siendo de un 60% el segundo año, 55% y 50% el tercer y cuarto año. Entendemos que este tipo de usuarios se suscriben porque tienen un interés en utilizar nuestra plataforma, por lo que entendemos que los ratios elegidos son idóneos y conservadores. Uno de los objetivos por tanto, desde la labor comercial, será asegurar la consecución de estos ratios.

## 10.2. Previsión de ingresos de explotación

Con dicha planificación de ventas, los ingresos brutos en los cuatro primeros años son los indicados en la tabla siguiente:

MONETIZACIÓN DE LA PLATAFORMA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Comisión por transacción a clientes EVENT SUPPLIERS:	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Suscripción de clientes EVENT CONSUMERS (mes):	0 €	0 €	50 €	50 €
Total por comisión a clientes EVENT SUPPLIERS:	24.848 €	437.250 €	1.373.600 €	2.592.000 €
Total por suscripción clientes EVENT CONSUMERS:	0 €	0 €	48.600 €	129.600 €
Bolsa de acumulado a cliente Premium	0 €	0 €	14.222 €	27.216 €
<b>Resultado de las ventas de Event Co Group</b>	<b>24.848 €</b>	<b>437.250 €</b>	<b>1.407.978 €</b>	<b>2.694.384 €</b>

Tabla 15 Comisionado y cuota de suscripción

El objetivo es llegar a un resultado de ventas de más de 2,5 millones de Euros para el cuarto año.

## 10.3. Cuenta de resultados

A continuación, se detallan las proyecciones de la cuenta de resultados: teniendo en cuenta los siguientes datos de partida:

DATOS DE PARTIDA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Inflación	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Impuesto sobre beneficios	15%	15%	15%	15%	15%
IVA	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%
IRPF Nóminas	12,0%	12,0%	15,0%	18,0%	20,0%
IRPF Alquileres	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%
Comisión pago de EVENT CONSUME	1,1%	1,1%	1,0%	0,8%	0,8%
Comisión pago a EVENT SUPPLIERS	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%

Tabla 16 Datos de partida

Como podemos observar (Tabla 17), el primer año de explotación de Event & Company Group se estiman pérdidas que alcancen los 260.000 €, recuperándose el beneficio neto a partir del tercer año y alcanzando un importe de más de 750.000 euros en el cuarto año.

Las ventas corresponden con el importe de los eventos contratados por los EVENT CONSUMERS, los cuáles realizan el pago del 100% de lo contratado a la plataforma. Los pagos que la plataforma realiza a los EVENT SUPPLIERS, correspondientes al 90% de los servicios contratados, son considerados costes de las ventas, al igual que los costes por comisión que cobran las pasarelas de pago.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>Total ingresos</b>	0 €	248.480 €	4.372.500 €	13.770.378 €	26.022.384 €
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<i>Pagos a los EVENT SUPPLIER</i>	0 €	223.632 €	3.935.250 €	12.362.400 €	23.328.000 €
		90,0%	90,0%	89,8%	89,6%
<i>Comisiones por pagos de EVENT CONSUMERS</i>	0 €	2.733 €	43.725 €	110.163 €	208.179 €
		1,1%	1,0%	0,8%	0,8%
<i>Comisiones por pagos a EVENT SUPPLIERS</i>	0 €	1.789 €	31.482 €	98.899 €	186.624 €
		0,7%	0,7%	0,7%	0,7%
<b>Total coste por las ventas</b>	0 €	228.154 €	4.010.457 €	12.571.462 €	23.722.803 €
		91,8%	91,7%	91,3%	91,2%
<b>RESULTADO DE LAS VENTAS</b>	0 €	20.326 €	362.043 €	1.198.916 €	2.299.581 €
		8,2%	8,3%	8,7%	8,8%
<b>Total gastos</b>	35.675 €	270.718 €	468.238 €	883.631 €	1.405.980 €
		108,9%	10,7%	6,4%	5,4%
<b>RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)</b>	-35.675 €	-250.393 €	-106.195 €	315.285 €	893.601 €
		-100,8%	-2,4%	2,3%	3,4%
<b>Amortización</b>	0 €	10.000 €	12.000 €	15.660 €	18.860 €
		4,0%	0,3%	0,1%	0,1%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)</b>	-35.675 €	-260.393 €	-118.195 €	299.625 €	874.741 €
		-104,8%	-2,7%	2,2%	3,4%
<b>Gastos financieros</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	-35.675 €	-260.393 €	-118.195 €	299.625 €	874.741 €
		-104,8%	-2,7%	2,2%	3,4%
<b>Impuestos sobre beneficios</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	114.015 €
		0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
<b>RESULTADO NETO</b>	-35.675 €	-260.393 €	-118.195 €	299.625 €	760.725 €
		-104,8%	-2,7%	2,2%	2,9%

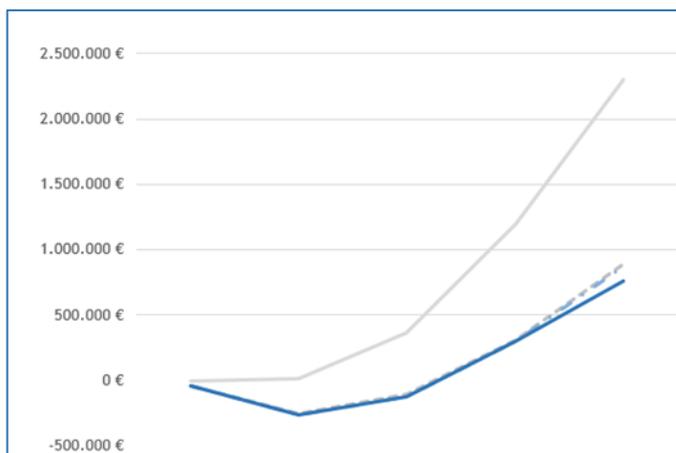
Tabla 17 Cuenta de pérdidas y ganancias

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 2/1	AÑO 3/2	AÑO 4/3
<b>Total ingresos</b>	0 €	248.480 €	4.372.500 €	13.770.378 €	26.022.384 €	4.124.020 €	9.397.878 €	12.252.006 €
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	1659,7%	214,9%	89,0%
<i>Pagos a los EVENT SUPPLIER</i>	0 €	223.632 €	3.935.250 €	12.362.400 €	23.328.000 €	3.711.618 €	8.427.150 €	10.965.600 €
		90,0%	90,0%	89,8%	89,6%	1659,7%	214,1%	88,7%
<i>Comisiones por pagos de EVENT CONSUMERS</i>	0 €	2.733 €	43.725 €	110.163 €	208.179 €	40.992 €	66.438 €	98.016 €
		1,1%	1,0%	0,8%	0,8%	1499,7%	151,9%	89,0%
<i>Comisiones por pagos a EVENT SUPPLIERS</i>	0 €	1.789 €	31.482 €	98.899 €	186.624 €	29.693 €	67.417 €	87.725 €
		0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	1659,7%	214,1%	88,7%
<b>Total coste por las ventas</b>	0 €	228.154 €	4.010.457 €	12.571.462 €	23.722.803 €	3.782.303 €	8.561.005 €	11.151.341 €
		91,8%	91,7%	91,3%	91,2%	1657,8%	213,5%	88,7%
<b>RESULTADO DE LAS VENTAS</b>	0 €	20.326 €	362.043 €	1.198.916 €	2.299.581 €	341.717 €	836.873 €	1.100.665 €
		8,2%	8,3%	8,7%	8,8%	1681,2%	231,2%	91,8%
<b>Total gastos</b>	35.675 €	270.718 €	468.238 €	883.631 €	1.405.980 €	197.520 €	415.392 €	522.350 €
		108,9%	10,7%	6,4%	5,4%	73,0%	88,7%	59,1%
<b>RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)</b>	-35.675 €	-250.393 €	-106.195 €	315.285 €	893.601 €	144.197 €	421.481 €	578.315 €
		-100,8%	-2,4%	2,3%	3,4%	57,6%	396,9%	183,4%
<b>Amortización</b>	0 €	10.000 €	12.000 €	15.660 €	18.860 €	2.000 €	3.660 €	3.200 €
		4,0%	0,3%	0,1%	0,1%	20,0%	30,5%	20,4%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)</b>	-35.675 €	-260.393 €	-118.195 €	299.625 €	874.741 €	-142.197 €	417.821 €	575.115 €
		-104,8%	-2,7%	2,2%	3,4%	54,6%	353,5%	191,9%
<b>Gastos financieros</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	-35.675 €	-260.393 €	-118.195 €	299.625 €	874.741 €	-142.197 €	417.821 €	575.115 €
		-104,8%	-2,7%	2,2%	3,4%	54,6%	353,5%	191,9%
<b>Impuestos sobre beneficios</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	114.015 €	0 €	0 €	114.015 €
		0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!
<b>RESULTADO NETO</b>	-35.675 €	-260.393 €	-118.195 €	299.625 €	760.725 €	142.197 €	417.821 €	461.100 €
		-104,8%	-2,7%	2,2%	2,9%	54,6%	353,5%	153,9%

Tabla 18 Cuenta de pérdidas y ganancias. Comparativa entre años

Como podemos observar, a medida que las ventas van aumentando año tras año, los gastos fijos se van haciendo menos representativos, partiendo de 109,9% en el Año 1 hasta llegar al 5,4% en el Año 4.

Debido a la escalabilidad del proyecto, en cuanto la plataforma coja tracción y lleguemos a la masa crítica, la cifra neta de negocio aumenta exponencialmente, llegando al Año 4 con la internacionalización, con una cifra objetivo de ventas de 26 millones de euros.



Gráfica 12 Evolución de los principales parámetros: EBITDA, EBIT y Resultado Neto

## ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y AMORTIZACIÓN

Las únicas inversiones que se han tenido en cuenta son el desarrollo de ambas aplicaciones (web y móvil), equipos informáticos y mobiliario de oficina/acondicionamiento. Se ha supuesto un coste de 1.000 Euros por cada equipo informático y se ha relacionado el número de equipos con el número de personas que trabajan ese año.

En el Año 4 debido a la estrategia de internacionalización europea, se prevé una inversión para adaptar las plataformas (web-móvil) a los idiomas y funcionalidades de cada país.

INVERSIONES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Desarrollo plataforma WEB	50.000 €	0 €	0 €	0 €	20.000 €
Desarrollo App	0 €	0 €	15.000 €	0 €	6.000 €
Equipos informáticos	0 €	5.000 €	2.000 €	7.000 €	6.000 €
Mobiliario/impresoras/acondicionamiento	0 €	5.000 €	1.300 €	9.000 €	1.300 €
<b>TOTAL</b>	<b>50.000 €</b>	<b>10.000 €</b>	<b>18.300 €</b>	<b>16.000 €</b>	<b>33.300 €</b>

Tabla 19 Inversiones previstas

Con respecto a la amortización de dichos activos, se ha supuesto un período de amortización de 5 años.

AMORTIZACIÓN (5 AÑOS)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Activos intangibles	0 €	10.000 €	10.000 €	13.000 €	13.000 €
Equipos informáticos	0 €	0 €	1.000 €	1.400 €	2.800 €
Mobiliario/impresoras	0 €	0 €	1.000 €	1.260 €	3.060 €
<b>TOTAL</b>	<b>0 €</b>	<b>10.000 €</b>	<b>12.000 €</b>	<b>15.660 €</b>	<b>18.860 €</b>

Tabla 20 Amortización acumulada de los activos no corrientes

## ESTRUCTURA DE LA FINANCIACIÓN/CAPITALIZACIÓN

Con la constitución de la sociedad, los cofundadores aportaremos un capital de 350.000 € en el Año 0.

Para el Año 1 se prevé la necesidad de una primera y única ronda de aportación de capital, esta vez, dirigiéndonos a inversores de capital-riesgo (Bussines Angels) con un importe de 140.000 €.

### ESTRUCTURA DE GASTOS

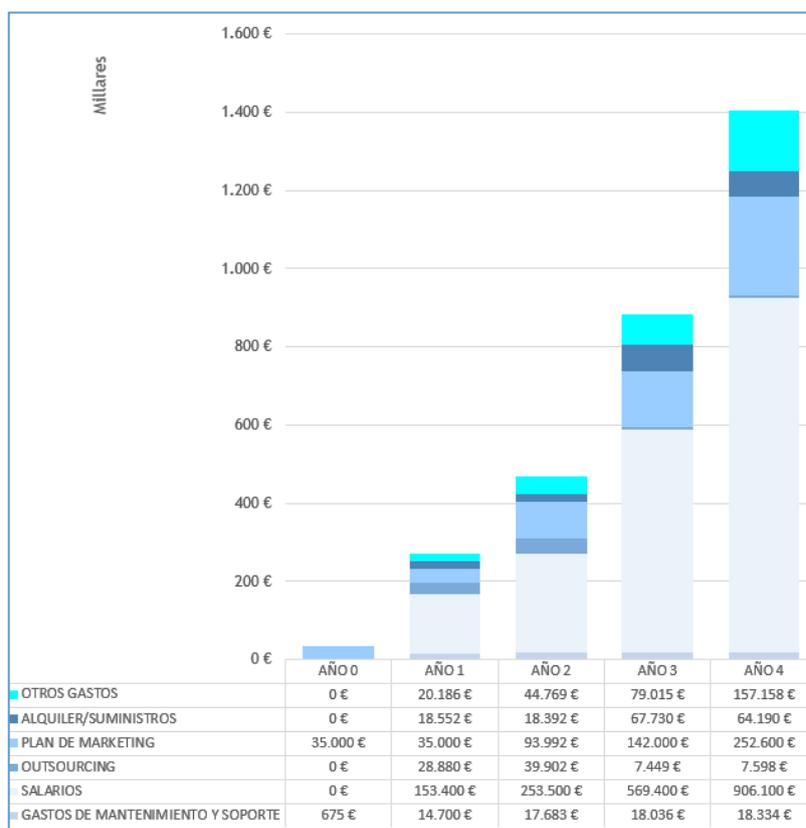
Los gastos que se han tenido en cuenta durante los cuatro primeros años se han distribuido en los siguientes conceptos:

- Mantenimiento de la plataforma
- Personal
- Contratación de servicios profesionales externos (outsourcing)
- Plan de marketing
- Alquileres y suministros
- Otros gastos

Para mayor detalle de dichos gastos ver Anexo 7.1 de la presente memoria.

OTROS GASTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
GASTOS DE MANTENIMIENTO Y SOPORTE	675 €	14.700 €	17.683 €	18.036 €	18.334 €
SALARIOS	0 €	153.400 €	253.500 €	569.400 €	906.100 €
OUTSOURCING	0 €	28.880 €	39.902 €	7.449 €	7.598 €
PLAN DE MARKETING	35.000 €	35.000 €	93.992 €	142.000 €	252.600 €
ALQUILER/SUMINISTROS	0 €	18.552 €	18.392 €	67.730 €	64.190 €
OTROS GASTOS	0 €	20.186 €	44.769 €	79.015 €	157.158 €
<b>TOTAL</b>	<b>35.675 €</b>	<b>270.718 €</b>	<b>468.238 €</b>	<b>883.631 €</b>	<b>1.405.980 €</b>

Tabla 21 Estructura de gastos. Resumen



Gráfica 13 Estructura de gastos

## 10.4. Balance

Como podemos observar en el balance, la empresa está totalmente capitalizada, considerando la financiación de los Business Angels como un aporte de capital. En el Año 4 se ha tenido en cuenta la recompra de las participaciones del inversor Busines Angels, por un importe correspondiente al doble de los invertido en el Año 1, es decir, de 280.000 Euros.

	31-dic AÑO 0	31-dic AÑO 1	31-dic AÑO 2	31-dic AÑO 3	31-dic AÑO 4
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>317.298 €</b>	<b>210.824 €</b>	<b>160.027 €</b>	<b>649.809 €</b>	<b>1.367.430 €</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>50.000 €</b>	<b>51.000 €</b>	<b>57.300 €</b>	<b>61.140 €</b>	<b>75.580 €</b>
<b>INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>	<b>50.000 €</b>	<b>40.000 €</b>	<b>45.000 €</b>	<b>32.000 €</b>	<b>45.000 €</b>
Aplicaciones informáticas	50.000 €	50.000 €	55.000 €	45.000 €	58.000 €
Amortización acumulada	0 €	-10.000 €	-10.000 €	-13.000 €	-13.000 €
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>0 €</b>	<b>10.000 €</b>	<b>11.300 €</b>	<b>24.640 €</b>	<b>26.080 €</b>
Equipos informáticos	0 €	5.000 €	7.000 €	13.000 €	17.600 €
Mobiliario/Acondicionamiento	0 €	5.000 €	6.300 €	14.300 €	14.340 €
Amortización acumulada equipos informáticos	0 €	0 €	-1.000 €	-1.400 €	-2.800 €
Amortización acumulada Mobiliario/Acondicionmto	0 €	0 €	-1.000 €	-1.260 €	-3.060 €
<b>INVERSIONES FINANCIERAS A LARGO</b>	<b>0 €</b>	<b>1.000 €</b>	<b>1.000 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>4.500 €</b>
Fianzas constituidas a largo	0 €	1.000 €	1.000 €	4.500 €	4.500 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>267.298 €</b>	<b>159.824 €</b>	<b>102.727 €</b>	<b>588.669 €</b>	<b>1.291.850 €</b>
<b>DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS DEUDAS A COBRAR</b>	<b>17.992 €</b>	<b>39.259 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
Clientes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Hacienda pública deudora	17.992 €	39.259 €	0 €	0 €	0 €
<b>INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO</b>	<b>0 €</b>				
<b>EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDO EQUIVALENTES</b>	<b>249.306 €</b>	<b>120.565 €</b>	<b>102.727 €</b>	<b>588.669 €</b>	<b>1.291.850 €</b>
Tesorería	249.306 €	120.565 €	102.727 €	588.669 €	1.291.850 €

Tabla 22 Balance de situación de ACTIVOS

	31-dic AÑO 0	31-dic AÑO 1	31-dic AÑO 2	31-dic AÑO 3	31-dic AÑO 4
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>317.298 €</b>	<b>210.824 €</b>	<b>160.027 €</b>	<b>649.809 €</b>	<b>1.367.430 €</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>314.325 €</b>	<b>193.932 €</b>	<b>75.737 €</b>	<b>375.362 €</b>	<b>856.087 €</b>
<b>CAPITAL</b>	<b>350.000 €</b>	<b>490.000 €</b>	<b>490.000 €</b>	<b>490.000 €</b>	<b>210.000 €</b>
Capital escriturado	350.000 €	350.000 €	350.000 €	350.000 €	350.000 €
Bussines Angels (1ª Ronda de financiación)	0 €	140.000 €	140.000 €	140.000 €	-140.000 €
<b>PRIMA DE EMISIÓN</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
Prima de emisión	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>RESERVAS</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
Legal y estatutarias	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>0 €</b>	<b>-35.675 €</b>	<b>-296.068 €</b>	<b>-414.263 €</b>	<b>-114.638 €</b>
Resultados negativos de ejercicios anteriores	0 €	-35.675 €	-296.068 €	-414.263 €	-114.638 €
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-35.675 €</b>	<b>-260.393 €</b>	<b>-118.195 €</b>	<b>299.625 €</b>	<b>760.725 €</b>
Resultado del ejercicio	-35.675 €	-260.393 €	-118.195 €	299.625 €	760.725 €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>DEUDAS A LARGO PLAZO</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.973 €</b>	<b>16.891 €</b>	<b>84.290 €</b>	<b>274.447 €</b>	<b>511.342 €</b>
<b>DEUDAS A CORTO PLAZO</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR</b>	<b>2.973 €</b>	<b>16.891 €</b>	<b>84.290 €</b>	<b>274.447 €</b>	<b>511.342 €</b>
Proveedores/Acreedores varios	2.973 €	9.654 €	67.288 €	185.657 €	347.211 €
Otras deudas con la Administraciones Públicas	0 €	7.237 €	17.002 €	88.790 €	164.131 €
Hacienda pública acreedora por IVA	0 €	0 €	3.941 €	54.908 €	108.246 €
Hacienda pública acreedora por retenciones	0 €	4.110 €	7.894 €	22.275 €	37.415 €
Organismos de la Seguridad Social, Acreedores	0 €	3.127 €	5.168 €	11.607 €	18.471 €

Tabla 23 Balance de situación de PASIVOS + PATRIMONIO NETO

Dicha acción repercute en las masas patrimoniales disminuyendo tesorería en la parte de Activos y capital en Patrimonio Neto. Aun así, el efecto no se observa en el balance ya que la escalabilidad del negocio -con el paso de los años- va produciendo un aumento de las masas patrimoniales repercutiendo directamente en tesorería en los Activos y a las reservas, por beneficios, en el Patrimonio Neto.

Por último, aclarar que los clientes realizan el pago a través de plataforma, con la emisión en el mismo momento de la factura, por lo que el importe de clientes en los Activos Corrientes es nulo. NO ocurre lo mismo con la partida de proveedores relacionados con los EVENT SUPPLIERS, en el Pasivo Corriente, ya que el pago que realizamos a este tipo de usuarios se demorará de media cinco días de la fecha de factura.

## 10.5. Flujos de caja libre

Partiendo del método indirecto (por flujo de cajas descontados) con el cálculo del flujo de caja libre, obtenemos una TIR de proyecto del 53% que coincide con la TIR del accionista al no tener financiación de ningún tipo. El PayBACK es de algo más de tres años y medio.

FLUJO DE CAJA LIBRE: METODO INDIRECTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
EBIT	-35.675 €	-260.393 €	-118.195 €	299.625 €	874.741 €
- Impuesto sobre el EBIT	0 €	0 €	0 €	0 €	-131.211 €
<b>NOPAT (Resultado neto)</b>	<b>-35.675 €</b>	<b>-260.393 €</b>	<b>-118.195 €</b>	<b>299.625 €</b>	<b>743.530 €</b>
Amortizaciones	0 €	10.000 €	12.000 €	15.660 €	18.860 €
- Inversiones en inmovilizado	-50.000 €	-10.000 €	-18.300 €	-16.000 €	-33.300 €
- Δ Capital de trabajo	2.973 €	6.681 €	57.633 €	118.369 €	161.554 €
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-82.702 €</b>	<b>-253.711 €</b>	<b>-66.862 €</b>	<b>417.655 €</b>	<b>890.644 €</b>
Valor residual de la empresa					3.574.403 €
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-82.702 €</b>	<b>-253.711 €</b>	<b>-66.862 €</b>	<b>417.655 €</b>	<b>890.644 €</b>

VAN	<b>373.883 €</b>	WACC = 15%
TIR	<b>53%</b>	
PAYBACK	<b>3,6</b>	

Tabla 24 Cálculo del flujo libre de caja, TIR y Payback

En este caso, el coste promedio ponderado del capital (WACC) corresponde con el coste de capital, directamente, por no existir deuda. Se le ofrece al inversor un WACC del 15% para que la oportunidad de invertir en nuestro proyecto le parezca atractiva. La decisión es favorable ya que damos al inversor una TIR del 53%.

Ahora bien, si dicho inversor es un Business Angel, que como media debe de tener una ratio de éxito de 1:10 en su portfolio, es muy probable exija una TIR superior para compensar dichas pérdidas. Por lo menos que en tres años pueda duplicar el dinero invertido, es decir exigirá una TIR del 26%. Como podemos ver nuestro negocio seguirá siendo atractivo hasta para un Business Angel.

## 10.6. Ratios

Entre los ratios a estudiar destacaremos exclusivamente los ratios de rentabilidad, ROE y ROA que nos dan información de la rentabilidad sobre el capital invertido y sobre los activos respectivamente. Por otro lado se ha calculado el Break Even para cada año, que nos da información de las ventas mínimas que hay que conseguir, para empezar a tener beneficios.

	31-dic AÑO 1	31-dic AÑO 2	31-dic AÑO 3	31-dic AÑO 4
BREAK EVEN	3.309.516 €	5.655.052 €	10.149.109 €	15.910.271 €
ROE	-134%	-156%	80%	89%
ROA	-124%	-74%	46%	64%

Tabla 25 Ratios calculados para el negocio

## 10.7. Rentabilidad del negocio bajo diferentes supuestos

### CASO OPTIMISTA: +10% EVENTOS CONTRATADOS

El objetivo de ventas marcado en el plan estratégico es fácilmente alcanzable con la fuerza de marketing y comercial que se tiene pensado implantar. Aun así, dichos objetivos pueden estimarse al alza sin que por ello se llegue a pecar de ingenuo. Suponiendo que, con los mismos recursos de marketing y comerciales, obtenemos un aumento anual en el número de usuarios útiles que conlleva un aumento de la contratación de eventos de un 10% superior al reflejado en la estimación -suponiendo que la tracción de la página llega en el primer año de su utilización- tenemos los siguientes resultados:

OBJETIVOS:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>Nº EVENTOS CONTRATADOS</b>	<b>190</b>	<b>1283</b>	<b>2222</b>	<b>3960</b>
Nº medio PEX/Evento	36	75	80	80
Precio medio per PEX	40	50	85	90
Precio medio Evento	1.441 €	3.750 €	6.800 €	7.200 €
<b>FACTURACIÓN TOTAL A TRAVÉS DE MARKETPLACE</b>	<b>273.271 €</b>	<b>4.809.750 €</b>	<b>15.109.600 €</b>	<b>28.512.000 €</b>

MONETIZACIÓN DE LA PLATAFORMA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Comisión por transacción a clientes EVENT SUPPLIERS:	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Suscripción de clientes EVENT CONSUMERS (mes):	0 €	0 €	50 €	50 €
Total por comisión a clientes EVENT SUPPLIERS:	27.327 €	480.975 €	1.510.960 €	2.851.200 €
Total por suscripción clientes EVENT CONSUMERS:	0 €	0 €	48.600 €	129.600 €
Bolsa de acumulado a cliente Premium	0 €	0 €	15.596 €	29.808 €
<b>Resultado de las ventas de Event Co Group</b>	<b>27.327 €</b>	<b>480.975 €</b>	<b>1.543.964 €</b>	<b>2.950.992 €</b>

FLUJO DE CAJA LIBRE: METODO INDIRECTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
EBIT	-35.675 €	-258.365 €	-81.991 €	414.744 €	1.091.971 €
- Impuesto sobre el EBIT	0 €	0 €	0 €	-62.212 €	-163.796 €
<b>NOPAT (Resultado neto)</b>	<b>-35.675 €</b>	<b>-258.365 €</b>	<b>-81.991 €</b>	<b>352.532 €</b>	<b>928.175 €</b>
Amortizaciones	0 €	10.000 €	12.000 €	15.660 €	18.860 €
- Inversiones en inmovilizado	-50.000 €	-10.000 €	-18.300 €	-16.000 €	-33.300 €
- Δ Capital de trabajo	2.973 €	6.991 €	62.789 €	130.074 €	176.784 €
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-82.702 €</b>	<b>-251.374 €</b>	<b>-25.502 €</b>	<b>482.266 €</b>	<b>1.090.519 €</b>
Valor residual de la empresa					4.443.324 €
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-82.702 €</b>	<b>-251.374 €</b>	<b>-25.502 €</b>	<b>482.266 €</b>	<b>1.090.519 €</b>

VAN	<b>539.161 €</b>	WACC = 15%
TIR	<b>67%</b>	
PAYBACK	<b>3,3</b>	

## CASO PESIMISTA: -10% EVENTOS CONTRATADOS

El este caso supondremos que hay una disminución de los eventos contratados en 10% cada año:

OBJETIVOS:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>Nº EVENTOS CONTRATADOS</b>	<b>155</b>	<b>1049</b>	<b>1818</b>	<b>3240</b>
Nº medio PEX/Evento	36	75	80	80
Precio medio per PEX	40	50	85	90
Precio medio Evento	1.441 €	3.750 €	6.800 €	7.200 €
<b>FACTURACIÓN TOTAL A TRAVÉS DE MARKETPLACE</b>	<b>223.586 €</b>	<b>3.935.250 €</b>	<b>12.362.400 €</b>	<b>23.328.000 €</b>

MONETIZACIÓN DE LA PLATAFORMA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Comisión por transacción a clientes EVENT SUPPLIERS:	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Suscripción de clientes EVENT CONSUMERS (mes):	0 €	0 €	50 €	50 €
Total por comisión a clientes EVENT SUPPLIERS:	22.359 €	393.525 €	1.236.240 €	2.332.800 €
Total por suscripción clientes EVENT CONSUMERS:	0 €	0 €	48.600 €	129.600 €
Bolsa de acumulado a cliente Premium	0 €	0 €	12.848 €	24.624 €
<b>Resultado de las ventas de Event Co Group</b>	<b>22.359 €</b>	<b>393.525 €</b>	<b>1.271.992 €</b>	<b>2.437.776 €</b>

FLUJO DE CAJA LIBRE: METODO INDIRECTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
EBIT	-35.675 €	-262.429 €	-154.400 €	184.507 €	657.510 €
- Impuesto sobre el EBIT	0 €	0 €	0 €	0 €	-98.627 €
<b>NOPAT (Resultado neto)</b>	<b>-35.675 €</b>	<b>-262.429 €</b>	<b>-154.400 €</b>	<b>184.507 €</b>	<b>558.884 €</b>
Amortizaciones	0 €	10.000 €	12.000 €	15.660 €	18.860 €
- Inversiones en inmovilizado	-50.000 €	-10.000 €	-18.300 €	-16.000 €	-33.300 €
- Δ Capital de trabajo	2.973 €	6.370 €	52.479 €	106.665 €	146.324 €
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-82.702 €</b>	<b>-256.059 €</b>	<b>-108.221 €</b>	<b>290.832 €</b>	<b>690.768 €</b>
Valor residual de la empresa					2.705.482 €
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-82.702 €</b>	<b>-256.059 €</b>	<b>-108.221 €</b>	<b>290.832 €</b>	<b>690.768 €</b>

VAN	<b>173.029 €</b>	WACC = 15%
TIR	<b>34%</b>	
PAYBACK	<b>3,9</b>	

Como podemos observar, seguimos siendo atractivos para nuestro Business Angel.

## 11. ANEXOS

ANEXO 1: OBJETIVOS. ....	62
ANEXO 2: VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....	63
ANEXO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO-PEST .....	64
ANEXO 4: ESTUDIO DE MERCADO .....	65
ANEXO 5: DATOS COMPLEMENTARIOS AL PLAN DE MARKETING.....	67
ANEXO 6: PERFILES Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE EVENT & COMPANY GROUP.....	72
ANEXO 7: DETALLES DEL PLAN FINANCIERO .....	73



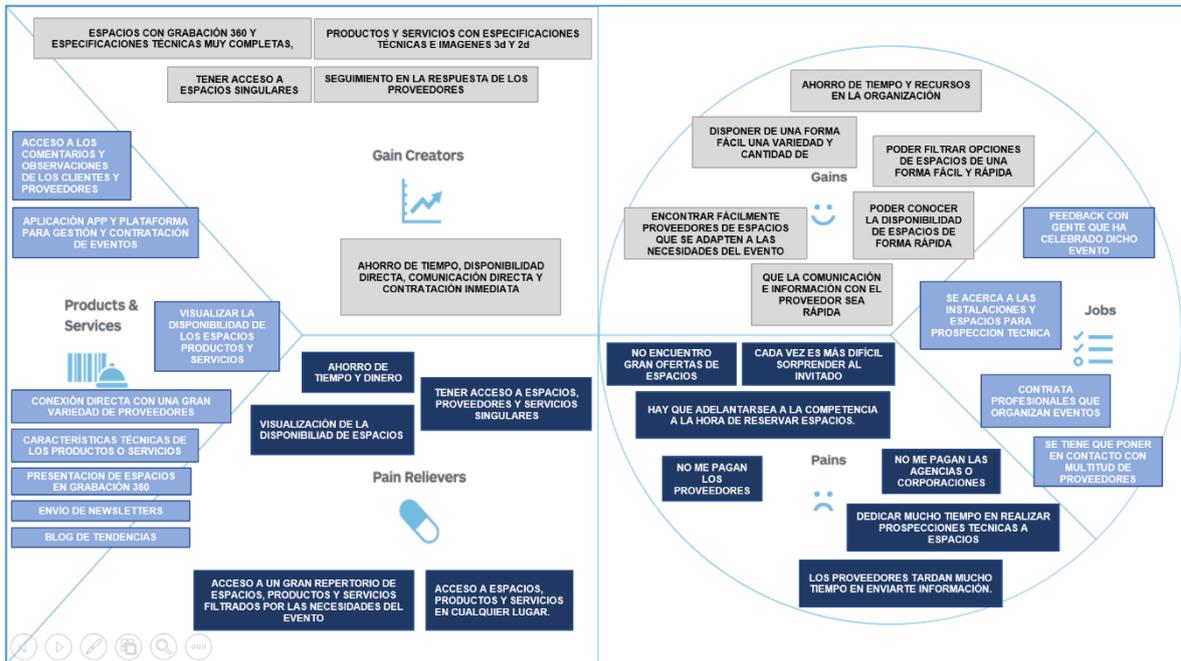
## ANEXO 1: OBJETIVOS.

AÑO	OBJETIVO	COMUNIDAD DE USUARIOS
Año 0	Constitución de la sociedad SL (Capital social 350.000 €)	Madrid
	Desarrollo de la plataforma, escuchando las necesidades del cliente y según la misión y visión de la empresa. Contacto con los primeros usuarios potenciales en Madrid.	
Año 1	Experiencia de contratación única para la gestión de eventos B2B en el sector turístico y segmento MICE.	Madrid
	Marketing agresivo a inbound y outbound con foco en la fuerza de ventas. Monetización de la plataforma por comisión de la facturación (10%) a los Event Suppliers y suscripción de los Event Consumers en la modalidad Freemium.	
Año 2	Experiencia de contratación única para la gestión de eventos B2B en el sector turístico y segmento MICE.	Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Bilbao, San sebastian, Malaga y Granada
	Marketing agresivo a inbound y outbound, gran importancia en el desarrollo y evolución del marketing Inbound, cumplir los objetivos del nº de visitas, registros, registros útiles y ventas. Puesta a punto del plan estratégico de internacionalización.	
Año 3	Experiencia de contratación única de eventos B2B en el sector turístico y segmentos MICE.	Expansión a la totalidad del territorio Peninsular español y piloto en Paris (Francia).
	Desarrollo de la APP móvil integrada con la plataforma.	
	Inicio de la internacionalización tomando como piloto Paris (Francia). Inversión en activo intangible para la integración de nuevas funciones en la plataforma (IA, posicionamiento en la plataforma...) y App móvil. Cambio en la estrategia de monetización, manteniéndose la comisión por facturación (10%) a los Event Supplier, e incorporándose suscripción premium a los Event Consumers (50 €) que quieran incluir las novedades.	
Año 4	Internacionalización de la plataforma, con las nuevas	Internacionalización a nivel Europeo

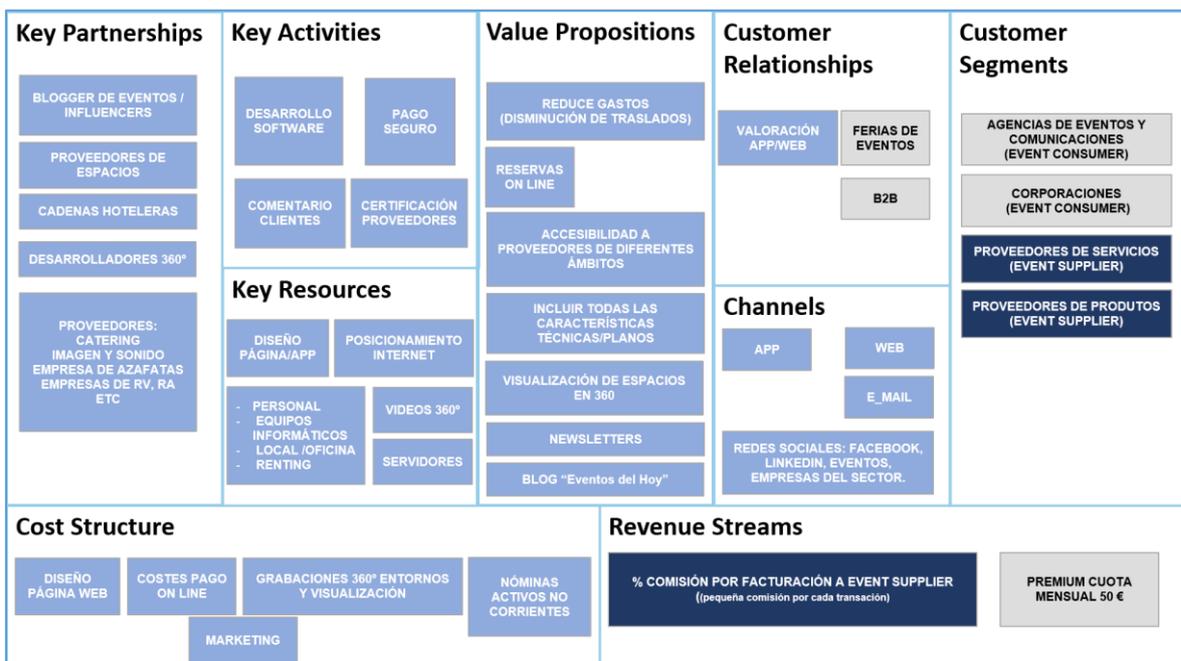


## ANEXO 2: VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

### ANEXO 1.1: MAPA DE EMPATÍA DEL CLIENTE



### ANEXO 1.2: CANVAS



## ANEXO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO-PEST

			
<p><b>ENTORNO POLÍTICO - LEGAL</b></p> <p><b>UNIÓN EUROPEA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Libre circulación</li> <li>• Misma moneda</li> <li>• Estabilidad</li> </ul> <p></p> <p><b>LATINOAMERICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones económicas</li> </ul> <p></p> <p><b>TURISMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo gubernamental</li> </ul> <p></p> <p><b>ESTABILIDAD POLÍTICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elecciones 24<sup>a</sup></li> <li>• Conflicto Cataluña</li> </ul> <p></p>	<p><b>ENTORNO ECONÓMICO</b></p> <p><b>ESTABILIDAD ECONÓMICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ralentización</li> <li>• Crecimiento cíclico por encima de su potencial.</li> <li>• X2 vs europea</li> </ul> <p></p> <p><b>INFRAESTRUCTURAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor red de autopistas y autovías de UE</li> <li>• Red de alta velocidad</li> <li>• +3MIO plazas hoteleras</li> </ul> <p></p>	<p><b>ENTORNO SOCIAL</b></p> <p><b>TASA DE NATALIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016</li> <li>• 1,34 niños/mujer</li> <li>• Retraso en la edad de tener hijos</li> </ul> <p></p> <p><b>ENVEJECIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsión 2031</li> <li>• +25% población &gt; 65 años</li> <li>• Reto: gasto social</li> </ul> <p></p> <p><b>FAMILIAS "MONO"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017 +25% viven solos</li> </ul> <p></p>	<p><b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b></p> <p><b>LÍDER EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y TELECOMUNICACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ 120k estaciones</li> </ul> <p></p> <p><b>INTERNET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 98,7% empresas con conexión a internet de más de 10 empleados</li> </ul> <p><b>BANDA ANCHA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% de los hogares</li> <li>• 95% consumidores acceso a internet</li> </ul>

ANEXO 4: ESTUDIO DE MERCADO

ANEXO 4.1: MERCADO TOTAL Y OBJETIVO



Fuente: EGATUR y FAMITUR 2015

Turistas Residentes y No Residentes a nivel Nacional.

Turistas Residentes				
	2018	2017	2016	2015
Ocio, recreo y vacaciones	143.526.353	142.989.604	130.776.173	125.839.013
Negocio, motivos profesionales	9.377.587	8.992.095	8.860.172	7.162.856
Otros motivos	36.692.188	33.922.513	34.706.424	31.994.018
Turista NO Residentes				
	2018	2017	2016	2015
Ocio, recreo y vacaciones	72.100.646	71.087.103	64.311.744	64.011.744
Negocio, motivos profesionales	5.033.648	4.720.463	4.679.698	4.079.698
Otros motivos	5.638.861	6.060.956	6.323.567	6.023.567
TOTAL				
	2018	2017	2016	2015
Ocio, recreo y vacaciones	215.626.999	214.076.707	195.087.917	189.850.757
Negocio, motivos profesionales	14.411.235	13.712.558	13.539.870	11.242.554
Otros motivos	42.331.049	39.983.469	41.029.991	38.017.585

Fuente: Datos del INE (Instituto Nacional de Estadística).

Resumen a nivel 2018 del N° total de turistas por segmentos y el gasto medio por turista.

	2018					
	Residentes		No Residentes		Residente + No Residentes	
	N° Turistas	Gasto	N° Turistas	Gasto	N° Turistas	Gasto Medio
Ocio, recreo y vacaciones	143.526.353	50	72.100.646	148	215.626.999	83
Negocios y otros motivos profesionales	8.677.587	90	5.033.648	208	13.711.235	133
Otros motivos	36.692.188	46	5.638.861	104	42.331.049	54

Fuente: Datos del INE (Instituto Nacional de Estadística).

## ANEXO 5: DATOS COMPLEMENTARIOS AL PLAN DE MARKETING

Los criterios establecidos para la priorización del sector del turismo, son encaje económico y encaje técnico/competitivo:

Priorización de segmentos Turismo Residentes		
	Encaje económico	Encaje competitivo
Ocio, recreo y vacaciones	82,67	0,61
Negocios y otros motivos profesionales	133,40	0,83
Otros motivos	53,61	0,56

Fuente: Propia

### Encaje económico:

El gasto medio por persona en función del segmento de turismo: Turismo de Ocio, de negocio y otros.

### Encaje competitivo:

Depende de los siguientes criterios elegidos:

- Demandas no cubiertas (contratación de servicios, plataformas...)
- Uso de nuevas tecnologías (Las empresas no encuentran innovación en el sector)
- Atractivo organizativo por agencias (Porcentajes de subcontratación en la organización)
- Búsqueda de nuevos proveedores (Facilidad para encontrar nuevos proveedores)
- Necesidad de nuevos espacios
- Importancia de la tecnicidad del espacio
- Historia y usos
- Ubicación, cercanía, parking...
- Presupuesto (Disponibilidad de presupuesto)
- Facilidad organizativa
- Competencia online y con agencias (Existe o no competencia)
- Experiencia en la contratación

A continuación, representamos en una tabla el resultado del encaje competitivo, teniendo en cuenta todos estos criterios:

### Encaje competitivo

valor	Parametros de estudio	TURISMO OCIO		MICE		OTROS
		<150.000 €/año	> 150.000 €/año	<150.000 €/año	> 150.000 €/año	
>	Demandas no cubiertas	15	25	75	75	50
>	Usos nuevas tecnologías	25	25	75	75	50
<	Atractivo organizativo por agencia	100	100	50	50	0
>	Búsqueda de nuevos proveedores	0	0	100	100	0
>	Nuevos espacios	58	67	75	83	33
>	Importancia de la tecnología	50	50	75	100	0
>	Historia y usos	25	50	75	75	0
>	Ubicación, cercanía, parking...	100	100	75	75	100
>	Presupuesto	100	75	100	100	100
>	Facilidad organizativa	100	100	100	100	100
<	Competencia online y con agencias	50	25	75	75	75
>	Experiencia contratación (Facilidad y Transparencia)	100	50	100	50	100
<b>TOTAL</b>		<b>60,89</b>	<b>51,89</b>	<b>83,33</b>	<b>78,67</b>	<b>56,44</b>



OUTBOUND											
Valor de marca						Anuncios					
Presencia en plataformas		Creación de eventos		Mailing		Fuera de ventas		SEM			
Contratos de colaboración	€/año	Actuaciones	€/año	Actuaciones	€/año	Actuaciones	€/año	Actuaciones	€/año	Actuaciones	€/año
<b>AÑO 0</b> EventoPlus SpainBureau	3.000 €	Promoción de la marca con ponentes y proveedores que incorporaremos en la plataforma.	0 €	Promocional e informativo Suscripción a la Newsletter (blog) Gestión propia	0 €	2 x Co-founders 1 Cliente support	0 €	Anuncios masivos con imagen en webs, periodicos...	0,00 €		
<b>AÑO 1</b> EventoPlus SpainBureau	3.000 €	Celebración de eventos, para la promoción de la marca con ponentes y proveedores	0 €	Promocional e informativo Suscripción a la Newsletter (blog) Gestión propia	1.250 €	2 x Co-founders 1 Cliente support	66.750 €	Anuncios masivos con imagen en webs, periodicos...	0,00 €		
<b>AÑO 2</b> EventoPlus SpainBureau Punto MICE Currencycloud	5.000 €	Promoción de la marca con ponentes y proveedores Nº de eventos 2	40.000 €	Promocional e informativo Suscripción a la Newsletter (blog) Gestión propia	5.600 €	1 x Co-founders 1 KAM 2 Cliente support	99.000 €	Anuncios masivos con imagen en webs, periodicos...	6.000,00 €		
<b>AÑO 3</b> Internacional TheMICEWorld	10.000 €	Promoción de la marca con ponentes y proveedores Nº de eventos 4	108.400 €	Promocional e informativo Suscripción a la Newsletter (blog) Gestión propia	5.500 €	2 KAM 4 Cliente support	147.000 €	Anuncios masivos con imagen en webs, periodicos...	16.800,00 €		
<b>AÑO 4</b> Otros contratos de colaboración a nivel internacional	15.000 €	Promoción de la marca con ponentes y proveedores Nº de eventos 4	209.100 €	Promocional e informativo Suscripción a la Newsletter (blog) Gestión propia	6.000 €	6 KAM 6 Cliente support	310.000 €	Anuncios masivos con imagen en webs, periodicos...	21.000,00 €		

FIDELIZACIÓN

CONVERSION

INTERACCION

ATRACCION

ANEXO 5.3: EXPERIENCIA DEL CLIENTE

ARQUETIPO 1: EVENT CONSUMER/SUPPLIER



**NOMBRE:** **Marta López** **Edad:** **35 años**  
**ESTADO CIVIL e HIJOS:** **Casada con 2 hijos**  
**LUGAR DE NACIMIENTO:** **Madrid**  
**VIVEN EN:** **Madrid**

**PERFIL GENERAL**

**PUESTO DE TRABAJO:** Directora de Marketing en la empresa.  
**EXPERIENCIA:** 10 años de experiencia en la empresa, 4 años en puestos de liderazgo.  
**VALORES QUE COMPARTE:** Medida, organizada, creativa, negociadora  
**AFICIONES:** Pintura, Pilates  
**OTROS:** Gran capacidad de crear redes de contactos

**CARACTERÍSTICAS Y PECuliarIDADES:**  
 Le gusta más trabajar por la tarde.  
 Carácter comprometido y dedicado



**MARISA**  
 Dña. MKT - 35 años

HAGO



PIENSO



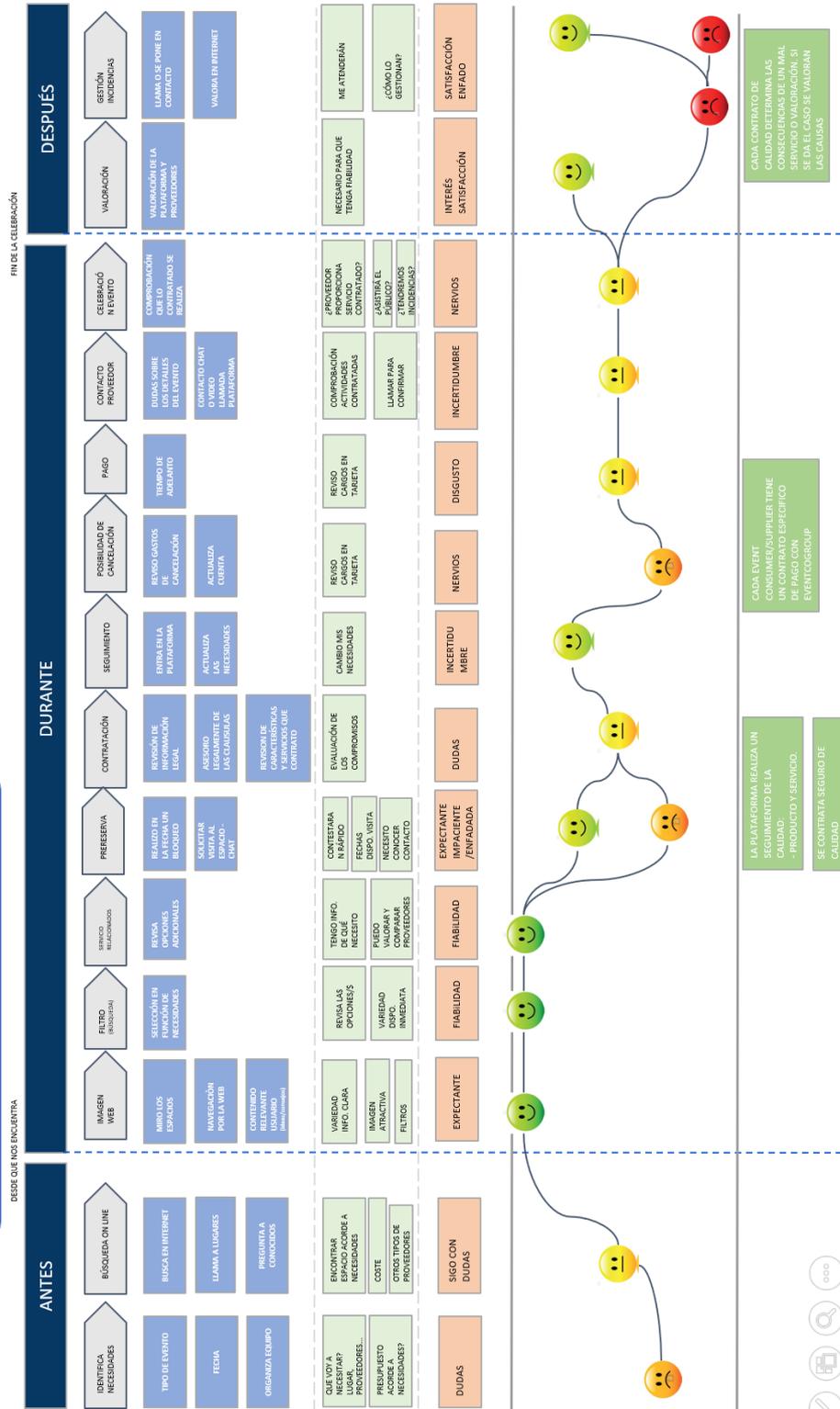
SIENTO



EXPERIENCIA



IDEA DE MEJORA



## ANEXO 6: PERFILES Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE EVENT & COMPANY GROUP

PUESTO	FUNCIONES	COMPETENCIAS
CEO	Generar el marco de trabajo para la consecución de los objetivos manteniendo la visión de la empresa Representante de la compañía ante proveedores, clientes y organismos oficiales	Liderazgo Comunicación Visión de futuro
CMO	Definir la estrategia de marketing Diseño y ejecución plan de marketing, acciones de fidelización y notoriedad. Detectar las necesidades del cliente y del mercado con anticipación, definiendo nuevos servicios. Preparación de estudios de mercado y viabilidad de nuevos lanzamientos/servicios Facilitar el trabajo a la fuerza de ventas, tanto de los clients support así como los KAM	Dirección de equipos Flexibilidad Gestión comercial
CFO	Elaboración de los estados contables y financieros Gestión de las variables financieras: tesorerías, créditos, cobros. Definir un plan de recursos humanos y realizar la implantación y seguimiento del mismo Facilitar y coordinar el trabajo de los perfiles financieros y de recursos humanos	Conocimientos profesionales Tolerancia a la presión Toma de decisiones
COO	Definir los pasos que debe realizar la empresa para el correcto funcionamiento de la plataforma. Gestión de los recursos internos para satisfacer las necesidades que surja a lo largo del desarrollo de la actividad. Identificar y analizar los problemas y desviaciones, así como proponer acciones correctivas Liderar al equipo de IT y social media	Agilidad Flexibilidad Determinación Tecnológico Innovación
Client Support	Gestión comercial de los clientes de su plataforma Atención y resolución de incidencias generadas	Análisis y resolución de problemas Gestión comercial Orientación al cliente
National KAM	Gestión comercial de grandes cuentas a nivel nacional Elaboración de plan específico para cada cliente de forma anual Negociación y seguimiento de los acuerdos Gestión de incidencias/reclamaciones	Gestión comercial Negociación Orientación al logro Planificación
International KAM	Estudio y gestión comercial de grandes cuentas a nivel internacional Elaboración de plan específico para cada cliente de forma anual Negociación y seguimiento de los acuerdos Gestión de incidencias/reclamaciones	Negociación Orientación al logro Planificación
IT	Desarrollo de nuevas aplicaciones para mejorar la experiencia de usuario tanto en la web como en la App Asegurarse que el producto que se entrega funciona correctamente Control de calidad de la plataforma	Conocimiento profesional Innovación
Community Manager	Establecer las acciones para promocionar, publicitar y mejorar el posicionamiento de la web Establecer en coordinación con marketing el plan de interacciones en redes sociales y blog	Conocimiento profesional Orientación al cliente Comunicación
Grafic designer	Realizar el diseño junto con el equipo de IT de la plataforma y App para que sea amigable y navegable para el usuario. Realizar los diseños junto con marketing para establecer las guías de línea de visibilidad de la empresa en eventos y en comunicación	Conocimiento profesional Flexibilidad Planificación
Finanzas	Realizar un seguimiento de los gastos y de las inversiones, así como los ingresos. Vigilar la evolución de los ratios y generar los informes necesarios para el seguimiento de los kpi's de la empresa	Planificación y organización Visión de negocio Flexibilidad
Recursos Humanos	Definir el plan estratégico de recursos humanos Establecer el plan de carrera Gestión y planificación de la plantilla Desarrollo de los planes de formación Prevención de riesgos laborales	Comunicación Gestión de equipos Análisis y resolución de problemas

## ANEXO 7: DETALLES DEL PLAN FINANCIERO

### ANEXO 7.1. DETALLE DE GASTOS FIJOS Y VARIABLES

#### MANTENIMIENTO DE LA PLATAFORMA

Se realizará una inversión en el desarrollo de la plataforma como se ha indicado anteriormente, además se estiman una serie de gastos que corresponden al mantenimiento y soporte de la plataforma

GASTOS MANTENIMIENTO Y SOPORTE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Hosting web	60 €	240 €	306 €	312 €	318 €
Mant. WEB: modificaciones, actualizaciones	0 €	12.000 €	12.240 €	12.485 €	12.734 €
Mant. App: modificaciones, actualizaciones	0 €	0 €	2.000 €	2.040 €	2.081 €
Servidores	615 €	2.460 €	3.137 €	3.199 €	3.200 €
<b>TOTAL</b>	<b>675 €</b>	<b>14.700 €</b>	<b>17.683 €</b>	<b>18.036 €</b>	<b>18.334 €</b>

#### PERSONAL

En el año 1:

- Ester Losada (CEO) y Mercedes Abarquero (CMO) realizarán funciones comerciales a tiempo completo.
- Javier Larios (CFO) y Victor García (CTO) estarán a cargo de la constitución de la empresa, el desarrollo de la plataforma en menos de 3 meses y otras funciones relacionadas con la operativa de la empresa en sus primeros momentos.
- Cliente Support 1 será un colaborador reclutado para atender a los usuarios de la plataforma.

En los años posteriores, a medida que aumente el número de usuarios registrados en la plataforma, (EVENT SUPPLIERS y EVENT CONSUMERS) se requerirá de una mayor cantidad de empleados en atención al cliente. Es necesario una labor comercial inicial (puerta-puerta, ferias de organización de eventos, etc) para ir captando clientes EVENT SUPPLIERS. A medida que la zona geográfica se amplía será necesario mayor cantidad de comerciales, hasta llegar a nivel geográfico nacional con el que contaremos con 2 comerciales (zona centro-Oeste, Zona Norte, Zona Este, Zona Sur), reforzando esa labor con los Co-fundadores.

A partir del tercer año, las funciones Administrativas, RRHH y Redes sociales se realizan internamente en la empresa con personal propio.

Los salarios reflejados son brutos, y no se hará discriminación de género.

SALARIOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
CEO(*)		25.000 €	32.000 €	50.000 €	60.000 €
CFO		25.000 €	32.000 €	48.000 €	55.000 €
CMO(*)		25.000 €	32.000 €	48.000 €	55.000 €
CTO		25.000 €	32.000 €	48.000 €	55.000 €
National Key Account Management 1			26.000 €	28.000 €	30.000 €
National Key Account Management 2				28.000 €	30.000 €
International Key Account Management 1					50.000 €
International Key Account Management 2					50.000 €
Client Support 1		18.000 €	21.000 €	24.000 €	26.000 €
Client Support 2			20.000 €	23.000 €	26.000 €
Client Support 3				22.000 €	26.000 €
Client Support 4				21.000 €	23.000 €
Client Support 5					23.000 €
Client Support 6					23.000 €
Departamento tecnología 1				22.000 €	26.000 €
Departamento tecnología 2					25.000 €
Grafic designer				24.000 €	26.000 €
Comunity Manager				22.000 €	24.000 €
Finanzas 1				30.000 €	32.000 €
Finanzas 2 y RRHH 1					32.000 €
<b>TOTAL SALARIOS BRUTOS</b>	<b>0 €</b>	<b>118.000 €</b>	<b>195.000 €</b>	<b>438.000 €</b>	<b>697.000 €</b>
% Seguridad Social	30%	30%	30%	30%	30%
Total Seguridad Social	0 €	35.400 €	58.500 €	131.400 €	209.100 €
<b>TOTAL SALARIOS</b>	<b>0 €</b>	<b>153.400 €</b>	<b>253.500 €</b>	<b>569.400 €</b>	<b>906.100 €</b>
<b>Nº EMPLEADOS</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>20</b>

#### CONTRATACIÓN DE SERVICIOS EXTERNOS

Los servicios administrativos serán subcontratados, únicamente, los dos primeros años. Tanto asesoría jurídica y limpieza se externalizarán en los cuatro años.

OUTSOURCING	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Horas servicios administrativos/RH	0	880	1320	0	0
€/hora servicios administrativos/RH	25 €	25 €	26 €	26 €	27 €
Horas asesoria jurídica	0	160	100	100	100
€/hora asesoria jurídica	30 €	30 €	31 €	31 €	32 €
Horas limpieza	0	208	312	416	416
€/hora limpieza	10 €	10 €	10 €	10 €	11 €
<b>TOTAL</b>	<b>0 €</b>	<b>28.880 €</b>	<b>39.902 €</b>	<b>7.449 €</b>	<b>7.598 €</b>

## PLAN DE MARKETING

PLAN DE MARKETING	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Presupuesto Plan de marketing	35.000 €	35.000 €	93.992 €	142.000 €	252.600 €
<b>TOTAL</b>	<b>35.000 €</b>	<b>35.000 €</b>	<b>93.992 €</b>	<b>142.000 €</b>	<b>252.600 €</b>

## ALQUILERES Y SUMINISTROS

ALQUILER/SUMINISTROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<i>Alquiler de oficina (m2)</i>	0	100	100	300	300
<i>Alquiler de oficina (Euros/m2 mes)</i>	10 €	10 €	10 €	15 €	15 €
<i>Depósito fianza alquiler</i>	0 €	1.000 €	0 €	4.500 €	0 €
Total alquiler oficina	0 €	13.000 €	12.240 €	58.500 €	54.000 €
Suministro eléctrico	0 €	1.800 €	1.800 €	2.500 €	2.500 €
Suministro de agua	0 €	152 €	152 €	250 €	250 €
Telefonía e internet	0 €	2.400 €	3.000 €	4.080 €	5.040 €
Consumibles material de oficina	0 €	1.200 €	1.200 €	2.400 €	2.400 €
<b>TOTAL</b>	<b>0 €</b>	<b>18.552 €</b>	<b>18.392 €</b>	<b>67.730 €</b>	<b>64.190 €</b>

## OTROS GASTOS

Se ha tenido en cuenta una partida de contingencias de 2% de los gastos totales (descontando los sueldos).

OTROS GASTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<i>Reting flota de vehículos comerciales: N°</i>	0	0	1	4	6
<i>Reting flota de vehículos comerciales: cuota mensual</i>	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €
Total Reting flota de vehículos comerciales	0 €	0 €	3.600 €	14.400 €	21.600 €
Combustible coche (30000 km/año)	0 €	5.040 €	8.190 €	10.920 €	16.380 €
Dietas comerciales	0 €	26.400 €	39.600 €	52.800 €	79.200 €
Dietas comerciales internacional	0 €	0 €	0 €	0 €	52.800 €
Prevención de riesgos/Rec. médicos	0 €	450 €	510 €	720 €	900 €
Otros servicios y contingencias	1.189 €	2.143 €	3.765 €	5.024 €	7.520 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.189 €</b>	<b>34.033 €</b>	<b>55.665 €</b>	<b>83.864 €</b>	<b>178.400 €</b>

## IVA

Seguidamente pasamos a detallar el flujo de IVA previsto en los 4 primeros años.

HACIENDA PÚBLICA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Total de la inversiones	50.000 €	10.000 €	18.300 €	16.000 €	33.300 €
Total de los pagos a proveedores/acreedores	10.614 €	131.165 €	225.634 €	319.080 €	521.123 €
Total de los pagos a EVENT SUPPLIERS	0 €	223.632 €	3.936.600 €	12.359.952 €	23.328.000 €
Total de la facturación a EVENT CONSUMERS	0 €	248.480 €	4.374.000 €	13.733.280 €	25.920.000 €
IVA devengado por facturación	0 €	52.181 €	918.540 €	2.883.989 €	5.443.200 €
IVA soportado por la inversiones y otros pagos	12.729 €	76.607 €	877.912 €	2.665.957 €	5.015.309 €
IVA devengado-soportado	-12.729 €	-24.426 €	40.628 €	218.032 €	427.891 €
IVA a compensar	12.729 €	24.426 €	0 €	0 €	0 €
IVA a ingresar	0 €	0 €	40.628 €	218.032 €	427.891 €

## 12. BIBLIOGRAFÍA

FITUR DAILY - ISSUE#03, 25 enero 2019.

[http://www.ifema.es/web/ferias/fitur/fiturdaily/FITUR\\_day03.pdf](http://www.ifema.es/web/ferias/fitur/fiturdaily/FITUR_day03.pdf)

NOTA DE PRENSA INE. 18 diciembre2018

[https://www.ine.es/prensa/cst\\_2017.pdf](https://www.ine.es/prensa/cst_2017.pdf)

INE

<https://www.ine.es/metodologia/t35/notametneg.pdf>

DATOS ICCA

<http://www.nexotur.com/noticia/102595/CONEXO/Espana-asciende-en-el-Ranking-ICCA-con-Madrid-y-Barcelona-en-el-top-five.html>

[2017/18 ICCA internacional. Fuente ICCA](#)

TECNICAS INBOUND

<https://www.soyisabelromero.com/cuanto-cuesta-un-contenido-web/>

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/google-adwords-inbound-marketing>

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/tipos-proyectos-inbound-marketing>

ESTUDIOS DE MERCADO

[Estudio de mercado de Evento Plus Año 2016](#)

[Estudio de mercado de Evento Plus Año 2017](#)

[Estudio de mercado de Evento Plus Año 2018](#)

[Estudio de mercado de Evento Plus Año 2018](#)

[www.eventoplus.es](http://www.eventoplus.es)

SPAIN CONVENTION BUREAU

<http://scb.es/>

EGATUR Y FAMITUR,

<http://estadisticas.tourspain.es/ES-ES/ESTADISTICAS/EGATUR/Paginas/default.aspx>

<https://www.famitur.com/>

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

<http://www.topcomunicacion.com/noticia/10548/evolucion-cambios-tendencias-agencias-de-organizacion-de-eventos>

y estudios de mercado de EventoPlus 2018-2019



### **AGRADECIMIENTOS:**

*A todas aquellas personas que han hecho posible el presente proyecto, principalmente a familiares y amigos cuya labor parece no estar presente en el mismo, pero si guarda una estrecha relación con este.*

*Mención especial a clientes y proveedores que han dado su punto de vista en la validación del modelo de negocio.*

*Reconocimiento por los recursos ofrecidos a:*



*A Madrid 08 de Julio de 2019*

