



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Plan de Negocio: Agencia creativa de eventos y comunicación

Inés López de Garayo Felgueroso
Ana Zapatero González

MADRID | Marzo 2024

RESUMEN EJECUTIVO:

Este Trabajo de Fin de Grado, se enfoca en la evaluación de la viabilidad empresarial de una agencia creativa de eventos y comunicación en Madrid. Para determinar la factibilidad de este proyecto empresarial, se ha realizado un análisis exhaustivo que abarca tanto el entorno interno de la empresa como el contexto externo del mercado. Se destaca como punto diferenciador la apuesta por la creatividad y la innovación. Los estudios realizados han confirmado un crecimiento de mercado, lo que sugiere una oportunidad de negocio viable. Para realizar este estudio, se utilizan las metodologías del Business Model Canvas, análisis PESTEL, análisis DAFO y las cinco fuerzas de Porter. Además, se ha llevado a cabo un análisis de viabilidad financiera teniendo en cuenta los costes de inversión, los costes operativos y los ingresos del negocio y desarrollando una cuenta de resultados en un escenario medio que indica la posibilidad de obtener beneficios desde el tercer año. Por último, para comprobar el retorno de los socios capitalistas, se ha realizado el ratio financiero ROE, proyectado los diez primeros años del negocio. Podemos, gracias a este ratio se comprueba que la inversión en esta empresa es rentable y a partir del sexto año el ratio es muy positivo.

Palabras clave: Viabilidad de negocio, entorno interno, contexto externo del mercado, análisis de viabilidad financiera, beneficios.

ABSTRACT:

This Bachelor's Final Project focuses on the evaluation of the business feasibility of a creative agency for events and communication in Madrid. To determine the feasibility of this business project, an exhaustive analysis has been carried out, covering both the internal environment of the company and the external context of the market. The company's commitment to creativity and innovation stands out as a point of differentiation. The conducted studies have confirmed market growth, suggesting a viable business opportunity. To carry out this study, the methodologies used are the Business Model Canvas, PESTEL analysis, SWOT analysis, and Porter's Five Forces. Additionally, a financial feasibility analysis has been conducted, taking into account investment costs, operational costs, and business revenues, and developing a profit and loss statement under a moderate scenario indicating the possibility of obtaining profits from the third year onwards. Finally, to verify the return for capitalist partners, the financial ratio ROE has been calculated, projected for the first ten years of the business. As a result of this ratio, it is confirmed that investing in this company is profitable, with the ratio becoming highly positive from the sixth year onwards.

Key Words: Business feasibility, internal environment, external context of the market, financial feasibility analysis, profits.

ÍNDICE:

I. INTRODUCCIÓN.....	7
1. Interés en el tema:	7
2. Objetivos	8
4. Estructura	11
II. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO:	13
1. Misión, visión y valores	13
2. Business Model Canvas	14
a. Segmentos de clientes.....	14
b. Propuesta de valor	14
c. Canales	15
d. Relación con el cliente.....	15
e. Recursos claves.....	15
f. Actividades Clave.....	16
g. Socios Clave	16
h. Estructura de costes	17
i. Fuentes de ingresos.....	17
III. ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:	18
1. Análisis PESTEL.....	18
a. Factores Políticos:.....	18
b. Factores Económicos:	18
c. Factores Sociales:	19
d. Factores Tecnológicos:	19
e. Factores Ecológicos:	19
f. Factores Legales:	20
2. Análisis DAFO.....	20
a. Debilidades	20
b. Amenazas	20
c. Fortalezas.....	21
d. Oportunidades:.....	21
IV. ANÁLISIS DE POSICIÓN COMPETITIVA:	22
1. Las 5 fuerzas de Porter:	22
a. Poder de negociación de los clientes:	22
b. Poder de negociación de los proveedores:	22
c. Amenaza de productos o servicios sustitutivos:	22
d. Amenaza de entrada de nuevos productos competidores:.....	22
e. Rivalidad de los competidores actuales:	23
V. ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA:	24
1. Datos económicos:	24
a. Costes de inversión	24
b. Costes operativos de la agencia:	25
c. Ingresos.....	27
d. Análisis Financiero:	33
VI. CONCLUSIONES.....	38
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	41

Índice de Figuras:

Figura 1: Business Model Canvas Plantilla.....	9
Figura 2: Matriz de análisis PESTEL.....	9
Figura 3: Representación del análisis DAFO.....	10
Figura 4: Representación de las cinco fuerzas de Porter.....	11
Figura 5: Producto Interior Bruto.....	18
Figura 6: Coste de inversión.....	25
Figura 7: Costes operativos de la empresa.....	27
Figura 8: Gráfica evolución beneficio neto.....	35

Índice de Tablas:

Tabla 1: Salarios proyectados a diez años.....	26
Tabla 2: Presupuesto eventos para empresas de pequeño y mediano tamaño.....	29
Tabla 3: Presupuesto eventos para empresas de gran tamaño.....	30
Tabla 4: Presupuestos comunicación para empresa de pequeño y mediano tamaño.....	32
Tabla 5: Presupuestos comunicación para empresa de gran tamaño.....	32
Tabla 6: Beneficio Neto en un escenario medio proyectado a diez años.....	33
Tabla 7: Evolución de los ingresos.....	34
Tabla 8: Amortización a cinco años.....	34
Tabla 9: Cuenta de resultados a diez años.....	35
Tabla 10: Fondos propios.....	36
Tabla 11: ROE.....	36

ÍNDICE DE SIGLAS:

- PWC: Price Waterhouse Coopers
- A.C.E.C.: Agencia Creativa de Eventos y Comunicación
- KPI: Key Performance Indicator (Indicador clave de rendimiento)
- DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
- SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
- PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales
- B2B: Business to Business
- PSOE: Partido Socialista Obrero Español
- PP: Partido popular
- USD: Dólar estadounidense
- EMR: Expert Market Research
- PIB: Producto Interior Bruto
- IPC: índice de Precios de Consumo
- IA: Inteligencia Artificial
- I+I+D: Investigación+ Desarrollo + Innovación
- TB: Terabyte
- GB: Gigabyte
- RAM: Memoria de Acceso Aleatorio
- CPM: Coste Por Mil
- ROE: Return On Equity

I. INTRODUCCIÓN

1. Interés en el tema:

En España, según un estudio de PWC, se prevé que la industria de entretenimiento crecerá un 5,1% hasta 2026. (PricewaterhouseCoopers, 2022) La pandemia del COVID-19, en 2020, perjudicó a muchos sectores, entre ellos al sector de eventos que continúa creciendo desde el final del confinamiento.

Actualmente, en la mayoría de los países desarrollados, como es el caso de España, la economía se basa en una sociedad consumista, hedonista e inmediatesta. En otras palabras, que el cliente final lo que busca es cosas nuevas que le transmitan una satisfacción inmediata, y lo “necesita” al instante. En este tipo de sociedades, el nivel de competición entre las empresas del mismo mercado es excesivo, la gran mayoría de productos tienen unos respetivos productos sustitutivos. Las empresas han conseguido estudiar la manera de destacar frente a los competidores, entre ellas, a través de los precios, la identidad de marca, el “boca-a-boca”, la innovación, el servicio, la calidad y las características del producto que se ofrece.

Uno de los objetivos del marketing es conseguir transmitir al cliente esa característica diferenciadora del resto de productos, siempre siendo coherente a los principios de cada empresa. Las marcas necesitan diferenciarse y un aspecto importante para conseguir este resultado se realiza a través de la publicidad y comunicación. Según un estudio de InfoADEX, la inversión en publicidad de las empresas en España en 2022 alcanzó los 12.214,2 millones de euros, frente a los 11.667,4 millones del año anterior. (Sánchez Eguinoa, V. 2023). La comunicación es un elemento clave para el éxito de las empresas a largo plazo, por eso están invirtiendo cada vez más en este sector. No obstante, muchas empresas quieren ir más allá, y buscar crear un vínculo incluso más duradero con el cliente, en esto entra el marketing emocional. Scott Robinette, Claire Brand y Vicki Lenz (2001), en su libro *Marketing Emocional: El Método de Hallmark para Ganar Clientes para toda la vida*, describen esta manera de comercialización como “intentar conseguir a nivel de toda la empresa una conexión sostenible que haga que los clientes se sientan tan valorados y bien atendidos que harían lo que fuera por mantenerse fieles a ella”. (Robinette, S, et al. 2001) Uno de los métodos que exponen es a través de las experiencias, como podrían ser los eventos de las empresas. En 2023, según un estudio de EMR, este sector alcanzó una inversión de alrededor de USD 2,41 mil millones. (EMR, 2023)

Considerando el contexto de expansión en el que se encuentra inmerso este sector, resulta interesante examinar detenidamente las brechas existentes en el mercado y evaluar la viabilidad

de establecer una agencia creativa de eventos y comunicación. Para destacar en el entorno competitivo, es crucial destacar una propuesta de valor distintiva y atractiva que permita diferenciarse significativamente de los competidores.

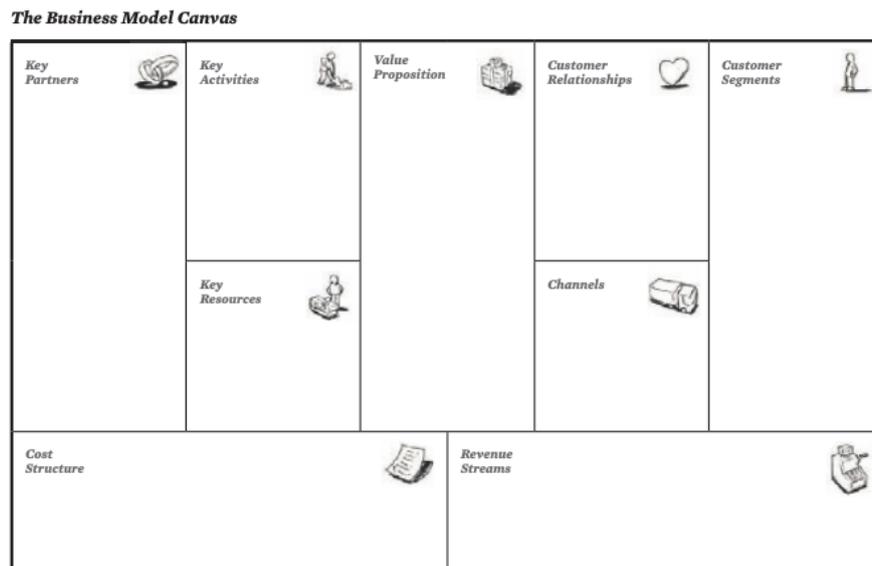
2. Objetivos

El objetivo fundamental de este Trabajo de Fin de Grado consiste en desarrollar un plan de negocio de una agencia creativa de eventos y comunicación para empresas en Madrid. En este contexto, la entidad será denominada A.C.E.C. Con el fin de alcanzar este objetivo primordial y evaluar con rigurosidad la viabilidad de la empresa, es necesario analizar previamente una serie de factores determinantes. Los objetivos específicos se centran inicialmente en la definición del modelo de negocio de ACEC, concretando la misión, visión y valores de esta y realizando un análisis interno. Posteriormente se realizará un análisis del mercado en el que A.C.E.C pretende operar, abarcando tanto el entorno macroeconómico como la oportunidad de negocio. Asimismo, se llevará a cabo un estudio del entorno microeconómico, focalizándose particularmente en la posición competitiva que tiene esta empresa en el mercado. Por último, se llevará a cabo un análisis de la viabilidad financiera de este proyecto y se obtendrán las conclusiones del estudio.

3. Metodología

Para evaluar la viabilidad de un negocio, es imprescindible considerar diversos aspectos de su funcionamiento. En primer lugar, se debe definir el modelo de negocio, detallando la misión, visión y valores de la empresa. Para analizar el funcionamiento interno de la misma, se ha empleado la herramienta conocida como Business Canvas Model. Este método permite identificar los elementos fundamentales de la agencia, incluyendo su propuesta de valor. Esta herramienta, desarrollada por Alexander Osterwalder, ayuda a concretar los pilares esenciales del negocio, tales como la estructura de costes, los socios clave, las actividades clave, los canales, entre otros. En la siguiente figura, (Osterwalder, A, et al. 2010) se ilustran los nueve bloques utilizados por Osterwalder para desarrollar una idea de negocio.

Figura 1: Business Model Canvas Plantilla



Fuente: Osterwalder, A, et al. (2010)

Otro de los aspectos esenciales en la evaluación de la viabilidad de un negocio radica en el análisis exhaustivo del entorno en el que opera y que impacta en su funcionamiento. Una herramienta reconocida que permita explorar y comprender los diversos factores que inciden en el mercado objetivo de la empresa es la metodología del análisis PESTEL.

Figura 2: Matriz de Análisis PESTEL

■ Matriz de Análisis PESTEL

Políticas	Economía	Sociocultural
Tecnología	Ecología	Legislación

Fuente: Torres Arriaga, M. G. (2019).

Esta herramienta, como podemos observar en la figura 2, estudia los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de un mercado. Gracias a esta metodología, se obtiene una evaluación detallada y sistemática del entorno empresarial, proporcionando información imprescindible para determinar la viabilidad del negocio y el diseño de estrategias empresariales óptimas en el mercado.

Una metodología de gran utilidad para sintetizar y analizar de manera simplificada los factores internos y externos que influyen en la viabilidad de un negocio es el análisis DAFO, conocido también como análisis SWOT. (Yurusti, B. D. 2018)

Figura 3: Representación del análisis DAFO

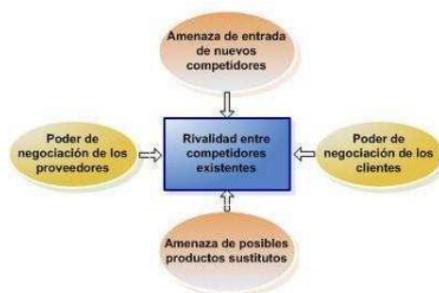


Fuente: Yurusti, B. D. (2018)

Esta técnica nos brinda la capacidad de extraer conclusiones basadas en el Business Canvas Model de forma simplificada, tal como se ilustra en la figura 3 adjunta. En este contexto, los elementos internos desfavorables se identifican como debilidades, mientras que aquellos internos favorables se catalogan como fortalezas. Asimismo, el enfoque del análisis DAFO facilita captar las conclusiones del análisis PESTEL de una forma simplificada. Aquellos aspectos del entorno que representan factores positivos del entorno sobre la empresa se identifican como oportunidades, mientras que los elementos externos que suponen desafíos para la empresa se clasifican como amenazas.

Para evaluar la posición competitiva de la empresa, se ha empleado la metodología de las cinco fuerzas de Porter. Esta herramienta desarrollada por Michael Porter en 1979, se fundamenta en un análisis exhaustivo del entorno macroeconómico en el que opera la empresa. A diferencia del análisis PESTEL, que se centra en los aspectos más generales del entorno, el enfoque de Porter aborda específicamente las dinámicas competitivas de la industria.

Figura 4: Representación de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Hernández Pérez, J.A. (2010)

La metodología de Porter ofrece una visión detallada de la posición competitiva de la empresa, al considerar los factores clave como el poder de los proveedores, los competidores y los clientes en la industria. Este análisis permite desarrollar las estrategias más efectivas para mejorar la posición competitiva de A.C.E.C en el mercado.

Finalmente, para determinar la viabilidad del negocio, es crucial analizar su viabilidad financiera. En este sentido, se han estimado los datos económicos relacionados con los costes de inversión y operativos, así como los ingresos esperados. Además, se ha llevado a cabo una cuenta de resultados proyectando los próximos diez años. Este análisis financiero proporciona una visión clara de la capacidad del negocio para generar ganancias sostenibles a largo plazo y constituye un elemento fundamental en la evaluación global de su viabilidad.

4. Estructura

Este Trabajo de Fin de Grado plantea la viabilidad de un negocio en seis capítulos diferentes.

Capítulo I: Introducción

En el primer capítulo, se presentan los objetivos fundamentales de la investigación y se establece la estructura y metodología que guiarán el análisis para obtener las conclusiones del

estudio. Además, se ofrece una introducción detallada al contexto sectorial en el que opera la empresa, justificando así el interés y relevancia del tema abordado.

Capítulo II: Definición del modelo de negocio

En el segundo capítulo, se proporciona una descripción concisa del funcionamiento operativo de la empresa, seguido de la definición explícita de su misión, visión y valores corporativos. Posteriormente, se elabora un Business Canvas Model, para analizar de manera exhaustiva los elementos internos y estructurales de la agencia.

Capítulo III: Análisis de la oportunidad de negocio

En el tercer capítulo, se lleva a cabo un análisis profundo de la oportunidad de negocio a través de las metodologías PESTEL y DAFO. Estas herramientas permiten examinar en detalle el entorno macroeconómico en el que opera la empresa, así como identificar y evaluar sus fortalezas y debilidades tanto internas como externas.

Capítulo IV:

En el cuarto capítulo, se estudia la posición competitiva de la empresa mediante el marco teórico de las 5 fuerzas de Porter. Este análisis proporciona una comprensión integral del entorno empresarial de A.C.E.C y del nivel de competencia presente en el mercado.

Capítulo V:

En el quinto capítulo, se realiza una estimación detallada de los principales datos económicos clave, incluyendo los costes de inversión y operativos de la agencia, así como los ingresos esperados. Basándose en estos datos, se lleva a cabo un análisis de la viabilidad financiera utilizando realizando una cuenta de resultados y el ROE.

Capítulo VI:

En este último capítulo, se presentan las conclusiones derivadas del estudio realizado, confirmando la viabilidad del negocio y la existencia de una oportunidad en el mercado que permitiría obtener beneficios. Además, se ofrecen recomendaciones pertinentes basadas en los hallazgos del análisis para orientar las futuras acciones y estrategias de la empresa.

II. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO:

En el contexto empresarial de Madrid, se constata la presencia de un considerable número de agencias especializadas en eventos y comunicación. Como ha sido señalado previamente, la oferta en este ámbito es abundante. En este sentido, y con el objetivo de destacar mediante la diferenciación, A.C.E.C adopta una estrategia que se distingue por su enfoque tridimensional, abarcando la fase creativa, de producción y de comunicación. Son relativamente pocas las agencias que logran integrar las tres fases en su oferta de servicios.

La fase creativa es un pilar sustancial de diferenciación para la empresa, pues se basa en el talento humano y se sustenta en la capacidad de comprender y transmitir los valores y la narrativa de cada cliente al consumidor final. El objetivo principal radica en la creación de experiencias y comunicaciones memorables y distintivas.

Para cada proyecto, se lleva a cabo un exhaustivo estudio del cliente, con el propósito de identificar el público objetivo y los objetivos de comunicación específicos. Posteriormente, se desarrollan propuestas innovadoras que se destacan por su originalidad y que rompen con los estándares convencionales de comunicación.

La gama de servicios ofrecidos por la agencia es amplia y variada, abarcando desde soluciones de comunicación personalizadas hasta la organización integral de eventos y la gestión de campañas publicitarias en espacios exteriores. Este enfoque permite a A.C.E.C. satisfacer las diversas necesidades y demandas de sus clientes corporativos con eficacia y excelencia.

1. Misión, visión y valores

La misión de A.C.E.C es crear un valor único para las empresas a través de los eventos, la comunicación y la creatividad.

La visión de la agencia consiste en posicionarse como un referente destacado en el sector, caracterizado por un enfoque innovador, arriesgado y único de la comunicación empresarial. Se aspira a liderar el mercado mediante la creación de tendencias revolucionarias que capturen la atención del público de manera inevitable.

La empresa se compone de seis valores principales: innovación, creación de valor, transparencia, calidad, personalización y pasión.

Con el objetivo de mantener su competitividad en el mercado, la empresa se compromete a ofrecer un servicio innovador e inimitable para sus clientes. Su principal enfoque reside en la investigación y la creatividad, lo que le permite personalizar cada servicio según las necesidades específicas de cada cliente y generar valor para sus empresas clientes. Para lograr

este objetivo, dado que la creatividad se basa en el talento humano, es esencial que los empleados sientan una pasión genuina por su labor y sean capaces de ofrecer una perspectiva innovadora a los clientes.

En consonancia con estos principios, tres de los valores centrales de la agencia enfatizan la importancia de la calidad, la personalización y la transparencia en las relaciones con los clientes. Se busca proporcionar un servicio único en cada proyecto, estableciendo relaciones sólidas basadas en la comunicación abierta y la confianza mutua. Asimismo, se aspira a cultivar la lealtad de los clientes mediante la entrega de servicios que superen sus expectativas.

Estos valores constituyen los pilares fundamentales para garantizar la fidelización de los clientes en un entorno empresarial tan competitivo. Además, dado que la reputación de la agencia se construye en gran medida a través del boca a boca, se considera esencial que el trabajo realizado refleje el talento y el esfuerzo de sus colaboradores, transmitiendo así la calidad y excelencia del servicio proporcionado.

2. Business Model Canvas

a. Segmentos de clientes

El segmento de clientes de la agencia se concentra en empresas en España. Inicialmente, el enfoque se dirige hacia empresas de pequeño y mediano tamaño de Madrid, con la intención de expandirse hacia empresas más grandes y con mayor alcance geográfico a medida que la empresa se consolide.

Los clientes objetivo son compañías interesadas en aumentar su notoriedad de marca y generar un impacto real y distinto para sus clientes o potenciales clientes. Se considera que las empresas que buscan este servicio también valoran la singularidad y exclusividad en la publicidad, adaptada a sus valores corporativos con énfasis en la innovación y la originalidad.

b. Propuesta de valor

La agencia se destaca por ofrecer un servicio único y personalizado en comunicación empresarial, basándose en la creatividad. Se garantiza la excelencia del servicio, respaldada por la calidad medida a través de indicadores de desempeño cualitativos.

Además, se ofrece un trato adaptado a las necesidades de cada cliente, acompañado de flexibilidad y transparencia en la comunicación abierta. La agencia se compromete a proporcionar soluciones óptimas para los objetivos específicos de cada empresa, a precios competitivos y alineados con las expectativas del mercado.

c. Canales

La agencia emplea una variedad de canales para llegar a sus clientes potenciales. El primer canal es de marketing directo dirigido a empresas con las que la agencia tiene relaciones previas o conoce el equipo de trabajo. Se cuenta con unos trabajadores en cuya red de contactos existen empresas interesadas en los servicios.

El canal principal que utiliza la agencia para llegar a sus clientes es a través de la página web. Esta página se ajustará a la imagen de la empresa, siendo creativa e innovadora. En la misma línea de la web, se creará una serie de redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok para conseguir con contenido orgánico ampliar el alcance. Otra manera de conseguir publicidad para la empresa de forma orgánica son los clippings. Para conseguir clippings, en la prensa se realizará un seguimiento con los diferentes periódicos explicando las campañas realizadas más importantes.

Por otro lado, se espera recibir la mayor parte de clientes gracias al boca a boca. Ofreciendo un servicio excelente, además de retener a largo plazo a los clientes, lo más probable es que a su vez, la agencia sea recomendada a otros potenciales clientes. Esto sería acompañado también de una estrategia de networking, asistiendo a eventos para adquirir contactos de potenciales clientes.

d. Relación con el cliente

Uno de los principales valores de la empresa es la transparencia con el cliente. Se ofrece un servicio de calidad, por lo que es necesaria la comunicación abierta y la honestidad en todas las interacciones con el cliente. Se busca mantener una comunicación sea flexible y constante, de manera que el cliente se mantenga informado sobre de las acciones que se realizan por la agencia. Además, la función de la empresa es ofrecer un servicio personalizado para satisfacer las necesidades individuales de cada cliente, con el objetivo de obtener los resultados esperados en cada proyecto. Una de las acciones más importante para cultivar las relaciones los clientes a largo plazo es solicitar un feedback sobre el servicio realizado. De esta manera se asegura que el cliente queda satisfecho con el servicio, tanto con el trato como con los resultados.

e. Recursos claves

Para que este negocio sea viable, es necesario contar con profesionales talentosos del sector que sean atrevidos a la hora de pensar en campañas publicitarias. Además, deben de estar al día

con lo que es la moda y las personas más influyentes para los diferentes públicos de cada uno de los clientes.

Por otro lado, se requieren herramientas de análisis de datos como “Stellar Tech”, “Square Space”, y “Microsoft Office 365” para realizar una propuesta óptima a las necesidades del cliente y medir los resultados de las campañas de forma cuantitativa.

Por último, la página web es un recurso indispensable ya que es la principal manera de llegar a los clientes. Paralelamente, las redes sociales también son importantes para conseguir mayor alcance.

f. Actividades Clave

Existen tres actividades clave en esta empresa: la generación de ideas creativas, la producción y organización de eventos y la comunicación. Estas actividades principales engloban a otras que son igual de importantes, entre ellas, creación de campañas de marketing y publicidad, análisis de resultados. Otras de las actividades clave, que tiene que realizar la empresa son control financiero y la promoción de marca. Estas actividades son esenciales, aunque no entren en la cartera de servicios que se le ofrece al cliente, sino que son actividades relacionadas con el funcionamiento interno.

g. Socios Clave

Todas las empresas tienen unos costes de inversión que suelen ser elevados, para eso, la agencia necesita financiación. En este caso, esta financiación está liderada por tres socios capitalistas. Otro de los socios clave son los proveedores. Para una agencia, es necesario contar con proveedores fiables que faciliten un precio más económico a la agencia. Esto es importante para ser más competitivos en el mercado. Además, trabajar con proveedores fiables hace posible garantizar la calidad de sus servicios.

Por último, otro socio clave serían tanto los medios de comunicación como los influenciadores de redes sociales. Estos socios son imprescindibles para los eventos y la comunicación de las marcas. Además de servir como alianza estratégica para ofrecer un servicio óptimo, también sirven para autopromocionarse

h. Estructura de costes

Los costes principales de la agencia son los salarios de los trabajadores, siendo esto un total de 120.000€ el primer año. Otro de los costes principales es de la oficina, englobando el alquiler de la oficina, el material y el mantenimiento.

El tercer coste es en tecnología, los softwares de análisis para propuestas y resultados y el sitio web que permite obtener clientes. El coste de inversión tecnológico también es alto ya que los empleados necesitan ordenadores para trabajar. Además, contamos con un alto coste de inversión para cada uno de los proyectos ya que la agencia debe adelantar los pagos de sus clientes en cada proyecto. Para que esto sea posible, se retiene un 20% del beneficio neto y se destina a financiar estos proyectos.

i. Fuentes de ingresos

Los ingresos de la empresa dependen del tipo de acciones que realice. Existen tres fases diferentes: la idea creativa, producción y comunicación. El servicio que se ofrece puede ser de una sola fase, de dos o de las tres. La tarificación varía según el tipo y la extensión de los servicios prestados. Además, a partir del quinto año, una vez que la empresa esté más establecida en el mercado, los precios aumentarán. Más adelante se realizará un estudio más concreto de los ingresos de la agencia.

Este Business Model Canvas ofrece una visión detallada de los elementos fundamentales del negocio y promueve una base sólida para el desarrollo y la ejecución de la estrategia empresarial.

III. ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:

1. Análisis PESTEL

a. Factores Políticos:

Actualmente, España está gobernada por una coalición de izquierda liderada por Pedro Sánchez, presidente del PSOE, mientras que en la Comunidad de Madrid gobierna la derecha liderada por Isabel Díaz Ayuso del Partido Popular. Existe una fuerte inestabilidad política en el gobierno central ya que al ser una coalición deben ponerse de acuerdo para tomar decisiones. Por otro lado, dado que la empresa realiza su actividad en la Comunidad de Madrid, se rige ante el gobierno del PP para algunas normas, como las licencias comerciales, y ante el central para otras como la del salario mínimo interprofesional. De esta manera, la empresa debe prestar especial atención a los cambios políticos de ambos gobiernos que podrían afectar al negocio.

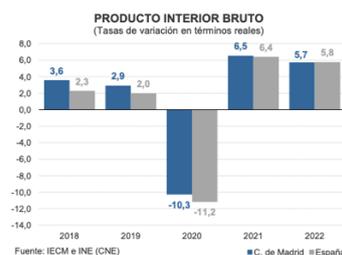
b. Factores Económicos:

Hay diferentes factores económicos que afectan a un negocio. En este caso, hay que tener en cuenta sobre todo la evolución del mercado en el que se opera y la evolución económica del país.

Por un lado, como ya hemos mencionado, la industria de entretenimiento crecerá un 5,1% hasta 2026 y según EMR: “En 2023, el mercado de evento en España alcanzó un valor aproximado de USD 2,41 mil millones. Se calcula que el mercado crecerá a una tasa anual compuesta del 5,8% entre 2024 y 2032, para alcanzar un valor de 4,01 mil millones de USD en 2032.” (EMR, 2023)

Por otro lado, la evolución económica del país está completamente ligada a los resultados de la empresa ya que es un sector muy relacionado con el consumo. Para medir la evolución, nos basamos en el indicador del PIB en España y en Madrid desde 2018 hasta 2022. (Comunidad de Madrid, 2023)

Figura 5: Producto Interior Bruto



Fuente: Comunidad de Madrid. (2023)

En esta figura, observamos como el PIB del país, a la par con el de la Comunidad de Madrid, disminuye considerablemente en 2020, como consecuencia del COVID-19. Por el contrario, en 2021, el PIB crece de manera notable, con números incluso mayores a los previos de la pandemia. En 2022, podemos ver una leve caída del PIB, esto podría ser como consecuencia de la guerra de Ucrania que provoca una subida del coste de la energía y el aumento de la inflación.

En general, el mercado es creciente, así como la economía del país y de la Comunidad de Madrid. La empresa siempre debe tener en cuenta los factores económicos y estar al día ante los posibles cambios en las previsiones de estos.

c. Factores Sociales:

Una de las funciones de la agencia es seguir las tendencias y las modas de los diferentes sectores. La empresa tiene un cliente directo B2B, sin embargo, tiene que estar al día y responder de manera rápida con las diferentes campañas ante los cambios sociales. Por eso, es imprescindible contar con un equipo que estudie diariamente las nuevas modas para conseguir basándose en ellas los mejores resultados.

d. Factores Tecnológicos:

Los cambios tecnológicos afectan cada vez más a todos los sectores. La agencia se tiene que adaptar ante estas nuevas tendencias e incluirlas en sus proyectos. Entre las diferentes acciones que se están adaptando al mundo del marketing y la publicidad, entran recursos como la IA o el metaverso. Para esta agencia, tener en cuenta las nuevas tecnologías es esencial para dar un enfoque innovador y creativo a las campañas.

Además de tener en cuenta los cambios en tecnologías para las campañas de la agencia, es necesario actualizarse al avance y no quedar obsoleto con los softwares antiguos. En este caso, la tecnología se utiliza como herramienta para trabajar, como puede ser analizando datos, en el caso de no actualizarse, es probable que un competidor sí que lo haga y pueda llegar a ofrecer un servicio mejor.

e. Factores Ecológicos:

Cada vez más, las compañías apuestan por empresas sostenibles, las tendencias actuales responden positivamente a la ecología y muchas veces buscarán propuestas que tengans este

aspecto en cuenta. En un primer instante, las empresas pequeñas y medianas posiblemente buscarán alternativas más económicas. Contrariamente, empresas más grandes y con más presupuesto, buscarán reducir su huella de carbono. De esta manera, los factores ecológicos afectan enormemente a la empresa y debe cada vez más promover activamente estos valores ecológicos. La apuesta por la sostenibilidad se convierte en uno de los objetivos clave a largo plazo, ya que se espera un beneficio indirecto mayor al coste directo de ser una empresa sostenible.

f. Factores Legales:

Dentro de los factores legales, es importante destacar la Ley de Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2018) Esta ley afecta para obtener los análisis para propuestas de las campañas y sus resultados. Por ello, la agencia debe prestar atención a dichas leyes que afectan su actividad laboral.

2. Análisis DAFO

a. Debilidades

El sector de eventos y comunicación es un sector extremadamente competitivo. En el caso de A.C.E.C, aunque la propuesta de valor sea muy atractiva, es difícil crear un nombre en el mercado cuando existen diferentes agencias sustitutivas. El reconocimiento de marca se consigue poco a poco lo que puede ser un obstáculo a la hora de captar nuevos clientes. Por otro lado, además de ser un sector competitivo, la agencia se enfrenta a competidores mucho más grandes y con más recursos. La falta de recursos es así un inconveniente si el objetivo es destacar frente a los competidores.

b. Amenazas

Para que la agencia sea eficiente, es imprescindible que los trabajadores tengan conocimientos de las tendencias cambiantes de diferentes sectores. Ofrecer un servicio de calidad significa saber adaptarse día a día al mercado cambiante. Por otro lado, la amenaza del cambio también afecta en lo referente a lo tecnológico. La agencia cuenta con softwares de análisis de datos que deben ser referentes reales de la actualidad.

Por último, la aparición de nuevos competidores en el mercado es una amenaza tanto para captar nuevos clientes como para su retención a largo plazo.

c. Fortalezas

La forma en la que la agencia capta y retiene a clientes se basa en el talento y la calidad del servicio con resultados cuantificables. Las empresas clientes de A.C.E.C, buscan un servicio inigualable ya que se basa en la creatividad y el talento humano. La agencia ofrece un servicio personalizado e innovador, siendo esto una propuesta de valor muy interesante para un sector de alta competitividad. Además, cuentan con tres tipos de servicios, por lo que, un cliente satisfecho tiene más probabilidades de repetir o recomendar la agencia a alguien interesado.

d. Oportunidades:

La industria del entretenimiento y el sector de los eventos están en fase de crecimiento, por lo que la inversión de las empresas en este mercado va a continuar aumentando. Por otro lado, cada vez más las empresas invierten en I+I+D y esto provoca un cambio en las tecnologías, tanto en los softwares de análisis de datos como en las nuevas maneras de llevar las campañas publicitarias de una empresa. Dado que la agencia ofrece una propuesta de valor innovadora, es una gran oportunidad estar al día de las nuevas tecnologías como el metaverso o la IA y hacer provecho de ellas para obtener resultados creativos y revolucionarios.

Por último, la empresa en el futuro tiene como objetivo invertir y apostar por la sostenibilidad. Cada vez se da más importancia a la sostenibilidad siendo este el futuro de todas las empresas.

IV. ANÁLISIS DE POSICIÓN COMPETITIVA:

1. Las 5 fuerzas de Porter:

a. Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es alto. En este sector existen muchos competidores y es fácil comparar los precios de diferentes agencias por lo que es importante tener esto en cuenta y ofrecer un precio competitivo. En los primeros años de la agencia, los precios tienen que ser muy bajos para que el cliente elija a A.C.E.C antes de otros competidores con más experiencia en el mercado. El objetivo es conseguir relaciones con los clientes a largo plazo y en un futuro, obtener nuevos clientes subiendo los precios, gracias a ser una agencia ya establecida en el mercado y con buenos resultados cuantificables.

b. Poder de negociación de los proveedores:

El poder negociador de los proveedores es medio. Igual que agencias, existen mucha oferta de proveedores para los diferentes servicios que se necesitan. Por ello, es necesario hacer acuerdos para conseguir los mejores precios. Sin embargo, aunque los proveedores sean reemplazables, al conocer un proveedor de antemano es más eficaz y eficiente el trabajo, garantizando la calidad. Además, algunos de los proveedores más específicos pueden ser difíciles de encontrar, por lo que estos últimos tendrían un alto poder de negociación.

c. Amenaza de productos o servicios sustitutivos:

La amenaza de productos sustitutivos es media, por un lado, el servicio que ofrece se basa en la creatividad y la innovación. La creatividad es un factor altamente diferenciativo y la innovación permite al equipo estar al día de las nuevas tendencias y tecnologías del mercado. En el caso de que una nueva tecnología se convierta en sustitutiva, la empresa debe adaptarse y obtener soluciones.

Por el otro lado, hay mucha competición en el sector por lo que los primeros años se ha de competir en precios además de la propuesta de valor diferenciaría. De esta manera, se consiguen clientes y captar potenciales clientes de la forma más eficaz.

d. Amenaza de entrada de nuevos productos competidores:

Las barreras de entrada en este sector son bajas ya que no existe mucho coste de inversión y forma parte de un sector creciente por lo que se identifica como una oportunidad de negocio. Por otro lado, el mercado es muy competitivo y muchas de las empresas emergentes pueden

quebrar ya que es difícil consolidarse en este tipo de industrias. De esta manera, la amenaza de nuevos competidores es media.

e. Rivalidad de los competidores actuales:

En este momento, la rivalidad en este sector es muy alta. Existen muchas empresas en Madrid que ofrecen los distintos servicios. Por otro lado, no son tantas las empresas que cuentan con las tres áreas de creatividad, producción y comunicación. Esto es algo que a las empresas les puede resultar cómodo. A su vez, destacamos que los servicios son personalizados a cada cliente y cada proyecto ya que la agencia es pequeña y puede permitirse un trato más detallado y una atención muy cuidada y flexible.

V. ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA:

1. Datos económicos:

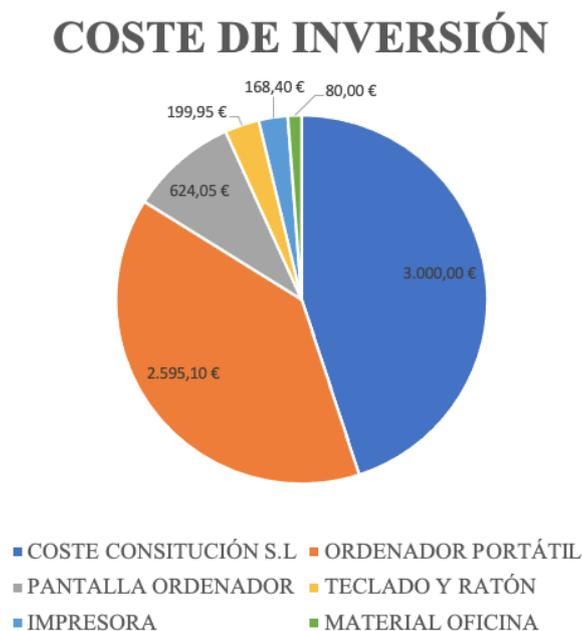
Uno de los factores esenciales para comprobar la viabilidad del negocio es comprobar los datos económicos del mismo. Se van a mostrar los datos del coste de inversión inicial, los costes de la agencia y los costes de los servicios ofrecidos a los clientes.

a. Costes de inversión

Los costes de inversión están liderados por tres socios capitalistas.

- Coste de constitución de una Sociedad Limitada: En este caso se crea una sociedad limitada ya que el socio mínimo es una persona, en este caso, un socio trabajador que no tendría que responder con su patrimonio personal a las deudas que se pueden generar con la agencia. El coste de constitución de la sociedad, según el artículo 4 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto de la ley de sociedad de capitales: “El capital de la sociedad de responsabilidad limitada no podrá ser inferior a un euro y se expresará precisamente en esa moneda.” (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2022) Sin embargo, se tiene que destinar un 20% de los beneficios a la reserva legal hasta alcanzar la cifra de tres mil euros.
- Coste de ordenador portátil: Los ordenadores elegidos para los empleados son portátiles para facilitar el teletrabajo, serían cinco ordenadores de 519,02€, un total de 2.595,1€. Estos ordenadores cuentan con tres años de garantía, 1 TB SS y 16 GB de memoria RAM. (Portátil HP, s.f.)
- Pantalla de ordenador (teclado y ratón): Para la oficina, además del portátil, se facilita a cada empleado una pantalla de ordenador con el teclado y el ratón para conseguir un ambiente agradable en la oficina. Cada pantalla alcanza los 124,81€ (Monitor IPS HP, s.f.). y cada teclado con ratón los 39,99€. (Media Markt, s.f.) Esto sumaría un total de 624,05€ las cinco pantallas y 199,95€ los teclados con los ratones.
- Impresora: Una impresora HP suma un total de 168,40€. (Impresora HP, s.f.)
- Material de oficina: Se estima que la inversión inicial para el material de oficina alcanzaría los 80€, teniendo en cuenta toda la papelería necesaria como bolígrafos, libretas, clasificadores, etc.

Figura 6: Coste de inversión



Fuente: Elaboración Propia

El coste total de la inversión es de 6.667,5€.

b. Costes operativos de la agencia:

- Alquiler de la oficina: Revisando las ofertas de Idealista, se encuentra un local de 126m² en el distrito de San Blas, Madrid, con un alquiler de 1.200€ mensuales. (Velázquez , C., 2024) Este local incluye los sistemas de seguridad, almacenamiento, mobiliario de oficina y cuenta con calefacción y aire acondicionado.
- Software: El software principal utilizado sería el de Microsoft 365 Empresa Premium incluyendo servicios como Word, Excel, PowerPoint, Outlook, 1 TB de almacenamiento en la nube, Microsoft Teams, OneDrive, Protección contra ciber amenazas, seguridad avanzada, control de datos y acceso entre ellos. Este servicio tiene un precio de 20,60€ mensuales por usuario, un total para cinco personas de 1.236€ anuales. (Microsoft 365 s.f.)
- Sueldos trabajadores: El salario de los trabajadores puede variar en función de las responsabilidades. En un primer instante se estima una media de 2000€ brutos mensuales por cada empleado. Esto sería un coste anual de 120.000 que puede variar en función de los bonus y el resultado de la empresa. Los salarios

aumentan a medida que el negocio se consolida y en función de la inflación. Por otro lado, se ofrece mucha flexibilidad a los trabajadores y un ambiente laboral muy positivo.

Tabla 1: Salarios proyectados a diez años.

SALARIOS										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
3% Aumento	2.000,00 €	2.060,00 €	2.120,00 €	2.180,00 €	2.240,00 €	2.300,00 €	2.360,00 €	2.420,00 €	2.480,00 €	2.540,00 €
Nº Empleados	5	5	5	6	7	9	10	11	12	12
Sueldo anual	24.000,00 €	24.720,00 €	25.440,00 €	26.160,00 €	26.880,00 €	27.600,00 €	28.320,00 €	29.040,00 €	29.760,00 €	30.480,00 €
TOTAL	120.000,00 €	123.600,00 €	127.200,00 €	156.960,00 €	188.160,00 €	248.400,00 €	283.200,00 €	319.440,00 €	357.120,00 €	365.760,00 €

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1 podemos ver una variación en el coste de los salarios de la empresa. En un primer lugar, el sueldo aumenta cada año un 3%, paralelamente a la tasa del IPC en España. (INE, 2024) Además, destacamos un aumento de los trabajadores a lo largo de los años paralelo al aumento de volumen de trabajo.

- Wifi: Se ha escogido un wifi con un plan mensual de 35,90€ mensuales que cuenta con 60 MB e instalación gratuita. (Movistar, s.f.)
- Coste de electricidad: Teniendo en cuenta el coste de la calefacción, aire acondicionado, luz y electricidad, estimamos alrededor de unos 120€ mensuales, un total de 1.440€ anuales.
- Coste de agua: El coste de agua, añadiendo las tasas, se estima que sería alrededor de 15€ mensuales, 180€ anuales.
- Mantenimiento de la oficina: Para conseguir un buen ambiente de trabajo, es necesario invertir en el mantenimiento de la oficina, contratando un servicio de limpieza de 2 horas 3 días a la semana, lunes, miércoles y viernes, lo que resultaría en 480€ mensuales aproximadamente, un total de 5.760€ anuales. (Habitissimo, s.f.) Contratando a una empresa de limpieza, ellos cuentan con el material necesario para la limpieza como puede ser el aspirado.
- Material de oficina: La inversión en material de oficina, contando con la papelería y material básico se estima un aproximado 480€ anuales.
- Software de análisis de influenciadores de redes sociales y campañas: Tras haber realizado un estudio de mercado de distintos softwares de análisis, se ha concluido que el servicio óptimo es “Stellar Tech”. Este software permite obtener resultados de las campañas realizadas, una inversión imprescindible para todos los servicios que cuenten con los medios. Además, a los clientes les interesa saber el rendimiento de sus campañas con datos cuantificados. Además

de esto, el software permite obtener resultados a tiempo real de los influenciadores algo que es necesario al hacer las propuestas de eventos y de campañas publicitarias que cuenten con redes sociales. Este software tiene un precio 642€ mensuales, eligiendo un plan que cuente con todos los módulos y variable según el número de campañas e influenciadores que se desea analizar. (Stellar, 2024)

- Coste del sitio web: Una de las maneras de llegar a los clientes es a través de un sitio web. En este caso, el software de SquareSpace, ofrece acceso a plataformas de webs, y un servicio analítico de web avanzado por 17€ mensuales. (SquareSpace, s.f.)

Figura 7: Costes Operativos de la Agencia



Fuente: Elaboración Propia

El mayor coste de la agencia son los sueldos de los trabajadores y el software para los diferentes análisis. Según este análisis, el coste total de la agencia por año sería de aproximadamente 182.652,80€ anuales.

c. Ingresos

Por otro lado, para analizar la rentabilidad del negocio y por consiguiente su viabilidad financiera, es necesario realizar una estimación de los ingresos previstos en los próximos años. Se analizarán próximamente los ingresos de la agencia hasta el décimo año. Para que la agencia sea más competitiva, las comisiones y los precios varían a partir del quinto año. De esta manera, se ofrecen unos precios más competitivos los primeros cinco años, en los que se espera que el cliente sea agencias más bien pequeñas o medianas. A partir del quinto año, se aumenta el precio para los clientes nuevos, se espera que la agencia ya tenga un nombre en el mercado.

Esta agencia ofrece tres tipos de servicios. Para cada servicio, se cobra un precio fijo diferente. El primer servicio es la idea creativa. Una idea creativa puede necesitarse en diferentes contextos, como puede ser un lanzamiento de producto o una campaña publicitaria online. Una de las opciones que ofrece la empresa es dar únicamente la idea creativa para una acción en concreto. Las agencias suelen cobrar de media alrededor de 3.500€, siempre dependiendo del tipo de idea. En el caso de la agencia, se va a ofrecer un precio de 2.500€ por la idea creativa y más tarde se incrementará el precio a 3.500€ para los clientes nuevos.

Otro de los servicios que ofrece la agencia es el de gestión de eventos, esta acción supondría que la agencia se ocupase principalmente de organizar el evento y hacerse responsable del mismo. Organizar un evento tiene un coste de entre 3.000€ y 5.000€, siempre dependiendo del tamaño de este. Este coste incluye la responsabilidad ante cualquier imprevisto o incidente y organización completa del evento. Además, se cobra un coste de gestión dependiendo de los servicios que requiera cada evento. En la agencia, los cinco primeros años se buscará un precio más competitivo, sobrando un 5% de coste de gestión que en el décimo año se convertirá en un 10%. Para obtener la máxima rentabilidad de estos proyectos, se realizan acuerdos con algunos proveedores y se consigue así ofrecer a los clientes un precio más asequible y obtener mayores ingresos.

- Presupuestos para eventos:

Los presupuestos presentados representan una media de cada sector. Estos precios pueden variar según las necesidades de cada cliente, el tamaño del evento, etc.

- Fotógrafo: Un fotógrafo medio para el evento durante 2 horas tiene un precio de alrededor de 266€. (Kubalu, s.f.)
- Videógrafo: El coste del video de un evento depende de las horas en las que acuda el videógrafo, la media se aproxima a unos 500€ incluyendo el montaje y el equipo estándar de cámara durante 3 horas. (Mediatrooper, s.f.)
- Catering: Existen diferentes catering en Madrid, la oferta es muy variada. Entre ellos, uno que tiene mucho prestigio serían Delirium by Lucia. Siendo este un catering premium, los precios de media por un cocktail sería de 45€ por persona y barra libre de refrescos de 7,50€ por persona. Además, incluye un servicio de limpieza por 20€ aproximadamente. (Deliriumbylucia, s.f.) El coste total del catering dependería del número de personas y selección de menú.

- Hoteles: En el caso de que los invitados de los eventos no viviesen en Madrid. Uno de los papeles importantes de la agencia es conseguir hoteles de calidad al mejor precio. El coste del hotel dependerá además del presupuesto del cliente, una habitación DIU en un hotel estándar suele costar aproximadamente 150€. En Madrid, se pueden encontrar habitaciones más premium de la cadena NH hoteles desde 171,95€. (NH Hotel Group, s.f.)
- Espacio de eventos: El precio del espacio para el evento depende del tamaño del espacio y la localización. Por ejemplo, realizar un cocktail en el restaurante de los Peñotes que se sitúa en Alcobendas, con un espacio de 200m² y un aforo de 180 personas costaría 2.000€ por día por el alquiler del espacio. (El Invernadero de los Peñotes, s.f.)
- Producción y regalo personalizado: Muchas empresas buscan ofrecer un regalo al final del evento, esta es la manera más efectiva de que el recuerdo continúe prolongado en el tiempo. El coste de marcaje de logo con grabación laser en 100 unidades es de 59€. (Regalo y Promoción, s.f.)
- Músicos: Para contratar a músicos suele hacerse a través de representantes. El precio de un cantante con 43.000 seguidores por cantar 1 hora, acompañado de su equipo y publicar 2 historias en las redes sería de aproximadamente 4.000€.
- DJ: El precio de un DJ estándar por hora es de media de 250€ por hora, variando el precio según el número de horas que sea contratado. (GoEvent, s.f.)
- Azafatos: La media de precio para un azafato de eventos es de 200€ por 8 horas.
- Alquiler catenarias: 10 unidades alrededor de 120€. (Avanty, s.f.)
- Alquiler fotomatón 360°: Durante dos horas, alquilar el fotomatón sería un total de 480€. (Avanty, s.f.)

Tabla 2: Presupuesto eventos para empresas de pequeño y mediano tamaño

PRESUPUESTO EVENTOS (HASTA AÑO 5)	60 PERSONAS DE MEDIA
Fotografo	266,00 €
Videografo	500,00 €
Catering	3.150,00 €
Hoteles (10 personas)	1.719,50 €
Espacio de eventos	2.000,00 €
Producción y regalo personalizado	35,40 €
DJ	250,00 €
Azafatos (2 personas)	240,00 €
TOTAL	8.160,90 €
COMISIÓN DEL 5%	
PRECIO MEDIO VARIABLE POR EVENTO	408,05 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Presupuesto eventos para empresas de gran tamaño

PRESUPUESTO EVENTOS A PARTIR AÑO 5	150 PERSONAS DE MEDIA
Fotografo	266,00 €
Videografo	500,00 €
Catering	7.875,00 €
Hoteles	4.298,75 €
Espacio de eventos	2.000,00 €
Producción y reglao personalizado	88,50 €
Músicos	4.000,00 €
DJ	250,00 €
Azafatos (4)	800,00 €
Alquiler catenarias	120,00 €
Alquiler fotomaton	480,00 €
TOTAL	20.678,25 €
COMISIÓN DEL 10%	
PRECIO MEDIO VARIABLE POR EVENTO	2.067,83 €

Fuente: Elaboración propia

Se estima que los eventos de las agencias pequeñas y medianas serán de alrededor de 60 personas y los de las empresas más grandes de 150 personas. Como se puede comprobar en las tablas, la comisión variable para los eventos se ha realizado adaptándose al número de personas, incorporando diferentes servicios.

El último servicio que ofrece la compañía es la comunicación. La comunicación engloba una variedad amplia de servicios. En un primer instante contamos con la comunicación a través de la prensa y por las calles, como pueden ser lonas publicitarias. Además, existe la comunicación digital, las campañas de anuncios por redes sociales, etc. El coste medio fijo por la comunicación es aproximadamente de 10.000€.

Para analizar los ingresos variables que se obtendrían con este tipo de acciones, planteamos estos diferentes tipos de comunicación, basándonos en una media de datos reales de diferentes empresas del sector.¹

- Presupuestos de comunicación:
 - Opción de pantallas publicitarias: Las pantallas publicitarias se propondrían para campañas con un gran presupuesto y con un target amplio. Las pantallas que estiman llegar a 4.000.000 impactos costarían alrededor de 77.000€, un CPM de 19,25€.

¹ Dado que es un sector muy competitivo, las agencias prefieren no compartir públicamente las tarifas que ofrecen a sus distintos clientes.

- Lonas publicitarias: En Madrid, existen diferentes proveedores que se encargan de la gestión de las lonas de la calle, entre ellos Clear Chanel, Big Size y VSA Communication. El precio de las lonas varía según el tamaño de la lona, la visibilidad, fechas de alquiler y localización.
El presupuesto establecido se va a realizar basándonos en el alquiler de una lona estándar de 325,88m² x 16,5m altura que contaría con alrededor de 540M de impactos al mes. Esto podría alcanzar a costar 74.000€, 57.500€ el alquiler y 16.500€ la producción, fijación, tasas y la luz. Esto sería tendría unos resultados de CPM, Coste Por Mil impactos de 137€.
- Postering: Para realizar un postering de 3.000 carteles de tamaño 70x100 por la ciudad de Madrid, la impresión de estas unidades remontaría a unos 1.500€, la distribución de los carteles aproximadamente serían 2.600€ y la coordinación del equipo de ejecución unos 400€. Un postering de 3.000 unidades por la ciudad de Madrid costaría un total 4.500€.
- Influenciadores de redes sociales: Se estiman los costes de las publicaciones de los influenciadores según la involucración de sus seguidores, el número de seguidores, de “me gusta”, de comentarios en publicaciones, etc. Por ejemplo, una influenciadora media con 189.710 seguidores y un engagement del 2,18% tendría un coste medio estimado de 11.295€ por publicación de un “Reel”. Para que el influenciador publicase una historia, el coste medio estimado sería de 679,56€ y de una publicación sería de 2.040€.
- Muppies: Un circuito de 25 muppies por las calles puede alcanzar un coste de 18.000€ teniendo en cuenta los costes de producción.
- Circuito de escaleras en supermercados: Uno de los proveedores que realiza este tipo de acciones se llama in-store media. Para realizar este tipo de publicidad, en 24 centros, el precio medio sería de alrededor de 33.000€.
- Prensa: El precio de la publicidad en la prensa puede variar según la revista o periódico en la que se publique. Además, el precio varía por número de páginas y la localización de estas. Por otro lado, existe la publicidad pagada y los clippings que sería la publicidad orgánica. Además, se diferencia entre los precios por medios digitales o físicos.

La publicidad en una revista física con periodicidad mensual en la 6º página impar es de aproximadamente 19.850€. Sin embargo, cuando hablamos de las mismas revistas con formato digital, el coste puede alcanzar los 23.000€.

- Anuncios Digitales: Los anuncios digitales son esenciales para las campañas publicitarias. Existen diferentes agencias que se pueden subcontratar para estas campañas. Para obtener 340.000 impresiones, la inversión es de aproximadamente 6000€.

Tabla 4: Presupuestos comunicación para empresa de pequeño y mediano tamaño

COMUNICACIÓN AGENCIAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS	
Postering	4.500,00 €
Influencer (Media Story y Publicación)	1.699,56 €
Muppies	18.000,00 €
Prensa	19.850,00 €
Anuncios digitales	6.000,00 €
TOTAL	10.009,91 €
COMISIÓN DEL 5%	
Precio medio variable por comunicación	500,50 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Presupuesto comunicación empresa de gran tamaño

COMUNICACIÓN AGENCIAS GRANDES	
Pantallas Publicitarias	77.000,00 €
Lonas Publicitarias	74.000,00 €
Influencer Reels	11.295,00 €
Muppies	18.000,00 €
Circuito de escaleras	33.000,00 €
Prensa	23.000,00 €
Postering	4.500,00 €
Influencer (Media Story y Publicación)	1.699,56 €
Prensa	19.850,00 €
Anuncios digitales	6.000,00 €
TOTAL	26.834,46 €
COMISIÓN DEL 10%	
Precio medio variable por comunicación	2.683,45 €

Fuente: Elaboración propia

Para obtener una media de la comisión variable por la comunicación, se han recogido datos de diferentes acciones posibles para estrategias de comunicación. Se ha realizado una media de posibles acciones para empresas pequeñas y medianas, aplicándoles un 5% de comisión y obteniendo una media de 500,5€ de precio medio, como podemos observar en la tabla 4.

La comunicación a las empresas más grandes se realiza a partir del décimo año y gracias a la subida de la comisión al 10% y con acciones más costosas, se estima un precio medio variable por comunicación de 2.683,45€, como podemos ver en la tabla 5.

d. Análisis Financiero:

Gracias a estos datos, se ha conseguido hacer un análisis de los costes y los ingresos de la agencia en el primer año hasta el décimo año. Además, se han tenido en cuenta los datos de una empresa pública competidora en el sector llamada “Cuatro Cuartos Comunicación SL.”. (Sabi, 2017)

Se han recogido los datos de ventas de la agencia en los años 2021 a 2022 y 2022 a 2023. En los datos previos se puede ver cómo afecta el COVID-19 a la empresa por lo que no son datos representativos. Las ventas de la compañía de 2021 a 2022 aumenta un 47.99 % y en 2022 un 31,15%. Esta empresa se compone de únicamente dos empleados y ofrece una gama de productos menor a la de A.C.E.C por lo que se ha estimado un crecimiento mayor para esta empresa.

Tabla 6: Beneficio Neto en un escenario medio proyectado a diez años.

ESCENARIO MEDIO										
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Número de clientes para la idea creativa	2	3	4	5	5	5	8	12	14	15
Precio medio por idea creativa	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €
Ingresos por idea creativa	5.000,00 €	7.500,00 €	10.000,00 €	12.500,00 €	12.500,00 €	17.500,00 €	28.000,00 €	42.000,00 €	49.000,00 €	52.500,00 €
Número de clientes para los eventos	5	7	10	12	15	15	17	20	22	25
Precio medio fijo por evento	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Precio medio variable por evento	408,05 €	408,05 €	408,05 €	408,05 €	408,05 €	2.067,83 €	2.067,83 €	2.067,83 €	2.067,83 €	2.067,83 €
Ingresos por eventos	22.040,23 €	30.856,32 €	44.080,45 €	52.896,54 €	66.120,68 €	91.017,38 €	103.153,03 €	121.356,50 €	133.492,15 €	151.695,63 €
Número de clientes para la comunicación	5	9	14	16	19	19	22	24	26	27
Precio medio fijo por comunicación	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Precio medio variable por comunicación	500,49 €	500,49 €	500,49 €	500,49 €	500,49 €	2.683,45 €	2.683,45 €	2.683,45 €	2.683,45 €	2.683,45 €
Ingresos por comunicación	52.502,45 €	94.504,41 €	147.006,86 €	168.007,84 €	199.509,31 €	240.985,47 €	279.035,80 €	304.402,69 €	329.769,59 €	342.453,03 €
INGRESOS TOTALES	79.542,68 €	132.860,73 €	201.087,31 €	233.404,38 €	278.129,99 €	349.502,84 €	410.188,83 €	467.759,19 €	512.261,74 €	546.648,66 €
GASTOS										
Coste de inversión	6.667,50 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Costes operativos	62.652,80 €	62.652,80 €	62.652,80 €	62.652,80 €	62.652,80 €	62.652,80 €	62.652,80 €	62.652,80 €	62.652,80 €	62.652,80 €
Salarios	120.000,00 €	123.600,00 €	127.200,00 €	156.960,00 €	188.160,00 €	248.400,00 €	283.200,00 €	319.440,00 €	357.120,00 €	365.760,00 €
COSTES TOTALES	189.320,30 €	186.252,80 €	189.852,80 €	219.612,80 €	250.812,80 €	311.052,80 €	345.852,80 €	382.092,80 €	419.772,80 €	428.412,80 €
RESULTADO BRUTO ANUAL	-109.777,63 €	-53.392,08 €	11.234,51 €	13.791,58 €	27.317,19 €	38.450,04 €	64.336,03 €	85.666,39 €	92.488,94 €	118.235,86 €
IMPUESTOS (25%)			2.808,63 €	3.447,90 €	6.829,30 €	9.612,51 €	16.084,01 €	21.416,60 €	23.122,23 €	29.558,96 €
RESULTADO NETO ANUAL	-109.777,63 €	-53.392,08 €	8.425,88 €	10.343,69 €	20.487,89 €	28.837,53 €	48.252,02 €	64.249,80 €	69.366,70 €	88.676,89 €

Fuente: Elaboración propia

Podemos ver que en el tercer año se obtiene un resultado neto de 8.425,88€. En este caso ha sido necesario descontar un 25% de Impuesto de Sociedades. Se ha calculado el resultado en un escenario medio, es decir, que los resultados podrían ser más favorables o desfavorables y variar considerablemente ya que hay muchos factores que hay que tener en cuenta.

En este escenario medio, se puede observar que los resultados de la empresa evolucionan de forma positiva hasta el décimo año que logra llegar a la cifra de 88.676,89€.

Cada año, un 20% de los beneficios está destinado a la financiación de los proyectos en los que se participará en un futuro. La agencia se tiene que encargar de adelantar el dinero de las acciones que los clientes encargan.

Tabla 7: Evolución de los ingresos

	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TASA DE CRECIMIENTO	67,00%	51,00%	16,00%	19,00%	26,00%	17,00%	14,00%	10,00%	7,00%

Fuente: Elaboración Propia

Los primeros años, los ingresos de la agencia crecen enormemente, ya que poco a poco, el negocio se da a conocer y entran nuevos clientes. A partir del tercer año, los ingresos crecen de manera estable, entre un 7% y un 19%. En el quinto año, los precios de la empresa cambian, el beneficio aumenta no por nuevos clientes sino por su retención. En el sexto año, los ingresos crecen un 26% ya que los precios han aumentado junto con los clientes.

Tabla 8: Amortización a 5 años

AMORTIZACIÓN	
ORDENADOR PORTÁTIL	2.595,10 €
PANTALLA ORDENADOR	624,05 €
TECLADO Y RATÓN	199,95 €
IMPRESORA	168,40 €
TOTAL	3.587,50 €
DEPRECIACIÓN 20%	717,50 €

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, se ha calculado la amortización del material de oficina a 5 años con una depreciación del 20%, siendo esto lo normal para material de ordenadores. El total a amortizar, en los 5 primeros años, como podemos observar en la tabla 8, es de 3.587,50€, en 5 años la depreciación por año es de 717,50€, el 20%.

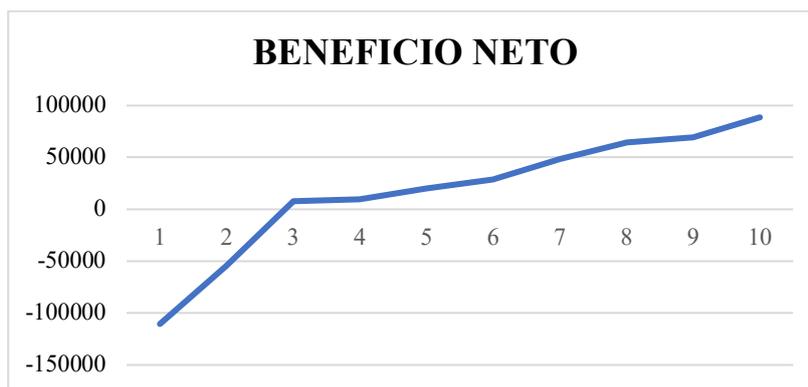
En base a estos datos, se ha realizado una cuenta de resultados para los diez primeros años del negocio.

Tabla 9: Cuenta de resultados a 10 años.

CUENTA DE RESULTADOS (en €)										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
VENTAS	79543	132861	201087	233404	278130	349503	410189	467759	512262	546649
COGS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	79543	132861	201087	233404	278130	349503	410189	467759	512262	546649
GASTOS ADMINISTRATIVOS	6667	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALQUILER OFICINA	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400
SOFTWARE MICROSOFT 365	1236	1236	1236	1236	1236	1236	1236	1236	1236	1236
SUELDO TRABAJADORES	120000	123600	127200	156960	188160	248400	283200	319440	357120	365760
WIFI	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431
COSTE ELECTRICIDAD	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440
COSTE AGUA	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
MANTENIMIENTO OFICINA	5760	5760	5760	5760	5760	5760	5760	5760	5760	5760
MATERIAL OFICINA	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
SOFTWARE ANÁLISIS	38520	38520	38520	38520	38520	38520	38520	38520	38520	38520
COSTE SITIO WEB	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	189318	186251	189851	219611	250811	311051	345851	382091	419771	428411
EBITDA	-109775	-53390	11237	13794	27319	38452	64338	85668	92491	118238
AMORTIZACIÓN	717,5	717,5	717,5	717,5	717,5	0	0	0	0	0
EBIT	-110493	-54108	10519	13076	26602	38452	64338	85668	92491	118238
IMPUESTOS (25%)	0	0	2630	3269	6650	9613	16085	21417	23123	29559
BENEFICIO NETO	-110493	-54108	7889	9807	19951	28839	48254	64251	69368	88678

Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Gráfica evolución beneficio neto



Fuente: Elaboración propia

La cuenta de resultados, tabla 9, nos muestra todos los gastos e ingresos de la empresa, teniendo en cuenta los impuestos y la amortización del inmobiliario. La figura 8, basada en las cifras de la cuenta de resultados, nos indica la evolución positiva de los beneficios netos de la empresa.

Para que este negocio sea viable, se necesita una inversión inicial de los socios capitalistas. La tabla 9, nos muestra que la empresa no logra beneficios hasta el tercer año, por lo que es necesario calcular la suma de las pérdidas netas de los dos primeros años y restar el beneficio del tercero. Esta cifra alcanza los 156.712€. Además, para que la empresa no se disuelva, es necesario añadir un margen de error para los imprevistos y evitar que la empresa quiebre. Se

ha estimado que el margen necesario sería equivalente al 20% de la inversión calculada hasta el momento, esta cifra alcanzaría los 31.342,4€. De esta manera, el coste total de inversión necesario para que esta empresa sea viable es de 188.054,4€.

La fuente inicial de ingresos se basaría en tres socios capitalistas. Cada uno aportaría un tercio de la inversión necesaria, es decir, 62.684,8€. Como política de la empresa, el retorno a los socios capitalistas, es decir el pay-out ratio representaría un 30% de los beneficios. Los dos primeros años, no existirían dividendos y esto se aplicaría cuando la empresa alcance su punto de equilibrio, es decir en el tercer año.

Para calcular la rentabilidad de los accionistas, es necesario utilizar ratios financieras, en este caso se utilizará el ROE. Primero, se ha de calcular los fondos propios para cada uno de los años.

Tabla 10: Fondos propios

FONDOS PROPIOS (en €)										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Beneficio Neto	-110493	-54108	7889	9807	19951	28839	48254	64251	69368	88678
Capital Social+Reservas	298547	352655	360544	370351	390302	419141	467395	531646	601014	689693
Retorno del 30% a los Socios Capitalistas	0	0	108163	111105	117091	125742	140218	159494	180304	206908
Fondos Propios	298547	352655	252381	259246	273212	293399	327176	372152	420710	482785

Fuente: Elaboración propia

Los fondos propios de la empresa se componen de la inversión inicial de los socios capitalistas, restando las pérdidas netas de los dos primeros años y sumando los beneficios cada año. A esta cifra, se le tiene que restar el 30% de los beneficios que se convierten a partir del tercer año en dividendos para los accionistas.

Tabla 11: ROE

ROE										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
BENEFICIO NETO (en €)	-110493	-54108	7889	9807	19951	28839	48254	64251	69368	88678
Fondos Propios	298547	352655	252381	259246	273212	293399	327176	372152	420710	482785
ROE	0,00%	0,00%	3,13%	3,78%	7,30%	9,83%	14,75%	17,26%	16,49%	18,37%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11, se observa la evolución del ROE los diez primeros años de la empresa. El ROE nos ayuda a calcular la rentabilidad de la compañía, y cuanto más alto el ROE, mayor es la rentabilidad que ofrece la empresa sobre sus fondos propios. Un ROE del 3,13%, como en el tercer año, significaría que por cada 100€ invertidos se obtiene un retorno de 3,13€.

Un ROE se sólido en esta industria a partir del 10%, por lo que, los accionistas obtendrían una rentabilidad paralela al riesgo de inversión a partir del sexto año. En este caso, sí que tendría sentido para un accionista invertir en este negocio.

VI. CONCLUSIONES

Tras una minuciosa evaluación de la viabilidad de negocio de la agencia A.C.E.C, empleando una variedad de metodologías analíticas como el Business Model Canvas, el análisis PESTEL, el análisis DAFO y las cinco fuerzas de Porter, se han obtenido resultados que brindan una visión clara y profunda sobre las perspectivas de éxito del proyecto.

En primer lugar, al adentrarnos en la definición del modelo de negocio y el análisis interno de la empresa, se revela una propuesta de valor sólida y altamente atractiva. La agencia se distingue en el mercado por su enfoque en ofrecer servicio creativos e innovadores, respaldados por un equipo talentoso y una filosofía centrada en la excelencia. Esta propuesta de valor proporciona una ventaja competitiva significativa permitiendo a la agencia diferenciarse y destacarse entre la competencia.

En segundo lugar, al analizar el entorno en el que opera la agencia, se observan tendencias y condiciones que en su mayoría favorecen el desarrollo del negocio. Se detecta un crecimiento económico estable, junto con una demanda creciente en el mercado de eventos y comunicación en Madrid. Sin embargo, se identifica la necesidad de adaptarse continuamente a los cambios tecnológicos, con el fin de mantenerse alineado con las últimas tendencias y satisfacer eficazmente las expectativas de los clientes, asegurando así la obtención de resultados óptimos. Además, se identifica un creciente énfasis en la sostenibilidad como un factor clave en el entorno empresarial actual. La creciente conciencia ecológica entre las empresas ha elevado la importancia de prácticas sostenibles, lo que implica que, a largo plazo, el éxito del negocio estará intrínsecamente vinculado a su capacidad para adoptar y promover prácticas sostenibles, incluso si esto conlleva un aumento en los costes.

En tercer lugar, al analizar las fuerzas competitivas del mercado, mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se evidencia la presencia de agencias sustitutivas y competidores establecidos que representan desafíos significativos. Se sigue apostando por el trato al cliente flexible y personalizado, así como la creatividad única, calidad e innovación de la empresa como factores diferenciadores de la agencia. Además, para hacer frente a esta competencia, A.C.E.C. debe desarrollar una estrategia de precios competitivos los primeros años en el sector. De esta manera, siendo competidor en precios se conseguiría captar potenciales clientes de la manera más eficaz.

Por último, al proyectar los resultados financieros a lo largo de un horizonte temporal de diez años, se estima que la agencia logrará alcanzar la rentabilidad a partir del tercer año de operaciones. Esta proyección se basa en un análisis detallado de los costes de inversión, los gastos operativos y las previsiones de ingresos, lo que respalda la viabilidad financiera del proyecto a largo plazo y sugiere un potencial significativo de crecimiento y expansión en el mercado. Además, para los socios capitalistas, se estima en base al ratio financiero ROE, una rentabilidad sólida y proporcional al riesgo de inversión a partir del sexto año.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

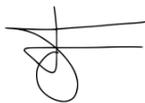
Por la presente, yo, Inés López de Garayo, estudiante de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de Negocio: Agencia Creativa de Eventos y Comunicación", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 20 de marzo de 2024

Firma:



VII. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2018) *BOE*. Disponible en:

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2022) Disponible en:

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-15818

Avanty (s.f.) *Catenarias* Disponible en: <https://www.avanty-group.com>

Avanty (s.f.) *Fotomatón* Disponible en: <https://www.avanty-group.com>

Comunidad de Madrid. (2023). Disponible en:

https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/gobierno_abierto/2024-proyecto-libro-07-informe-eco-fin.pdf

Deliriumbylucia (s.f.) *Eventos* Disponible en: <https://deliriumbylucia.com/pages/eventos-1>

El Invernadero de los Peñotes.(n.d.) *Eventos* Disponible en:

<https://www.elinvernaderodelospenotes.es/eventos/>

EMR (2023), *Inicio, Mercado de Eventos en España, Tamaño, Informe 2024-2032*

Disponible en: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-eventos-en-espana>

GoEvent (s.f.) *Musical Events Organization*. Disponible en:

<https://vayafotomaton.es/dj-para-eventos-madrid>

Habitissimo (s.f.) *Precios por hora de limpieza* Disponible en:

<https://www.habitissimo.es/presupuestos/limpieza-oficinas>

Hernández Pérez, J.A. (2010) *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*.

Disponible en:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8-libre.pdf?1505945512=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FU.pdf&Expires=1709139114&Signature=S~

Impresora HP (s.f.) *Laser Jet Pro 3002dw*. Disponible en:

https://www.hp.com/es-es/shop/product.aspx?id=3G652F&opt=B19&sel=PRN&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAxOauBhCaARIsAEbUSQSM36iHuh6zzIeeybsQOXuG5R7qKwvEXmfqITOp_K9hz38B3B793QMaAkFzEALw_wcB&gclsrc=aw.ds

INE (2024) *Índice de Precios de Consumo (IPC)* Disponible en:

<https://www.ine.es/dyngs/Prensa/IPC0124.htm>

Kubalu (s.f.) *Fotografos para eventos* Disponible en: <https://kubaluevents.com/fotografos>

Mediatrooper (s.f.) *Tarifas* <https://mediatrooper.es/tarifas-mediatrooper>

Media Markt (s.f.) Pack teclado+ratón- HP combo. Disponible en:

https://www.mediamarkt.es/es/product/_pack-teclado-raton-hp-combo-de-teclado-y-raton-inalambricos-hp-230-18h24aa-inalambrico-bluetooth-negro-1528851.html?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=rt_shopping_generic_nsp_na_MM-ES-S-G-CAT-PLA-PMAX.PH-RE

Microsoft 365, (s.f.) *Comparar planes de microsoft 365: Microsoft 365, Comparar planes de Microsoft 365 | Microsoft 365*. Disponible en: https://www.microsoft.com/es-ES/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products-b?&ef_id=k_CjwKCAiAzJOtBhALEiwAtwj8tvX5ytQLyBGIsIif8emkG1O6V_ySBin_5qzeFSFLEfjr26FwDT2d9RoCcssIQAvD_BwE_k_&OCID=AIDcmmwtwnjzy2_SEM_k_CjwKCAiAzJOtBhALEiwAtw

Monitor IPS HP (s.f.). Disponible en:

https://www.dynos.es/monitor-ips-hp-v27i-g5-27-fhd-5ms-hdmi-display-port-vga-1920x1080-cable-hdmi-incluido_DYD0000035313

Movistar (s.f.) *Fibra*. Disponible en: <https://www.movistar.es/internet/fibra-600mb/>

NH Hotel Group (s.f.) *Paseo de la Haban* Disponible en:

<https://www.nhhotels.com/es/booking/step1rates?fini=15%2F03%2F2024&fout=17%2F03%2F2024&nadults1=2&nchilds1=0&nbabies1=0&hotelId=ESMD.HABAN&divisa&gvoucher=false&bdhotel=NH%20Hotels>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Disponible en:

https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf

H.P (s.f.) Portátil hp 15-fc0034ns con 3 años de Garantía - hp store España. Disponible en :

https://www.hp.com/es-es/shop/product.aspx?id=7P6V3EA&opt=ABE&sel=NTB&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAxOauBhCaARIsAEbUSQSIBXjR5ho4H4Yd1PouoJT_ul-5KycbZAofXkzksqIbM0rJTDnvVLsaAlZvEALw_wcB&gclsrc=aw.ds

PricewaterhouseCoopers. (2022). *La Industria de entretenimiento en España Mantiene Su Solidez: Crecerá un 5,1% Hasta 2026, medio punto más que la media global*. PwC. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2022/informe>

Regalo y Promoción (s.f.) *Bidón Wilson* Disponible en:

<https://regaloypromocion.com/producto/bidon-wilson-7361>

Robinette, S., Brand, C. and Lenz, V. (2001) *Marketing emocional: El Método de Hallmark Para Ganar clientes para toda la vida*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Sabi (2017) *Cuatro Cuartos Comunicacion SL*. Disponible en: https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230626-8-0/Report.serv?_CID=1062&product=sabineo

Sánchez Eguinoa , V. *Estudio - Infoadex*. Disponible en: <https://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2023/02/Resumen-Estudio- InfoAdex-2023.pdf>

Stellar (2024) *Precios*. Disponible en: <https://stellar.io/es/precios/>

Squarespace (s.f.) - *Elige Tu Plan Squarespace*. Disponible en:

https://es.squarespace.com/precios/?channel=pbr&subchannel=go&campaign=pbr-go-row_other-multi-core_general-phr&subcampaign=%28price-es_precio-de-squarespace_phr%29&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAzJOtBhALEiwAtwj8tmGDIGlfHjwSSYVjFDO70gn9OucC0L48HPc6Kel411i4W8cS

Torres Arriaga , M. G. (2019). Análisis PESTEL .

<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1321/EVA4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Velazquez , C. (2024) *Idealista — casas y pisos, alquiler y venta. Anuncios Gratis*.

Referencia del anuncio: 1253-OficinaCamarillo. Disponible en:

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

Yurusti, B. D. (2018). *El Analisis Dafo - Christophe Speth*. FlipHTML5. Disponible en:

https://fliphtml5.com/mpfea/vplx/El_analisis_DAFO_-_Christophe_Speth/