

Empresa de organización de reuniones



Guías de Actividades Empresariales



**GENERALITAT
VALENCIANA**

IVACE
INSTITUT VALENCIÀ DE
COMPETITIVITAT EMPRESARIAL

 **UNIÓ EUROPEA**
Fons Europeu de
Desenvolupament Regional
Una manera de fer Europa

 **CEEI**
COMUNIDAD
VALENCIANA

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020

Índice:

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Objetivos del estudio	5
1.2. Metodología	5
1.3. Características de las guías de actividad empresarial	5
2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PERFIL DE LA EMPRESA-TIPO	6
3. PRINCIPALES CONCLUSIONES	9
4. EL CONTEXTO SECTORIAL	11
4.1. El sector de turismo de reuniones	12
5. EL MERCADO DEL TURISMO DE REUNIONES	20
5.1. Análisis de la demanda	20
5.1.1. Tamaño del mercado	21
5.1.2. Definición de un método de cálculo del tamaño del mercado	21
5.1.3. Tipos y características de la clientela.....	23
5.2. Análisis competitivo	25
5.2.1. Análisis de las empresas competidoras	27
5.2.2. Análisis de las empresas competidoras potenciales	32
5.2.3. Productos sustitutivos	33
5.2.4. Empresas proveedoras y su poder de negociación.....	33
5.2.5. Poder de negociación de la clientela	35
5.3. Situación actual y previsiones para el futuro	36
6.1. Marketing	41
6.1.1. Producto.....	42
6.1.2. Precio	43
6.1.3. Distribución / Fuerza de ventas	44
6.1.4. Promoción	45
6.2. Análisis económico-financiero	46
6.2.1. Inversiones.....	46
6.2.2. Gastos	47
6.2.3. Previsiones ingresos.....	49
6.2.4. Estructura de la cuenta de resultados.....	50
6.2.5. Financiación.....	52
6.3. Recursos humanos	53
6.3.1. Perfil profesional.....	53
6.3.2. Estructura organizativa	54
6.3.3. Servicios exteriores	54
6.3.4. Convenios colectivos aplicables	55
7. VARIOS	56

7.1. Normas sectoriales de aplicación	56
7.2. Organismos	57
7.2.1. Organismos oficiales	57
7.2.2. Otros organismos	59
7.2.3. Asociaciones profesionales	59
7.2.4. Centros de estudios	60
7.3. Bibliografía.....	62
7.4. Glosario	63
8. ANEXOS	65
8.1. Anexo de información estadística de interés	65
8.2. Anexo de empresas proveedoras.....	67
8.3. Anexo de ferias	70
8.4. Anexo de formación.....	71
8.5. Anexo de páginas web de interés	72
8.6. Reflexiones para hacer el estudio de mercado	74
8.7. Factores que influyen en el tamaño del mercado.....	76
9. NOTA DE LOS AUTORA.....	77

1. INTRODUCCIÓN

Cómo utilizar esta Guía

El siguiente esquema muestra el recorrido que seguirás a lo largo de la lectura de esta Guía y tiene por finalidad facilitarte la comprensión de la misma. La información se agrupa en ocho bloques en el siguiente orden:

1. Introducción	<i>Cuáles son los objetivos de esta Guía, el método que hemos seguido para su elaboración y el enfoque que se ha elegido a la hora de realizarla.</i>
2. Descripción de la actividad y perfil de la empresa-tipo	<i>En qué consiste la actividad y cuáles son las características de la empresa-tipo elegida para el análisis.</i>
3. Principales conclusiones	<i>Resumen de la Guía con las principales conclusiones que arroja la lectura de la misma.</i>
4. Análisis del contexto sectorial	<i>Análisis del sector macro en el que se desarrolla la actividad.</i>
5. Análisis del mercado	<i>Análisis de la demanda y análisis de la competencia.</i>
6. Área de la empresa	<i>Análisis de las tres áreas siguientes: marketing, económico-financiero y recursos humanos.</i>
7. Varios	<i>Información sobre distintos aspectos de la actividad: directorio de organismos, páginas web, bibliografía, glosario, etc.</i>
8. Anexos	<i>Incluye información estadística de interés, referencias para la búsqueda de empresas proveedoras, ferias, cursos, etc.</i>

1.1. Objetivos del estudio

Los datos que la persona emprendedora necesita para hacer un primer análisis de viabilidad de su proyecto empresarial, generalmente son estimados de forma intuitiva o tienen naturaleza sectorial o macroeconómica. Resulta evidente que, en ambos casos, la información de que se dispone es de poca ayuda para la elaboración del Plan de Empresa, al no estar adaptada a la realidad del entorno en que se va a desarrollar la actividad.

Por consiguiente, el objetivo de la presente Guía es proporcionar información relevante para facilitarte el análisis sobre la viabilidad de tu idea y la propia elaboración de tu Plan de Empresa.

1.2. Metodología

Durante el proceso de elaboración de esta Guía se han utilizado dos tipos de fuentes de información. Por un lado se ha realizado un estudio de gabinete basado en fuentes de información secundarias (estadísticas, informes publicados, etc.), mediante el que se pretende definir las condiciones objetivas en que se encuentra esta actividad empresarial en la Comunidad Valenciana.

Por otra parte, se ha desarrollado un trabajo de campo consistente en la realización de una serie de entrevistas a personas propietarias de empresas organizadoras de reuniones, con el fin de profundizar en el conocimiento de la actividad y en las características específicas de las empresas que en ella operan.

1.3. Características de las guías de actividad empresarial

La Guía de Organización de reuniones es una Guía de Actividad. Por tanto, se trata de una Guía sobre un modo de hacer las cosas para un colectivo específico y una necesidad concreta. Su ámbito de competencia trasciende el entorno local.

Para obtener más información sobre la clasificación general de los tipos de guías, puedes consultar la Guía de Recursos editada por los CEEI de la Comunidad Valenciana dentro esta colección "Guías de Actividad Empresarial" y disponible en la web www.emprenemjunts.es

Esta Guía de Recursos, es un instrumento de apoyo a las guías de actividad ya que contiene información general aplicable a todos los sectores. Debes consultarla simultáneamente a la guía específica relacionada con tu actividad.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PERFIL DE LA EMPRESA-TIPO

El hecho de organizar una reunión supone una planificación, coordinación y control de todas las actividades y servicios que el evento conlleva. Un proyecto de estas características exige mucho tiempo de dedicación por parte de la empresa o institución promotora de la reunión y, con frecuencia, la buena voluntad y el esfuerzo invertidos no son suficientes, lo que impide que muchos de los objetivos marcados se vean cumplidos, con el consiguiente mal recuerdo que ello deja en el/la organizador/a y las/os asistentes.

Es indudable que bajo el nombre de reunión caben multitud de actos de diversa índole: deportivos, culturales, sociales, etc. En esta Guía, centramos nuestro interés en las empresas con un cierto grado de especialización en la organización de reuniones, de carácter empresarial y profesional, para otras instituciones (públicas o privadas) de cualquier tipo.

Las primeras empresas dedicadas a la organización de reuniones surgen en España hace aproximadamente cuarenta años, si bien es cierto que en los últimos años se ha producido un auge en la aparición de nuevas empresas en todo el territorio nacional -también en la Comunidad Valenciana-, como resultado de la evolución económica, cultural y social del país y, especialmente, del desarrollo del mundo de la comunicación que ha provocado la aparición de nuevos foros y reuniones.

Un/a organizador/a profesional de reuniones es, por tanto, un/a especialista que pone a disposición de la entidad promotora su experiencia, recursos y contactos para lograr los resultados que la/el cliente/e se haya planteado en consonancia con el presupuesto asignado.

Dejando al margen consideraciones específicas en función del tipo de reunión (congreso, convención, aniversario de empresa, junta de accionistas, etc.), desde un punto de vista genérico el proceso de organización de un evento consta de una serie de etapas.

En primer lugar, la empresa realiza un estudio previo del proyecto, fase en la que se generará una planificación general y un presupuesto. Una vez aceptado éste por la entidad promotora, comienza la organización técnica que consiste en la gestión y disposición de todos los servicios que exige el evento, desde localizar una sede adecuada para la celebración del mismo y hacer la reserva para las fechas asignadas, hasta contactar con las empresas proveedoras para definir, entre otros, alojamientos y traslados, catering, equipos audiovisuales, diseño gráfico e imprenta, personal (azafatas/os, intérpretes), seguridad, regalos, etc.

En algunos casos, la organización de un evento exige la búsqueda de financiación. Así, por ejemplo, un ayuntamiento puede estar interesado en apoyar el acontecimiento si éste es lo suficientemente relevante, como para promocionar la ciudad. No obstante, con frecuencia las ayudas por parte de las instituciones se producen en forma de cesión de infraestructuras y no tanto en dinero. También pueden proporcionar financiación aquellas empresas que consideren el acto como una forma de publicidad (laboratorios en congresos médicos, por ejemplo).

Una vez que el evento está planificado detalladamente viene la etapa de la ejecución. El éxito del proyecto y el cumplimiento de las expectativas de la clientela permiten a la empresa organizadora demostrar de manera práctica su profesionalidad ya que, en opinión de las/os empresarias/os entrevistadas/os, éste es un campo en el que muchas/os se consideran expertas/os pero pocas/os lo son.

A través del trabajo de campo realizado para la elaboración de esta Guía, hemos observado que se trata de una actividad con un mercado muy amplio y con un

panorama competitivo un tanto difuso: agencias de publicidad, agencias de comunicación, consultorías, etc, pueden contar con un área dedicada a la organización de reuniones, con el fin de ofrecer un servicio integral a su clientela.

En opinión de las/os entrevistadas/os de estas empresas, también es relevante el porcentaje de profesionales autónomas/os que operan en el mercado y normalmente son personas muy bien relacionadas.

Asimismo, las agencias de viajes constituyen una competencia muy fuerte, especialmente en el segmento de congresos y viajes de incentivo. La incorporación a este mercado por parte de las agencias de viajes suele producirse a través de un departamento especializado que, con el paso del tiempo y la expansión del negocio, con frecuencia termina por convertirse en una empresa con entidad y recursos propios. Esta forma de incorporarse a la actividad no es exclusiva de las agencias y, en esta línea, otras empresas proveedoras (como las agencias de azafatas/os, por ejemplo), frecuentemente, deciden instituirse como tales.

Centrándonos en las empresas especializadas en la organización de reuniones, se observan diferentes orientaciones. Las empresas más consolidadas están muy centradas en la realización de congresos y convenciones de gran tamaño, mientras que las empresas más pequeñas se dedican a la realización de reuniones más reducidas y actos de empresa diversos, con las que cubren un mayor número de necesidades y llegan a un abanico más amplio de clientela. Por otra parte, y a tenor de la opinión de las/os entrevistadas/os, se constata una ausencia de especialización en eventos determinados por parte de las empresas de este sector en el área de influencia de la Comunidad Valenciana. Hay que tener en cuenta que en sus inicios, las empresas de organización de reuniones eran consideradas como un departamento más dentro de las empresas de publicidad. Paulatinamente, y gracias a la importancia que ha ido adquiriendo esta actividad, se han convertido en entidades con personalidad propia que se dedican a cubrir todas las necesidades que un/a potencial cliente pueda tener.

Según la CNAE 2009, la actividad se incluye en el epígrafe 82.30 Organización de convenciones y ferias de muestra.

Existe otro sistema de clasificación menos utilizado llamado SIC (Standard Industrial Classification). Según este sistema, la actividad se incluye dentro del sector 73.99 *Servicios comerciales sin codificar*.

Identificamos la actividad en ambos sistemas de clasificación:

CNAE-09	SIC
82.30 Organización de convenciones y ferias de muestra	73.00 Servicios comerciales
	73.99 Servicios comerciales sin codificar

El siguiente cuadro recoge cuatro aspectos clave de la empresa-tipo identificados por las/os empresarias/os entrevistadas/os para la realización de esta Guía, y que pueden ayudarte a reflexionar sobre las condiciones que debe reunir tu idea de negocio:

LA IDEA

1. **Origen de la idea:** *A partir de una primera experiencia profesional, el/la emprendedor/a decide independizarse.*
2. **Concepto de negocio:** *Ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo por la clientela. Seguridad de que el evento será un éxito al dejarlo en manos de profesionales.*
3. **Claves competitivas:** *Seriedad, gestión eficaz, capacidad de reacción. Los contactos con la clientela y empresas proveedoras son clave.*
4. **Aspectos críticos:** *Penetrar en el mercado y hacerse con una cartera de clientela.*

A continuación, se presentan las características básicas de la empresa de organización de reuniones más habitual:

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA EMPRESA-TIPO	
CNAE/SIC	74.842/73.99.
CNAE 2009	82.30
IAE	989.2 (Empresa)/Grupo 854 (Autónoma/o).
Condición jurídica	Sociedad Limitada
Facturación	155.000 euros
Situación	Áreas urbanas con buenas comunicaciones
Personal y estructura organizativa	1 emprendedor/a y 1 empleada/o
Instalaciones	Oficina de 60 a 70 m ²
Clientela	Empresas, asociaciones, colegios profesionales, organismos públicos, clubes deportivos, etc.
Cartera de productos	Reuniones de todo tipo: congresos, convenciones, seminarios, cursos, simposios, etc.
Herramientas promocionales	<i>Boca-oído.</i> Imagen corporativa en tarjetas, papelería y catálogos
Valor del inmovilizado/ inversión	22.050 euros
Importe gastos anuales	129.286 euros
Resultado bruto	16,59%

3. PRINCIPALES CONCLUSIONES

- Durante el año 2017 se celebraron en España 24.960 reuniones que contaron con 3.995.300 participantes. El impacto económico directo estimado fue de 6.130.396.234 millones de euros, lo que supone un incremento del 3,38% en relación con el año 2016.
- El número de eventos ha ido incrementándose a lo largo de los años de una forma considerable, lo que demuestra el crecimiento del sector turístico. Aunque en el año 2014 se produce una desaceleración leve del crecimiento exponencial de años anteriores. En el año 2016 se produce un incremento considerable, bajando ligeramente en el 2017.
- El número de participantes en cambio ha experimentado un crecimiento paulatino desde el año 2013 hasta en 2017, alcanzando este año 3.995.300 participantes, consiguiendo un 3,60% respecto al año anterior.
- A nivel nacional, las jornadas son el tipo de evento con mayor número de participantes con 1.404.797, seguido de los congresos con 1.341.134 y, en último lugar, las convenciones.
- Las actividades complementarias más solicitadas por las personas que viajan por negocios han sido las turísticas, siendo la gastronómica la segunda opción. Siguiéndolas muy de cerca las culturales y las compras
- En el 2017 se contabilizaron un total de 448.405 turistas internacionales en la Comunidad Valenciana con una media de 5,3 días de duración del viaje.
- El gasto medio de los participantes en las reuniones celebradas en 2017, ascendió a 214,1 euros al día, en este gasto se incluyen el coste de inscripción, el coste de alojamiento y el gasto personal.
- La cartera de clientela de una empresa que se dedica a la organización de reuniones es muy amplia, dada la diversidad de los eventos que puede gestionar: empresas, asociaciones, colegios profesionales, organismos públicos, etc.
- Por lo que se refiere a la clasificación por ciudades, destaca Barcelona, que en 2017 ocupó el primer lugar a nivel mundial con 195 reuniones. Por detrás estarían Madrid, que ocupa el séptimo lugar a nivel mundial y Valencia, que se sitúa en el puesto 35 en el ranking de ciudades europeas.
- Debes tener presente que también son competencia aquellas empresas no especializadas en la organización de reuniones, pero que están operando en este mercado de forma más o menos esporádica: agencias de viajes, agencias de comunicación e imagen, agencias de publicidad, consultoras, etc.
- Las/os empresarias/os entrevistadas/os coinciden en señalar la importancia de los contactos con la clientela y empresas de proveedores como un factor clave para el éxito del negocio.

- El personal de estas empresas tiene una formación académica muy diversa. No obstante, en el ámbito de los conocimientos es necesario acreditar la formación en protocolo, turismo, relaciones públicas y dominar varios idiomas, además de reunir una serie de cualidades.

4. EL CONTEXTO SECTORIAL

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

> LA SITUACIÓN DEL TURISMO DE REUNIONES EN ESPAÑA EN EL AÑO 2017.

> LA EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EVENTOS Y PARTICIPANTES DURANTE EL PERÍODO 2013-2017.

> UN ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE INCLUYE ESTE TIPO DE TURISMO.

> PERSPECTIVAS FUTURAS PARA EL SECTOR.

El análisis del contexto sectorial desprende las siguientes conclusiones:

- Durante el año 2017 se celebraron en España 24.960 reuniones que contaron con 3.995.300 participantes. El impacto económico total generado por esta actividad sobrepasó los 6.000 millones.
- A nivel nacional, en 2017, las jornadas son el tipo de evento con mayor número de participantes con 1.404.797, seguido de los congresos con 1.341.134 y, en último lugar, las convenciones.
- Casi el 44% de las jornadas lo aportan las ciudades de más de 1.000.000 de habitantes (Madrid y Barcelona). Por detrás, están las ciudades de 200.000 a 500.000 habitantes, con el 28,34%.
- En términos generales, las personas residentes en España tienen a acudir a las reuniones en ciudades de menos de 500.000 habitantes, que atraen a más del 60% de participantes.
- El carácter mayoritario de las organizaciones que han generado las reuniones en España ha sido público (58%), justo al contrario de lo que ocurrió en 2016, donde el 56,4% de los promotores de las reuniones fueron de carácter privado.
- Por lo que se refiere a la clasificación por ciudades, destaca Barcelona, que en 2017 ocupó el primer lugar a nivel mundial con 195 reuniones. Por detrás estarían Madrid, que ocupa el séptimo lugar a nivel mundial y Valencia, que se sitúa en el puesto 35 en el ránking de ciudades europeas.

4.1. El sector de turismo de reuniones

¿Qué se entiende por turismo de reuniones?

¿Cuál es la situación actual del sector en España?

¿Cuál es la evolución reciente de este sector en España?

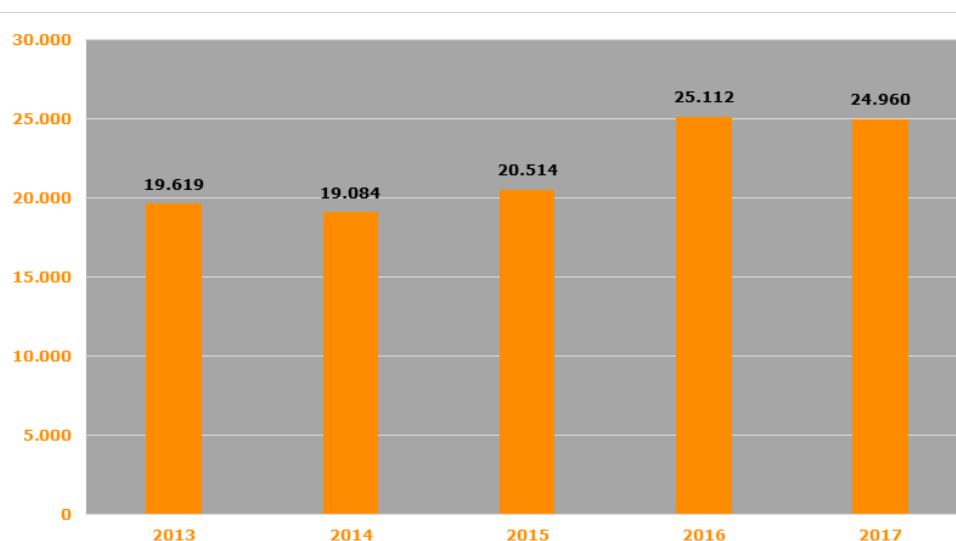
La Organización Mundial del Turismo (OMT) define el turismo como "aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros motivos".

Siguiendo con esta línea de razonamiento, podemos definir el turismo de reuniones como las actividades de esparcimiento realizadas paralelamente al viaje de negocios.

Las personas que viajan por negocios utilizan el transporte, el alojamiento y los servicios de forma similar a como lo hacen las viajeras que van de vacaciones. Sin embargo, como sus gastos son más de negocios que personales y aunque su estancia sea más corta en general, tienden a efectuar muchos más desembolsos por visita que las viajeras vacacionales (puesto que se está dispuesto a pagar más por cumplir con los planes de trabajo). Otras diferencias de las/os turistas de negocio con respecto a las/os de ocio son, por ejemplo, las siguientes: suelen viajar con una mayor frecuencia, normalmente tienen una mayor experiencia (lo que se traduce en una mayor exigencia), no acostumbran a elegir el destino sino que les viene especificado y el período de planificación del viaje puede ser muy variable (desde horas hasta años para el caso de los participantes en congresos).

Según el Informe Estadístico Turismo de Reuniones 2017 realizado por Spain Convention Bureau y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), durante el año 2017 se celebraron en España un total de 24.960 reuniones que contaron con 3.995.300 participantes. El impacto económico directo estimado fue de 6.000 millones de euros, lo que supone un crecimiento aproximado del 3,38% en relación con el ejercicio anterior. Las siguientes gráficas muestran la evolución del número de eventos y el número de participantes, desde el año 2013 hasta el 2017.

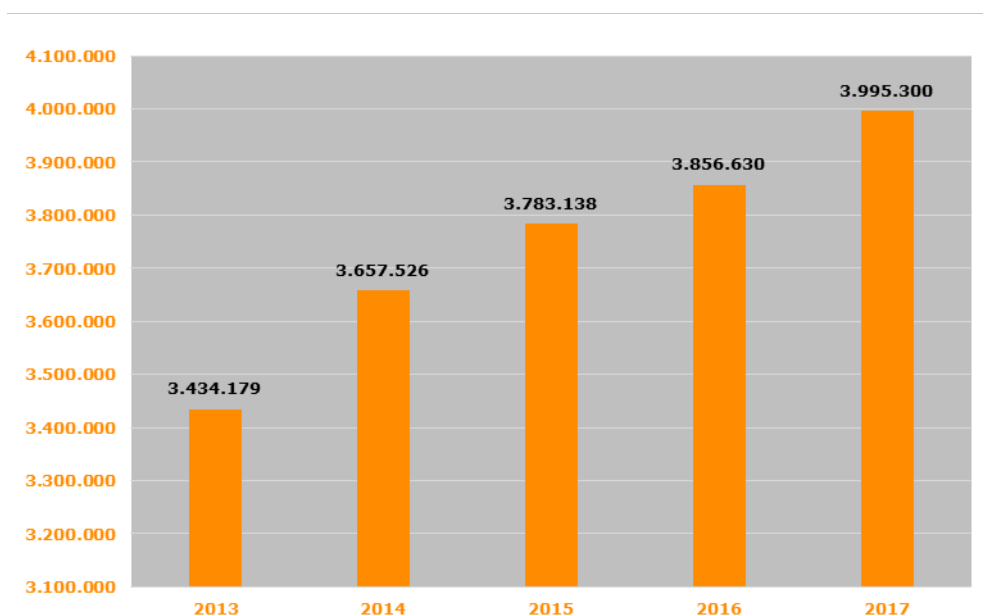
Cuadro 1: Gráfica de la evolución del número de eventos, España, 2013-2017 (unidades)



Fuente: Informe Estadístico Turismo de Reuniones. Spain Convention Bureau y Federación Española de Municipios y Provincias (SBC-FEMP)

Según puedes observar en la gráfica anterior, el número de eventos ha ido incrementándose a lo largo del período considerado, a excepción del año 2014 en el que, más que un retroceso, se produce una desaceleración leve del crecimiento exponencial de años anteriores. En el año 2015 se empieza a apreciar un ligero incremento, pero es en el año 2016 donde el crecimiento es exponencial, volviendo en el 2017 a tener una ligera caída. No obstante, este decremento es cuantitativo, pero no cualitativo, si tenemos en cuenta que el impacto económico directo estimado fue de 6.000 millones de euros, lo que supone un crecimiento aproximado del 3,38% en relación con el ejercicio anterior

Cuadro 2: Gráfica de la evolución del número de participantes, España, 2013-2017 (unidades)



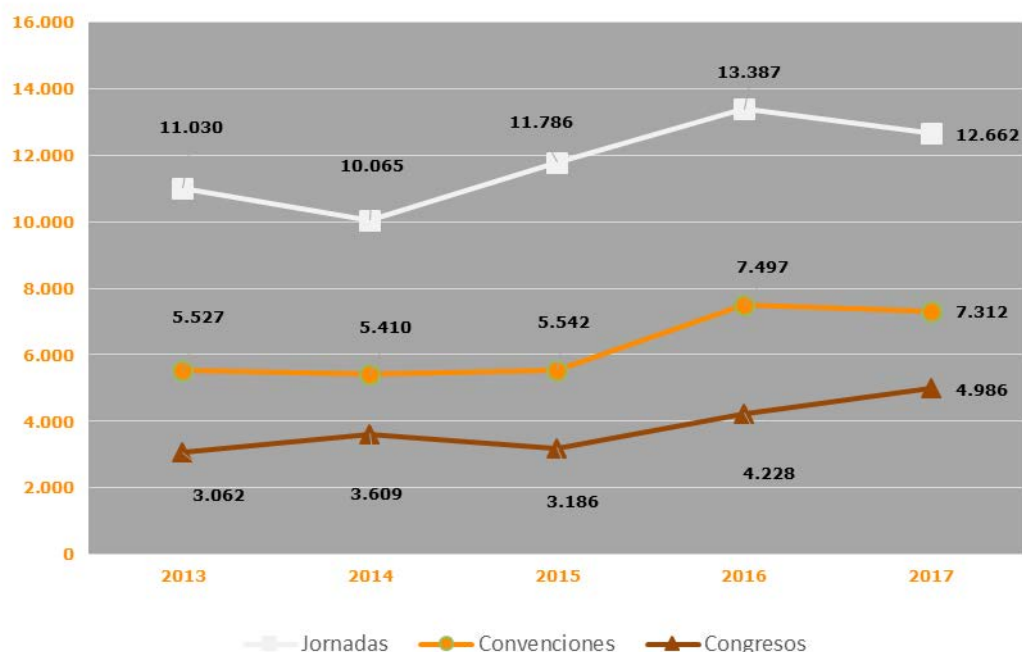
Fuente: Informe Estadístico Turismo de Reuniones. Spain Convention Bureau y Federación Española de Municipios y Provincias (SBC-FEMP)

En el caso de número de participantes, se advierte un incremento paulatino, siendo en el año 2014 con respecto al 2013 en donde se aprecia un importante aumento de participantes, llegando en el 2017 casi a rozar los 4.000.000 de participantes.

El número de participantes en las reuniones creció en relación al año 2016 un 3,60% y la tasa de variación con respecto al año 2013 ha sido de un 16,43%. El cómputo global tanto de reuniones como de participantes muestran unos resultados positivos acerca de como está evolucionando el turismo de reuniones en España.

A continuación se muestra un gráfico que representa la evolución del sector por tipología de reunión:

Cuadro 3: Gráfico de la evolución de las reuniones, España, 2013-2017 (unidades)



Fuente: Informe Estadístico Turismo de Reuniones. Spain Convention Bureau y Federación Española de Municipios y Provincias (SBC-FEMP)

El análisis por tipo de evento arroja las siguientes conclusiones:

-**Jornadas** (seminarios y simposios): Se han tipificado como jornadas a los foros, coloquios, seminarios, simposios y conferencias (de acceso restringido). En España se celebraron 12.662 jornadas en el año 2017 un 5,42% menos que en el 2016, aunque como se puede observar en el gráfico, los resultados siguen siendo muy positivos en relación al periodo analizado

-**Convenciones:** Se consideran convenciones a las reuniones corporativas orientadas a los negocios en las cuales los participantes representan a una compañía, grupo de sociedades, joint-venture o se favorece las relaciones entre la clientela y las empresas proveedoras. Las 7.312 celebradas en España en el año 2017 han aglutinado un total de 1.249.369 personas delegadas. El número de participantes en convenciones es la mejor cifra de los últimos cinco años, y han supuesto un aumento de un 10,41% con respecto al año 2016 y un 26,96% con respecto al año 2013. Se consolida, por tanto, una evolución creciente

- **Congresos:** Se define el término Congreso como una reunión que no está orientada al negocio, que se celebra normalmente con una frecuencia y de naturaleza extraordinaria. El comportamiento de los congresos en España durante el año 2017 vuelca datos positivos a nivel cuantitativo tanto en el número de reuniones como en el número de participantes. Se han celebrado

4.986 congresos en el país, cifra que supone un aumento del 17,93% con respecto al año 2016 y un 62,83% con respecto al año 2013.

La siguiente tabla demuestra claramente que no existe un cambio significativo en las preferencias de los participantes de las reuniones hacia eventos más específicos

Cuadro 4: Participantes por tipo de reunión, España, 2013-2017 (unidades)

	2013	2014	2015	2016	2017
Congresos	1.015.808	1.128.995	1.172.908	1.234.452	1.341.134
Convenciones	984.034	1.016.147	1.136.209	1.131.552	1.249.369
Jornadas, Seminarios y Simposios	1.431.637	1.512.384	1.474.021	1.490.626	1.404.797

Fuente: Informe Estadístico Turismo de Reuniones. Spain Convention Bureau y Federación Española de Municipios y Provincias (SBC-FEMP)

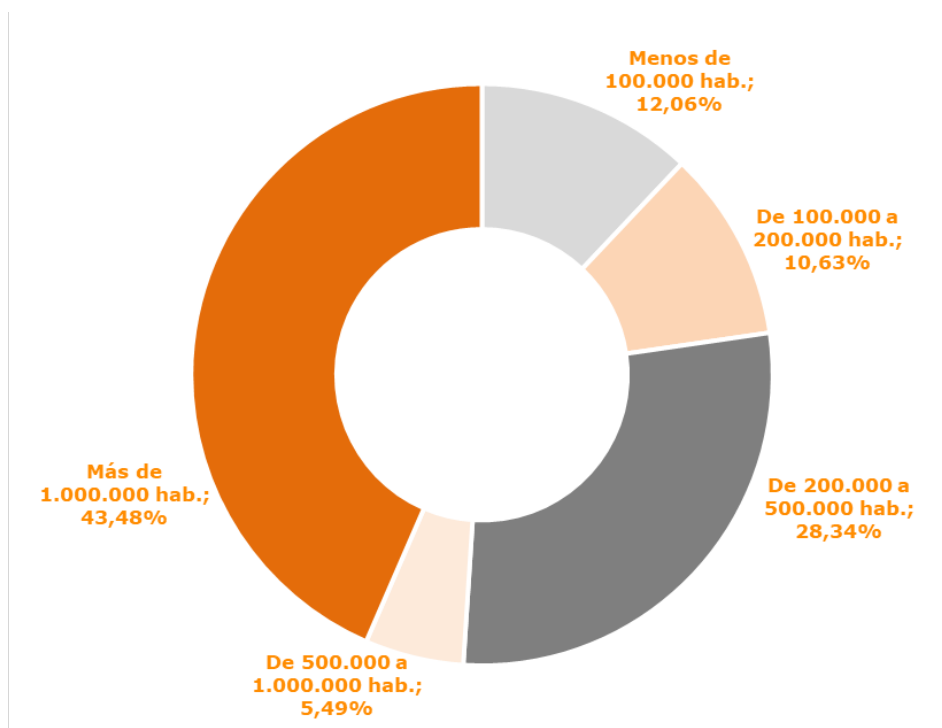
En el año 2017 han aumentado tanto los congresos nacionales como los internacionales y regionales, presentando por primera vez un incremento del 19,34% con respecto al número de participantes en congresos regionales de los últimos cinco años.

Por lo que se refiere a la tipología de las poblaciones que acogen estos eventos, y según los datos del Informe Estadístico Turismo de Reuniones. Spain Convention Bureau y Federación Española de Municipios y Provincias, cabe señalar que:

- Casi el 44% de las jornadas lo aportan las ciudades de más de 1.000.000 de habitantes (Madrid y Barcelona). Por detrás, están las ciudades de 200.000 a 500.000 habitantes, con el 28,34%.
- El tamaño poblacional de la ciudad no está ligado necesariamente a la capacidad de atraer mayor número de reuniones. Al observar la pauta que siguen los destinos turísticos a la hora de atraer reuniones nacionales e internaciones se confirma que las ciudades de mayor tamaño y las intermedias son las que aglutinan el mayor porcentaje de reuniones. Sin embargo, al analizar el comportamiento de participantes, tanto en reuniones nacionales como internacionales, vemos que se distribuyen de forma más equitativa entre el resto de ciudades.
- Las personas delegadas internacionales acuden mayoritariamente a las ciudades de mayor población en el país (Madrid y Barcelona), debido a las mejores infraestructuras de comunicación de las que disponen. Cabe resaltar, en este caso, cómo las ciudades más pequeñas han logrado atraer casi al 10% de participantes extranjeras/os.
- En términos generales, las personas residentes en España tienen a acudir a las reuniones en ciudades de menos de 500.000 habitantes, que atraen a más del 60% de participantes.

La gráfica que aparece a continuación representa la distribución de las reuniones dependiendo del tamaño de la ciudad:

Cuadro 5: Gráfica del número de reuniones por poblaciones, España, 2017 (%)



Fuente: Informe Estadístico Turismo de Reuniones. Spain Convention Bureau y Federación Española de Municipios y Provincias (SBC-FEMP)

Por lo que se refiere a los colectivos que son generadores de negocio para el sector, este mismo informe indica que, siguiendo la tendencia de los últimos 4 años, el Sector Médico- Sanitario ocupa el primer lugar en la jerarquía del mercado de reuniones, siendo el Sector Económico-Comercial el que ocupa el segundo lugar y, la Universidad, el tercero.

Cuadro 6: Ranking de los sectores generadores de reuniones a nivel estatal, 2017 (%)

JERARQUÍA	SECTOR	%
1	Médico – Sanitario	26,6
2	Sector Económico-Comercial	20
3	Universidad	10
4	Docencia, Investigación	9
5	Sector Científico	8,9
6	Cultural	8,5
7	Público	5,8
8	Otros	5,4
9	Sector Tecnológico	4,3
10	Universidad	3,5
11	Química/Farmacia	3

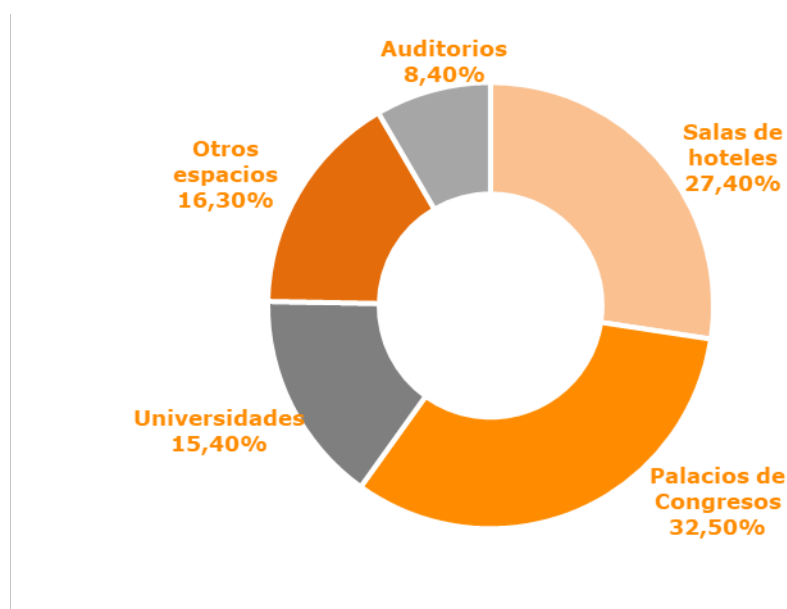
Fuente: Informe Estadístico Turismo de Reuniones. Spain Convention Bureau y Federación Española de Municipios y Provincias (SBC-FEMP)

En cuanto a las características de las reuniones, se observa que el carácter mayoritario de las organizaciones que han generado las reuniones en España ha sido

público (58%), justo al contrario de lo que ocurrió en 2016, donde el 56,4% de los promotores de las reuniones fueron de carácter privado.

Otro aspecto de interés se refiere al lugar de celebración de las reuniones, lo que nos permite introducir la idea de la estrecha relación (y dependencia) que este sector tiene de la existencia de infraestructuras adecuadas para acoger eventos de este tipo:

Cuadro 7: Gráfica de las sedes de las reuniones, España, 2017 (%)

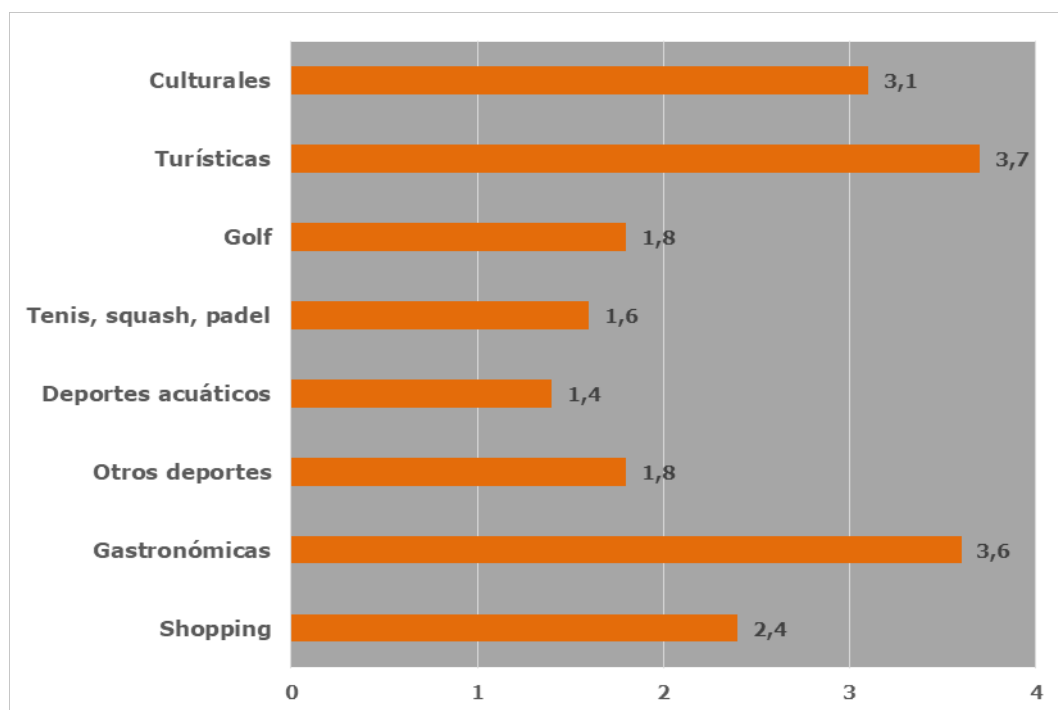


Fuente: Informe Estadístico Turismo de Reuniones. Spain Convention Bureau y Federación Española de Municipios y Provincias (SBC-FEMP)

Los datos muestran que en el año 2017, los Palacios de Congresos han sido el tipo de sede más utilizada para celebrar las reuniones, con un 32,50%, seguido de cerca por las Salas de los hoteles con un 27,4%. Otros espacios ocupan el tercer lugar con un 16,3%, seguidos también muy de cerca las Universidades con un 15,4%, mientras que los Auditorios representan el 8,40% del total de las reuniones.

Como señalábamos al comienzo de este apartado, una de las principales razones por las cuales numerosas ciudades españolas (y valencianas) han apostado por el turismo de negocios es la riqueza que las reuniones dejan en la ciudad de acogida. Hoteles, restaurantes, tiendas, etc., son visitadas por las/os asistentes y sus acompañantes. En una escala del 1 (nada solicitada) al 5 (muy solicitada) se puede apreciar cómo las actividades gastronómicas, las turísticas (visitas guiadas, etc.) y las culturales (museos, exposiciones, etc.) son las que despiertan un mayor interés por parte del mercado de reuniones.

Cuadro 8: Gráfica de actividades complementarias por inscritos y/o acompañantes (%)



Fuente: Informe Estadístico Turismo de Reuniones. Spain Convention Bureau y Federación Española de Municipios y Provincias (SBC-FEMP)

Tal y como se recoge por parte de International Congress & Conference Association (ICCA), España ocupa el cuarto puesto en cuanto a número de reuniones a nivel mundial, por detrás únicamente de Estados Unidos, Alemania y Reino Unido.

Por lo que se refiere a la clasificación por ciudades, destaca Barcelona, que en 2017 ocupó el primer lugar a nivel mundial con 195 reuniones. Por detrás estarían Madrid, que ocupa el séptimo lugar a nivel mundial y Valencia, que se sitúa en el puesto 35 en el ranking de ciudades europeas.

Dedicamos las próximas líneas al análisis de un producto específico y ligeramente diferenciado dentro del turismo de reuniones: las ferias. Según los datos de la Asociación de Ferias Españolas (AFE), durante el año 2017 el conjunto de empresas asociadas ha organizado cerca 387 eventos feriales.

Cuadro 9: Evolución de las ferias, España, 2013-2017 (unidades)

AÑOS	Nº de ferias	Superficie neta (m ²)	Nº visitantes
2013	274	1.095.374	1.178.010
2014	270	1.445.305	2.403.252
2015	268	1.470.300	2.778.326
2016	315	1.950.000	5.400.000
2017	387	1.950.000	6.670.000

Fuente: Datos estadísticos de las manifestaciones feriales. Asociación de Ferias Españolas (AFE)

Como dato relevante, señalar que según los estudios realizados por EMECA (Asociación Europea de Grandes Recintos FERIALES), las exposiciones realizadas en el conjunto europeo se estiman en 1.103 con alrededor de 360.000 expositores y cerca de 42 millones de visitantes alcanzando un volumen de negocio de más de 120.000 millones de euros.

En el apartado 8.1 Anexo de información estadística de interés puedes contrastar algunos datos sobre los que se sustentan las conclusiones desarrolladas en este apartado.

5. EL MERCADO DEL TURISMO DE REUNIONES

5.1. Análisis de la demanda

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

> TU MERCADO, SU ESTRUCTURA Y SU EVOLUCIÓN.

> UN MÉTODO PARA QUE PUEDAS ESTIMAR EL

TAMAÑO DEL MERCADO EN TU ÁREA DE INFLUENCIA

Y LA PARTE DE ESE MERCADO QUE VAS A PODER

CAPTAR.

> LOS TIPOS DE CLIENTELA QUE INTEGRAN TU

MERCADO, ASÍ COMO SUS CARACTERÍSTICAS MÁS

IMPORTANTES.

El análisis de la demanda te permitirá deducir las siguientes conclusiones:

- En el 2017 se contabilizaron un total de 448.405 turistas internacionales con una media de 5,3 días de duración del viaje.
- El gasto medio de los participantes en las reuniones celebradas en 2017, ascendió a 214.1 euros al día, en este gasto se incluyen el coste de inscripción, el coste de alojamiento y el gasto personal.
- La cartera de clientes de una empresa que se dedica a la organización de reuniones es muy amplia, dada la diversidad de los eventos que puede gestionar: empresas, asociaciones, colegios profesionales, organismos públicos, etc.

5.1.1. Tamaño del mercado

¿Cuál es el tamaño del mercado de turismo de negocios en la Comunidad Valenciana?

A pesar de que no existen datos elaborados acerca del volumen de negocio total que genera el sector de turismo de reuniones en nuestra comunidad, queremos ofrecerte una estimación, a partir de la cual, puedas hacerte una idea de lo que representa esta actividad.

Según la información aportada por el informe "Turismo de negocios de la Comunidad Valenciana 2017", en el 2017 se contabilizaron un total de 448.405 turistas internacionales.

Si además, tenemos en cuenta, según datos de ese mismo estudio, que el gasto medio por día asciende a 214,1 euros, entonces obtenemos un valor de:

$$448.405 \text{ asistentes} \times 214,1 \text{ euros al día} = 96.003.510,5 \text{ euros}$$

Junto a ello, hay que considerar que se estima en un 5,3 la media de días de duración del viaje de demanda extranjera. Si consideramos este nuevo dato, entonces tenemos que:

$$96.003.510,5 \times 5,3 \text{ días} = 508.818.605,65 \text{ euros.}$$

Por tanto, se estima en aproximadamente 508 millones el volumen de negocio del turismo de reuniones en nuestra comunidad.

5.1.2. Definición de un método de cálculo del tamaño del mercado

¿Cómo puedo calcular el tamaño de mi mercado?

En primer lugar, conviene señalar que cualquier mercado está afectado por una serie de factores o variables. Es necesario que los conozcas y valores, pues son determinantes para que exista mercado y tenga un tamaño suficiente. En esta actividad se ha observado un único entorno relevante en el que se pueden ubicar este tipo de negocios: áreas urbanas con buenas comunicaciones.

En el apartado 8.9 Factores que influyen en el tamaño del mercado se incluye una tabla con las variables que se considera pueden tener una incidencia sobre el tamaño del mercado de las empresas que organizan reuniones y una valoración de su influencia. Asimismo, se proporciona la fuente y el método de recogida de la información correspondiente.

El análisis de la información anterior te ayudará a dimensionar el tamaño del mercado de las empresas que organizan reuniones en tu área de influencia.

A continuación, te mostramos un ejemplo de cómo puedes calcular el tamaño del mercado en tu área de influencia y la parte de este mercado que vas a poder captar:

En primer lugar, debes intentar elaborar un inventario de las reuniones que se han celebrado en tu ciudad. Algunos de los aspectos que puedes recoger, son:

- Tipo de reunión.
- Número de personas asistentes.
- Entidad promotora.
- Entidad organizadora.
- Fechas.

Para su elaboración, te proponemos:

1. Visitar las posibles sedes (palacios de congresos, auditorios, teatros, cámaras de comercio, centros culturales, aulas de cultura, recintos feriales, hoteles, etc.) y obtener la relación de actos que acogen.
2. Entrevistar a las empresas proveedoras para completar la relación y obtener información sobre usos del mercado, empresas competidoras con las que están colaborando, comisiones, condiciones, etc.
3. Examinar el material promocional de las empresas competidoras (folletos, páginas web, etc.), ya que, con frecuencia, hace referencia a los que han organizado.
4. Entrevistar a la clientela potencial para conocer sus necesidades, el número/tipo de reuniones que realizan y cómo las llevan a cabo, el presupuesto que destinan a este concepto, los motivos de la insatisfacción con su actual empresa proveedora, etc.

Con la información recabada, tendrás una idea bastante aproximada de lo que puede suponer el mercado de reuniones en tu ciudad. Imagínate que, por ejemplo, conoces la existencia de 400 eventos celebrados que han generado un volumen de negocio de aproximadamente cinco millones y medio de euros.

A priori, puedes dividir este mercado entre el número de empresas que son tu competencia y, así, al comparar la cifra resultante con las ventas mínimas que serán necesarias para garantizar la viabilidad de tu idea, podrás hacer una primera valoración del riesgo de tu negocio. Supongamos que hay 20 empresas operando en la ciudad:

$$5.500.000/20 = 275.000 \text{ euros.}$$

$$5.500.000 / (20+1) = 261.904 \text{ euros.}$$

No obstante, puedes afinar este cálculo aplicando los siguientes criterios:

- Obtener las cifras de facturación de las empresas competidoras para conocer qué porcentaje del mercado absorben. Para ello, puedes recurrir, entre otras, a bases de datos como Ardán o el Registro Mercantil.

- Excluir de la relación a las reuniones a las que creas no tener acceso por su ámbito, especialidad, complejidad, fidelidad de la empresa promotora a la empresa organizadora, etc.
- Estimar qué reuniones puedes arrebatar a tu competencia como resultado de tus ventajas competitivas o elementos de diferenciación.
- Estimar qué número de reuniones relativas a la nueva clientela que empiece a demandar este servicio puedes organizar.

A partir de los resultados obtenidos puedes construir varios escenarios (pesimista-normal- optimista) y contrastarlos con el volumen de negocio que necesitas para cubrir los gastos que exige la puesta en marcha de una empresa que organiza reuniones.

En el apartado 8.6 Métodos de Cálculo del Tamaño del Mercado se proporciona una breve explicación de los métodos más utilizados por las/os emprendedoras/es.

5.1.3. Tipos y características de la clientela

¿A qué tipo de clientela puedo dirigirme?

¿Qué características presentan?

¿Cuáles son los aspectos más valorados por la clientela?

La cartera de clientela de una empresa que se dedica a la organización de reuniones es muy amplia, dada la diversidad de los eventos que puede gestionar. En particular, identificamos los siguientes colectivos relevantes:

- Empresas: Grandes empresas valencianas y empresas nacionales y multinacionales con presencia en nuestra Comunidad.
- Asociaciones diversas: empresariales, religiosas, etc.
- Clubes deportivos.
- Instituciones: ayuntamientos, consellerías, diputaciones, etc.
- Universidades: órganos de gobierno, facultades, departamentos.

Según las empresas entrevistadas, las/os clientas/es valoran que la empresa organizadora sepa identificar sus necesidades para diseñar un acto que responda a las expectativas de la entidad que lo promueve. En este sentido, el planteamiento de estrategias eficaces e innovadoras, la implicación en el proyecto que se desarrolla, la rapidez en las gestiones a realizar, la generación de confianza y la colaboración estrecha con la/el clienta/e con el fin de alcanzar una definición correcta del mensaje a transmitir con la celebración del evento, son algunas de las características que deberán ser consideradas a la hora de tratar con la clientela.

El factor humano también es importante, pues la relación cliente/e-organizador/a se basa en la confianza y pide del organizador una dedicación plena. Seriedad en el cumplimiento de los compromisos, profesionalidad y fiabilidad, gestión eficaz y capacidad de reacción ante problemas o imprevistos de última hora que puedan surgir, son aspectos que la clientela también esperará de tu empresa.

5.2. Análisis competitivo

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

> LAS FUERZAS BÁSICAS QUE DETERMINAN EL GRADO DE COMPETENCIA DENTRO Y FUERA DE LA ACTIVIDAD.

> CÓMO SON LAS EMPRESAS, SU ESTRUCTURA JURÍDICA Y LABORAL, ASÍ COMO SU DIMENSIÓN.

> LAS PRINCIPALES BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA QUE EXISTEN EN LA ACTIVIDAD.

> LOS PRODUCTOS ALTERNATIVOS O SUSTITUTIVOS QUE COMPITEN CON LAS EMPRESAS QUE ORGANIZAN REUNIONES.

> EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LA CLIENTELA Y LAS EMPRESAS PROVEEDORAS.

La lectura de este capítulo te permitirá obtener las conclusiones que te mostramos en el siguiente cuadro:

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	<p>Media-alta</p> <p>Elevado número de competidoras/es. Concentración en las ciudades porque tienen mejores comunicaciones, se encuentran próximas a las instituciones públicas y son el lugar óptimo para ubicar la empresa. Competidoras/es consolidadas/os, con mayor experiencia y bien relacionados. Mercado en crecimiento.</p>
AMENAZA DE NUEVAS EMPRESAS COMPETIDORAS	<p>Barreras de entrada: Media-alta</p> <p>Es necesario disponer de elevado grado de liquidez para poder afrontar la organización de cualquier acto. No es necesario tener una titulación específica, sin embargo sí lo es tener una cierta experiencia. Es imprescindible tener contactos.</p> <p>Barreras de salida: Baja</p> <p>Mercado de segunda mano para vender el mobiliario de oficina y los equipos.</p>
PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	<p>Media</p> <p>Personal interno de la entidad promotora.</p>
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS	<p>Media</p> <p>Existe una amplia oferta de empresas proveedoras para los distintos servicios con los que se trabaja (restaurantes, hoteles, salón de actos, alquiler de vehículos, etc.) Mientras no se logra una relación de colaboración, las empresas proveedoras pueden pedir el cobro por adelantado.</p>
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LA CLIENTELA	<p>Media-alta</p> <p>La clientela tiene empresas donde elegir. Es necesario buscar la fidelidad de la clientela. Concentración de ventas en pocas/os clientas/es.</p>

5.2.1. Análisis de las empresas competidoras

¿Cuántas empresas hay y dónde están situadas?

¿Resulta atractiva la actividad de las empresas organizadoras de reuniones para decidirse a crear una empresa de estas características?

¿Qué personalidad jurídica debe adoptar mi empresa?

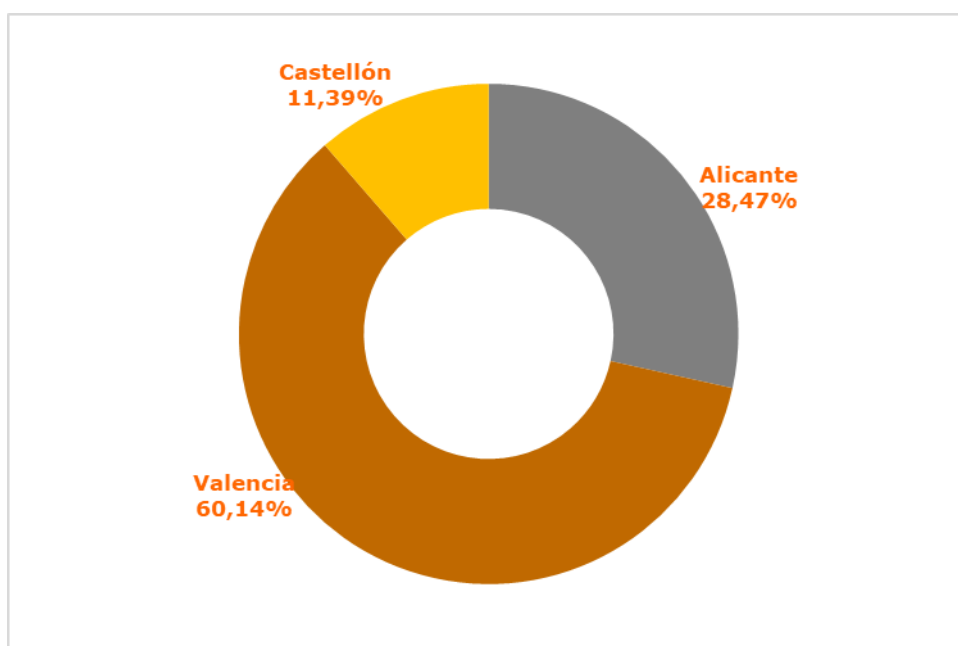
¿Qué cifras de facturación y empleo se están consiguiendo?

¿Cuáles son las instalaciones adecuadas para la práctica de mi actividad?

5.2.1.1. Número de empresas y su distribución territorial

Tras realizar una consulta a Camerdata, se ha podido constatar la existencia de 563 empresas dadas de alta en el IAE 989.2 Servicios de Organización de Congresos, Asambleas y Similares, en fecha de febrero del 2018 para el conjunto de la Comunidad Valenciana. Puedes ver la distribución por provincias en la siguiente gráfica:

Cuadro 10: Gráfica de distribución por provincias de las empresas de organización de reuniones, Comunidad Valenciana, 2018 (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Camerdata

Por provincias, Valencia concentra la gran mayoría de esta tipología de empresas, con un porcentaje que casi llega al 61%. Por detrás se sitúa Alicante, con casi un 29% y en último lugar Castellón, superando el 11%. Estos datos se corresponden con la actividad que mueve el sector en cada una de las provincias, tal y como se ha podido analizar en apartados anteriores. No en vano, en Valencia el número de eventos celebrados es más del doble de los que tienen lugar en Alicante.

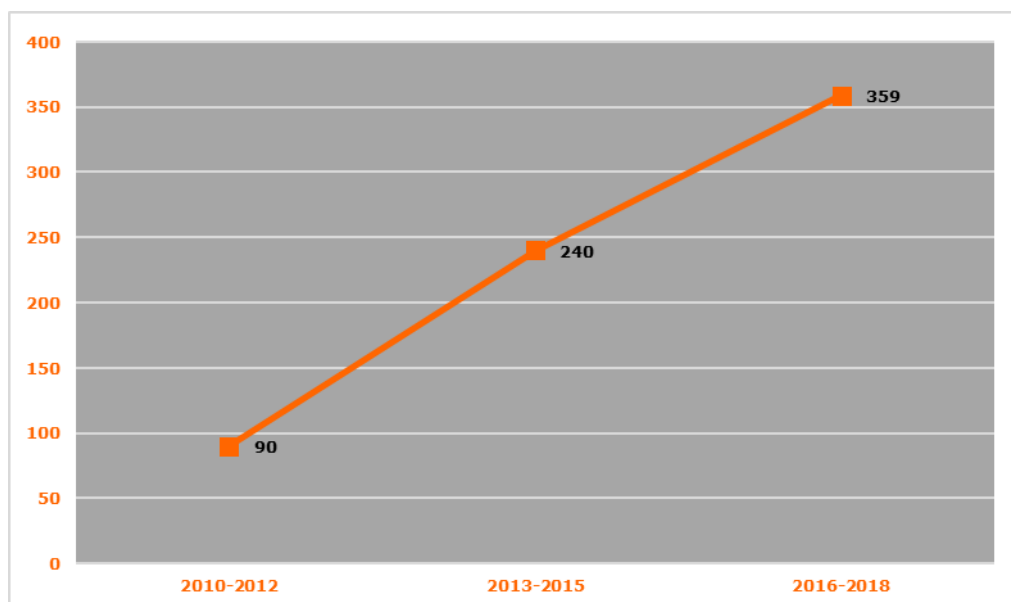
A partir de la información obtenida a partir de Camerdata, y haciendo un análisis por ciudades, se observa que son las respectivas capitales de provincia las que acaparan un mayor número de empresas. Así, el 64,96% de las empresas de la provincia de Valencia se encuentran ubicadas en la capital, un 31,20% de las empresas alicantinas se hallan en la ciudad de Alicante, mientras que en el caso de la provincia de Castellón, el 41,0% de las empresas que se dedican a esta actividad se sitúan en Castellón de la Plana. En cuanto al resto de ciudades, la tónica general se dirige hacia la localización de un número reducido de empresas en distintas localidades, sin que exista ninguna que destaque en cuanto a cantidad de organizaciones de este tipo.

Debes tener presente que también son competencia aquellas empresas que, sin estar especializadas en la organización de reuniones, operan en este mercado de forma más o menos esporádica: agencias de viajes, agencias de comunicación e imagen, agencias de publicidad, consultoras, etc.

5.2.1.2. Evolución en la creación de empresas

A partir de la información disponible en Camerdata sobre una muestra de 359 empresas, se ha podido comprobar la relativa juventud de esta actividad en nuestra comunidad, así como el incremento constante que se ha venido produciendo en el número de empresas que actúan en este mercado. En el siguiente gráfico se muestra la progresión seguida en los últimos años:

Cuadro 11: Gráfico de evolución en la creación de empresas de organización de reuniones, Comunidad Valenciana, 2018(unidades)



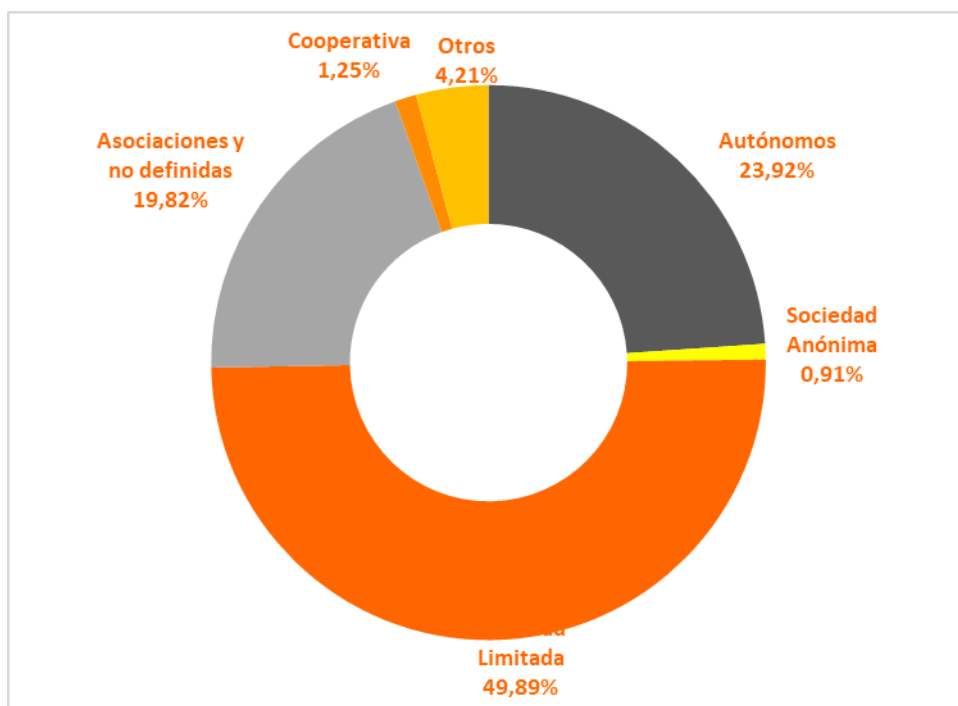
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Camerdata

Como se puede observar, el mayor crecimiento se produce entre los años 2012 y 2015, en el que el número de empresas organización de reuniones en la comunidad se incrementa casi en un 167%. Esta tendencia creciente se viene manteniendo en los siguientes años puesto que de 240 empresas que iniciaron su andadura profesional entre el 2010-2015 se ha pasado a un total de 359 en el 2018.

5.2.1.3. Condición jurídica

La siguiente gráfica muestra la distribución de los negocios según la forma jurídica adoptada:

Cuadro 12: Gráfica de la distribución de las empresas por forma jurídica, Comunidad Valenciana, 2018 (%)



**Incluye, fundamentalmente, asociaciones de ámbito privado, así como todas aquellas formas jurídicas no recogidas en otros epígrafes*

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Camerdata

La forma jurídica que predomina en este tipo de negocio es la Sociedad Limitada, con casi el 50% del total de las empresas existentes. Otra forma jurídica alternativa es la de Autónomos con un 23,92% de los negocios o las asociaciones, con un 19,82%. En el extremo contrario se situarían las demás formas jurídicas, las cuales están presentes en un número reducido de empresas de organización de reuniones.

Si eliges como forma de constitución para tu negocio establecerte como Autónoma/o, debes saber que la responsabilidad jurídica de la empresa es la misma que la del titular, es decir, quien responde de todas las obligaciones de la empresa es el titular de la misma.

5.2.1.4. Volumen de facturación

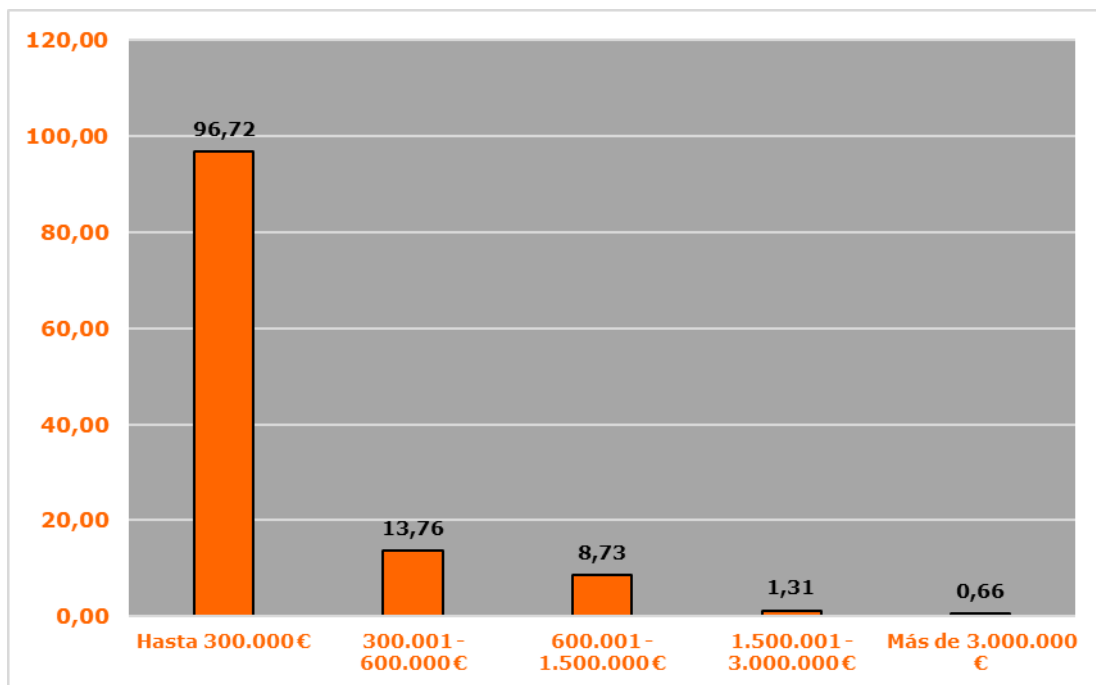
Los volúmenes de facturación que se alcanzan en esta actividad presentan como principal peculiaridad su carácter irregular, y todo ello motivado por la concentración de los ingresos en determinadas épocas del año. Así, y dependiendo del tipo de eventos que se organicen y del perfil de la clientela de tu negocio, la facturación puede variar significativamente de un mes a otro.

No obstante, a continuación se propone una clasificación de las empresas por volumen de facturación, obtenida a partir de las entrevistas realizadas para la elaboración de esta Guía:

- Empresa pequeña: hasta 500.000 euros.
- Empresa mediana: entre 500.000 y 1.000.000 euros.
- Empresa grande: más de 1.000.000 euros.

Así mismo, y de acuerdo con la información disponible en Camerdata, se puede establecer una distribución de las empresas según el criterio de volumen de facturación que generan:

Cuadro 13: Gráfica de la distribución de las empresas por volumen de facturación, Comunidad Valenciana, 2018 (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Camerdata

La mayoría de las empresas presentan un volumen de negocio inferior a 300.000 euros, lo que manifiesta un tamaño organizacional pequeño. Sin embargo, también podemos encontrar, aunque en un porcentaje inferior, empresas en las que se alcanzan unas cifras de actividad considerables (entre 600.000 y 1.500.000 de euros), más propias de organizaciones con un tamaño superior.

5.2.1.5. Empleo

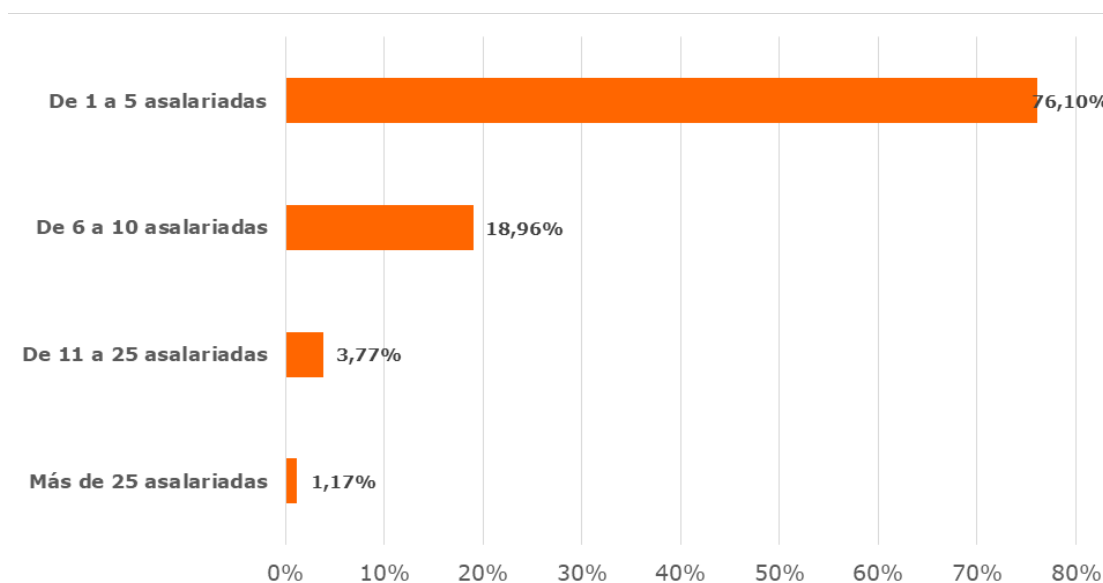
Esta es una actividad que requiere poco personal, puesto que habitualmente se subcontratan la mayoría de los servicios, con el fin de flexibilizar al máximo la estructura de costes de la empresa. No obstante, hemos observado que algunas empresas que ya están suficientemente asentadas en el mercado han optado por hacer interno algún servicio (el de azafatas/os, normalmente) para poder ofrecer una atención más personalizada.

A continuación se muestra una clasificación de las empresas por el número de empleadas/os, resultado de las entrevistas realizadas:

- Empresa pequeña: entre 1 y 2 personas, pudiendo darse el caso de empresas en las que se carece de personal.
- Empresa mediana: entre 3 y 5 personas.
- Empresa grande: entre 6 y 10 personas.

Al igual que en el apartado 5.2.1.4 Volumen de facturación, seguidamente se muestra una gráfica en la que se recoge, a partir de los datos ofrecidos por Camerdata, una clasificación de las empresas siguiendo como criterio el número de asalariados:

Cuadro 14: Gráfico de la distribución de las empresas por número de asalariados, Comunidad Valenciana, 2018 (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Camerdata

Tal y como puede observar en la gráfica adjunta casi el 77% de las empresas poseen entre 1 y 5 asalariados. Estos datos se corresponden con la tipología mayoritaria de empresa que se había identificado a la hora de analizar el volumen de facturación. Así pues, se puede decir que las empresas de organización de reuniones en la Comunidad Valenciana responden, en la mayor parte de los casos, a empresas de pequeño tamaño, con un volumen de negocio inferior a los 300.000 euros y con un número de empleados que oscila entre 1 y 5 salariables.

Por su parte, los porcentajes correspondientes al intervalo 11 a 25 y más de 25 empleados se encuentran, a su vez, relacionados con el segmento de empresas identificadas con un volumen de facturación y un tamaño mayor.

5.2.1.6. Instalaciones

Para ejercer esta actividad es suficiente disponer de una oficina con una superficie que ronde los 60 a 70 metros cuadrados, ubicada en una entreplanta o en un primer piso. Puesto que la labor comercial y las reuniones con la clientela se realizan fuera de la oficina, no es necesario instalarse en un bajo comercial ni realizar una gran inversión en la decoración del local.

Un aspecto importante en este sentido es la ubicación de la oficina. Resultaría interesante situarse en una zona conocida de la ciudad, puesto que repercutiría favorablemente sobre la imagen que pueda formarse la clientela sobre tu empresa, además de forjarse una percepción de profesionalidad en el servicio ofrecido.

5.2.2. Análisis de las empresas competidoras potenciales

¿Qué barreras de entrada y salida existen en la actividad?

Las barreras de entrada y de salida afectan al nivel de competencia de un mercado porque, según su intensidad, aumentan o disminuyen su atractivo. Para ver el efecto de las barreras sobre el mercado vamos a suponer un ejemplo: si las barreras de entrada son bajas habrá muchos emprendedoras/es dispuestos a iniciarse en la actividad. Si a esto se añade un alto número de empresas ya existentes y unas barreras de salida altas, te encontrarás con una competencia intensa.

En el caso de las empresas de organización de reuniones, consideramos que las **barreras de entrada** tienen una intensidad media-alta. El ejercicio de la actividad es libre, por lo que no es necesario el cumplimiento de ningún requisito específico. Sin embargo, las/os empresarias/os entrevistadas/os coinciden en señalar la importancia de los contactos con la clientela y las empresas proveedoras clientes como un factor clave para el éxito del negocio, circunstancia que puede frenar ciertas iniciativas. En este sentido, resulta importante ganarse su confianza y establecer relaciones basadas en la fidelidad. Otro obstáculo que merece ser destacado es que, aunque no son elevadas las inversiones para el arranque de la actividad, sí es necesario contar con un elevado grado de liquidez para poder hacer frente a la organización de cualquier evento (que, con frecuencia, supone meses de trabajo) o a los pagos de las empresas proveedoras más exigentes.

Las **barreras de salida** tienen un nivel de importancia baja. Como las inversiones en equipamiento son bajas, también lo es el coste de abandono. En todo caso, es posible la venta del mobiliario y de los equipos informáticos en tiendas de segunda mano, lo que permite recuperar parte del desembolso inicial.

5.2.3. Productos sustitutivos

*¿Qué alternativas existen a la empresa que organiza reuniones?
¿Qué ventajas e inconvenientes tengo frente a ellos?*

La identificación de productos sustitutivos significa buscar otros productos que puedan cumplir la misma función y, por tanto, satisfacer las mismas necesidades que el producto que ofrecen las empresas organizadoras de reuniones.

El principal producto sustitutivo al que se enfrentan estas empresas es el personal interno de una entidad promotora que asume la organización de la reunión. El perfil de estas personas varía en función de la organización. En el caso de empresas, se trata normalmente de personas que trabajan en departamentos de administración o marketing. En muchas instituciones trabajan especialistas en protocolo, por lo que pueden asumir la organización de actos diversos. En las universidades los docentes o estudiantes de tercer ciclo asumen, con frecuencia, labores de organización.

Entre las razones por las cuales un/a cliente/a potencial prefiere organizar un evento por su cuenta, destacamos dos: la resistencia a dejar en manos de terceras personas un acto que consideran trascendente para la imagen y prestigio de la entidad, y la percepción de que la contratación de una empresa especializada supone un gasto extra. Frente a estos motivos, la empresa de organización de reuniones debe intentar ser percibida como un especialista en estos acontecimientos, en los que resulta mejor dejar que sean organizados por expertos, para que así la/el cliente/a sólo tenga que preocuparse de atender a sus invitadas/os.

5.2.4. Empresas proveedoras y su poder de negociación

¿Cuáles son las características principales de las empresas proveedoras?

¿Qué aspectos debo valorar para elegir una u otra empresas proveedora?

¿Cuáles son los plazos de pago a las empresas proveedoras en el mercado?

¿Cuál es la capacidad de las empresas proveedoras para ejercer presión sobre mi empresa?

Tener una buena agenda de empresas proveedoras es fundamental para el éxito del negocio, dado el índice de subcontratación que existe en la actividad. Necesitarás, entre otros:

- Sedes: palacios de congresos, auditorios, recintos feriales, hoteles, universidades, paradores, etc.

- Agencias de viaje, para la gestión de vuelos, traslados y estancia de las/os ponentes y participantes.
- Empresas de diseño gráfico e imprentas para la creación y edición del material de carácter gráfico: invitaciones, trípticos, credenciales, diplomas y certificados de asistencia, sobres, cartas, etc.
- Empresas de rotulado, para la elaboración de pancartas, posters, etc.
- Restaurantes y empresas de catering.
- Floristerías para la ornamentación del local.
- Agencias de azafatas/os para los servicios de acompañamiento y atención de la sala, traductoras/es o guías turísticas/os.
- Empresas de seguridad, para la protección de las instalaciones y de las personalidades.
- Empresas de servicios técnicos, para el alquiler de televisores y vídeos, equipos de sonido, equipos de traducción simultánea, proyectores y retroproyectores, pantallas, etc.

A la hora de elegir una empresa proveedora, las empresas valoran en primer lugar que sea el adecuado para prestar el servicio con las características que pide la/el clienta/e, esto es, que resulte acorde con sus necesidades y especificaciones. Por este motivo, no se trabaja en exclusiva con ninguno, siendo necesario disponer de varias empresas de cada tipo para elegir en cada caso la más conveniente. Como la calidad final del acto depende en gran medida de las empresas proveedoras es fundamental que las selecciones con rigor y las cuides. La profesionalidad, la experiencia en el sector, las garantías y la confianza que transmiten o la capacidad de reacción frente a imprevistos, constituyen también otros aspectos a considerar en el establecimiento de relaciones con las empresas proveedoras.

Las empresas proveedoras pueden ejercer su poder de negociación, reduciendo la calidad del servicio, elevando los precios o exigiendo otras condiciones. En esta actividad, valoramos el poder de las empresas proveedoras de intensidad media, entre las que, con frecuencia, las más exigentes imponen el pago al contado e incluso se puede fijar el pago por anticipado del 80-90% del trabajo. En este sentido, hay que considerar que la relación con las empresas proveedoras puede no ser continuada, puesto que cada acto presenta unas características y necesidades distintas.

Esta circunstancia también se presenta cuando las empresas proveedoras todavía no conocen a la empresa. Más adelante, cuando ya existe una relación comercial prolongada, estable y segura, es posible negociar con ellas el pago aplazado. En este último caso, es posible conseguir que los plazos de pago se realicen a 30, 60 ó incluso a 90 días, dependiendo del grado de confianza alcanzado con la empresa proveedora.

Como se indica más adelante en el apartado 6.1.2 Precio, las empresas organizadoras actúan como comisionistas. El porcentaje de comisión que llegues a pactar con cada empresa proveedora varía en función de la oferta y, sobre todo, del negocio que puedas proporcionarle.

Asimismo, en el apartado 8.2 Anexo de Empresas proveedoras se proporcionan algunos datos sobre la oferta de instalaciones en la Comunidad Valenciana y referencias para la búsqueda de empresas proveedoras en tu actividad.

5.2.5. Poder de negociación de la clientela

¿Cuál es la capacidad de la clientela para ejercer presión sobre mi empresa?

La clientela puede forzar a las empresas que compiten en el mercado a bajar los precios o recibir una calidad superior o más servicios.

Hemos valorado el nivel de poder de negociación de la clientela de intensidad media-alta, por diversas causas. En primer lugar, debes tener en cuenta que existe una elevada competencia, por lo que no es de extrañar que la clientela pida el presupuesto a dos o tres empresas, especialmente si es la primera vez que vas a trabajar con ellas. En segundo lugar, resulta vital conseguir la satisfacción de la/el clienta/e y fidelizarla/o ya que, con frecuencia, las reuniones o eventos tienen carácter periódico y eso te permitirá asegurar futuras ventas. En este sentido, hay actos que exigen semanas o incluso meses de preparación, por lo que tienen un impacto muy alto sobre la cuenta de resultados de la empresa.

Asimismo, un/a cliente/a fiel es más receptiva/o a las recomendaciones e ideas nuevas, además de proporcionar una mayor rentabilidad. Finalmente, la propia naturaleza de la relación que se establece con la/el clienta/e obliga a mantener una disponibilidad plena y constante.

En lo que respecta a los plazos de cobro, no existe una fórmula general que suelen seguir todas las empresas del sector, existiendo gran flexibilidad al respecto. De este modo, y al igual que sucedía en el caso de las empresas proveedoras, el grado de confianza alcanzado con la/el clienta/e resulta fundamental en el establecimiento de unos plazos u otros. Así, se puede determinar el pago por adelantado (a la firma del contrato) de un porcentaje concreto del importe del evento (suele situarse entre el 30 y el 50%), y el resto a los 30 ó 60 días tras la realización del trabajo. En otras ocasiones, se permite que la/el clienta/e realice el pago íntegro que conlleva la organización del acontecimiento a 30 ó 60 días, aunque en este caso también es posible acordar con ellas/os provisiones de fondos para ir haciendo frente a determinados pagos.

5.3. Situación actual y previsiones para el futuro

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

> LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS AL DESARROLLO

DEL MERCADO.

> LAS OPORTUNIDADES QUE SE PRESENTAN PARA POTENCIAR EL MERCADO.

> LAS CAPACIDADES Y RECURSOS QUE CONSTITUYEN LAS PRINCIPALES VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS DE ORGANIZACIÓN DE REUNIONES.

> LOS ASPECTOS INTERNOS DE LAS EMPRESAS QUE LIMITAN, REDUCEN O FRENAN EL DESARROLLO DE SUS CAPACIDADES.

El **Análisis DAFO** es una herramienta analítica que te permite conocer el entorno del mercado actual y previsiones futuras de la evolución de un negocio. A través del DAFO obtenemos una visión interna y externa de nuestra actividad respecto al mercado en el que vamos a operar. Además facilita la toma de decisiones futuras de carácter estratégico.

Se basa en cuatro puntos fundamentales: en el **nivel externo** a la empresa, es decir, el entorno socioeconómico en el que opera, se analizan las posibilidades futuras de la empresa (Oportunidades) y handicaps actuales y futuros (Amenazas). Por otro lado, en el **nivel interno** de la empresa existen ventajas competitivas (Fortalezas) y carencias esenciales (Debilidades).

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> > Sensibilidad a la economía y a los factores de carácter coyuntural. > Elevado número de operadoras/es. > Alta dependencia de las infraestructuras adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> > Previsible aumento en la necesidad de reunión. > Potenciación del turismo de reuniones como producto turístico. > Apoyo al sector desde la Administración. > Sinergia del turismo de reuniones con otros turismos especializados, por ejemplo, el turismo cultural. > Atractivo de la Comunidad Valenciana como destino turístico. > Percepción de la reunión como punto de encuentro.
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> > Posibilidad de diferenciación por el trato personalizado. > Fidelización de la clientela. > Conocimiento del mercado y experiencia. > Posibilidad de crecer a través de nuevos servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> > Imagen de actividad fácil, que cualquier persona puede desempeñar. > Dificultades para controlar la calidad del servicio debido a la subcontratación. > Discontinuidad de los ingresos. > Bajo grado de asociacionismo. > Dificultad para captar clientela, debido al elevado grado de fidelización. > Exigencia de liquidez para hacer frente a la actividad.

Por su dependencia de otros sectores empresariales que demandan estos servicios, la actividad sufre la **amenaza** generada por la situación económica, ya que en las épocas de recesión las organizaciones reducen los presupuestos que destinan al ámbito de la comunicación, que es en el que se enmarcan muchos de estos eventos.

Por otra parte, al tratarse de una actividad de carácter turístico, resulta afectada por los acontecimientos de carácter internacional, como los atentados de Nueva York o Madrid, las crisis sanitarias (como la gripe aviar) , la guerra de Irak, o atentados yihadistas que suelen suponer un freno para la demanda de ciertos actos, especialmente para los de mayor alcance.

Una segunda amenaza se refiere a la elevada competencia que existe en este mercado. En opinión de las empresas entrevistadas, precisamente uno de los problemas de esta actividad se deriva del intrusismo por parte de empresas y profesionales no especializados que se dedican a organizar actos como negocio complementario. Éste es el caso de agencias de viajes o de empresas de azafatas/os, que creyendo conocer el sector de organización de eventos, y haciendo uso de los contactos y relaciones establecidas, deciden iniciarse en la actividad. No obstante,

consideran que el potencial con el que cuenta este grupo resulta reducido, tanto en términos de capacidades propias como de organización de eventos. Por lo que se refiere a la competencia más directa, algunas de las empresas están ya muy consolidadas en el mercado y cuentan con una gran experiencia.

Para acabar con esta situación, el sector está demandando una reglamentación específica. En este sentido existen algunas iniciativas de carácter interno (por el momento minoritarias), como por ejemplo la marca OPC (Organizador Profesional de Congresos) que ha registrado la Federación de OPC's de España para integrar, bajo la misma, a todas las empresas miembros de las Asociaciones que componen la Federación. Así mismo, existen algunas iniciativas legislativas como es el caso de la Región de Murcia con un Decreto específico.

Finalmente, consideramos como amenaza la elevada dependencia que esta actividad tiene de infraestructuras adecuadas. Para que exista mercado de reuniones en una población es necesario que la localidad reúna una serie de condiciones: una oferta lúdico-cultural sólida, variada y de calidad, sedes, instalaciones modernas y adecuadas, una oferta comercial diversa, empresas especializadas en servicios complementarios, una situación geográfica estratégica, calidad y profesionalidad en los servicios ofertados, etc. Una mención específica merecen las comunicaciones con el exterior, ya que la accesibilidad es un requisito fundamental para el desarrollo de este tipo de eventos: ofertas de vuelos, conexiones con aeropuertos, red ferroviaria, red portuaria, etc., en las que la Comunidad Valenciana está empezando a realizar un esfuerzo por mejorarlas, puesto que resultan insuficientes para un destino como el valenciano, que mueve tanto negocio turístico.

Se espera que la contribución directa del sector de viajes y turismo al PIB crezca en promedio 3.8% al año en los próximos diez años, con la consiguiente **oportunidad** que conlleva para las empresas dedicadas a esta actividad. Así, y según el World Travel & Tourism Council, para el 2028, se espera que el sector de viajes y turismo apoye un total de casi 414 millones de puestos de trabajo en el mundo, lo cual se equipara a uno entre nueve empleos en el mundo.

Una de las principales oportunidades para el desarrollo de este mercado es la apuesta de las administraciones hacia las distintas modalidades de turismo especializado, entre las que se encuentra el turismo de reuniones. De este modo, y siguiendo con la política de diversificación turística impulsada tanto desde el ámbito nacional como autonómico, se mantiene el destino tradicional de sol y playa, a la vez que se genera una nueva oferta turística con importantes efectos económicos directos para el municipio que los acoge.

El interés de las instituciones hacia el turismo de negocios obedece a varias razones: en primer lugar, se trata de un producto turístico cuya demanda se concentra en primavera y otoño, lo que permite a la industria turística romper la tradicional estacionalidad de este mercado. En segundo lugar, la/el viajera/o de negocios gasta más que la/el viajera/o vacacional, gasto que se reparte entre la cuota de inscripción, hoteles, gastronomía, transporte interno, compras, etc. Se trata, por tanto, de un/a turista que genera riqueza para la ciudad de acogida.

El apoyo de las administraciones hacia el turismo de reuniones se manifiesta en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, que tiene entre sus objetivos: sacar el máximo partido a las importantes inversiones en infraestructuras desarrollando ofertas de valor y fortalecer los procesos de desarrollo y gestión de productos de reuniones, congresos e incentivos. Así mismo, y a nivel autonómico el Plan Operativo del Turismo de la Comunidad Valenciana 2018. contempla varias líneas de actuación que contemplan la potenciación del turismo de reuniones y congresos.

En esta línea, la sinergia entre las diferentes formas de turismo especializado (turismo cultural, turismo náutico, turismo activo, turismo de golf, etc.) constituye una oportunidad importante para el crecimiento de este mercado en el futuro.

Asimismo, no podemos olvidar los aspectos que la Comunidad Valenciana tiene a su favor como destino de reuniones: climatología, gastronomía, cultura, patrimonio, paisajes, productos de ocio y diversión, oferta considerable de salas para la celebración de los eventos, además de una larga trayectoria y experiencia en el sector turístico. Todos ellos configuran a nuestra Comunidad como un lugar atractivo y relevante en este sector.

Una última oportunidad se refiere a la importancia creciente por parte de profesionales, empresas y organizaciones en general, hacia la reunión como punto de encuentro. Paradójicamente, a pesar de que las nuevas tecnologías (encuentros virtuales, videoconferencias, Internet, etc.) permiten la comunicación sin presencia física, estos eventos tienen un auge cada vez mayor. De hecho, más que constituir una competencia para las actividades que se realizan en el sector, se sitúan como un complemento, al facilitar que ponentes o personas con dificultad para desplazarse expongan o atiendan las reuniones profesionales. El "cara a cara" sigue siendo importante, además de que los congresos, convenciones, ferias y demás eventos que conforman el sector son una herramienta eficaz y rentable dentro de la política de marketing de cualquier empresa que quiera darse a conocer a sí misma y a los productos/servicios que comercializa.

Por lo que se refiere a los **puntos fuertes**, podemos citar, en primer lugar, la posibilidad de diferenciarse por el trato personalizado, ya que este tipo de servicio se planifica de acuerdo con las necesidades que tiene cada clienta/e.

Por otra parte, puesto que en la relación empresa-clientela el componente de confianza es importante, existe la posibilidad de fidelizar la clientela, lo que permite a la empresa repetir la organización de futuras reuniones y obtener mayor rentabilidad por clienta/e.

Otro punto fuerte se refiere a la experiencia y conocimiento del mercado que acreditan las empresas especializadas ante la falta de formación específica, lo que les permite ofrecer un asesoramiento de calidad y un valor añadido en la organización de cada reunión.

Finalmente, citamos la posibilidad de las empresas de crecer a medio y largo plazo, ya sea a través del producto (incorporando nuevos servicios) o del mercado (dirigiéndose a otros colectivos).

La percepción de éste como un servicio fácil es uno de los **puntos débiles** de la actividad al que tendrás que enfrentarte cuando comiences en ella. Se trata de un sector rentable, que no requiere mucha infraestructura y cuya labor parece sencilla de llevar a la práctica. Según la opinión de las/os empresarias/os entrevistadas/os, este hecho favorece el intrusismo y cierta resistencia, por parte de la clientela potencial, a dejar en manos de un/a profesional la organización del evento, por no ver demasiadas ventajas en este servicio.

Otro punto débil que merece ser destacado se deriva del elevado grado de subcontratación que se produce en la organización de cualquier reunión, lo que plantea dificultades a la hora de controlar la calidad del servicio que no proporciona directamente tu empresa.

Como tercer punto débil, hay que tener en cuenta el carácter estacional de la actividad. La temporada de reuniones abarca unos 9 meses al año. En concreto, los meses de marzo, abril, mayo, octubre y noviembre concentran el 59,6% de las reuniones organizadas, lo que indica que este segmento acusa una marcada estacionalidad en primavera y otoño, épocas en las que tradicionalmente el turismo vacacional se encuentra en temporada baja y la demanda es menor. Así pues, frente a meses en los que únicamente se lleva a cabo la labor comercial, una empresa puede encontrarse con otros momentos en los cuales el ritmo de trabajo es elevado.

Cabe señalar que el grado de asociacionismo no resulta muy elevado. A nivel nacional, nos encontramos con la Asociación de Organizadores Profesionales de Congresos (OPC) o Spain Convention Bureau (SCB), con sus respectivas representaciones para el ámbito autonómico, no habiéndose detectado una gran variedad de asociaciones específicas del sector a las que poder dirigirse y asociarse. Todo ello dificulta la canalización de los intereses e inquietudes de las/os empresarias/os ante los organismos públicos y privados, así como la realización de acciones promocionales conjuntas, que de manera individual son más costosas y tienen una menor difusión.

Además, es complicado captar a la clientela, debido al elevado grado de fidelización existente, a no ser que esté insatisfecha con su actual empresa proveedora de servicios.

Finalmente, éste es un negocio que precisa de una fuerte inversión en la búsqueda de nueva clientela y empresas proveedoras, en el mantenimiento de los que ya se posee, en la organización de los actos, etc.

6. ÁREAS DE LA EMPRESA

6.1. Marketing

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

> **LOS BIENES Y SERVICIOS GENERALMENTE**

OFERTADOS.

> **LA POLÍTICA DE PRECIOS MÁS HABITUAL EN EL MERCADO.**

> **LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA DE VENTAS.**

> **LAS PRINCIPALES ACCIONES PROMOCIONALES UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS.**

La lectura de este capítulo te permitirá obtener las siguientes conclusiones:

- **La cartera de productos de una empresa organizadora de reuniones es muy variada: congresos, cursos, convenciones, promociones, inauguraciones, etc. En opinión de las empresas entrevistadas, lo importante es demostrar que se tiene capacidad de gestión para atender cualquier petición.**
- **Dado su carácter intangible, la calidad del servicio es un elemento imprescindible para competir. Controlar todo el proceso, asegurarse de que las empresas proveedoras cumplirán lo pactado, anticiparse a los problemas y tener capacidad de reacción ante cualquier imprevisto, son elementos de diferenciación a tener en cuenta.**
- **La mayoría de las empresas optan por no cobrar nada a sus clientes/es de forma directa, sino que su retribución la reciben en forma de comisión que obtienen de las empresas proveedoras.**
- **Las empresas no invierten demasiado en publicidad, ya que para darse a conocer se apoyan en una actividad comercial muy intensiva.**

6.1.1. Producto

¿Qué servicios puedo ofrecer a mi clientela?

La cartera de productos de una empresa organizadora de reuniones es muy variada. En opinión de las/os entrevistadas/os, lo importante es demostrar que la empresa tiene capacidad de coordinación, organización y gestión para atender cualquier petición.

La terminología utilizada en este ámbito de la actividad es muy amplia, y no están del todo claras las diferencias entre unos y otros términos. A continuación, se ofrece una relación de algunos de los eventos más habituales en esta actividad:

-Congresos: Constituyen el producto más evidente del turismo de reuniones. Normalmente, son promovidos por una Asociación, Sociedad, Colegio Profesional o una Universidad. Agrupan a personas con intereses comunes que se reúnen para intercambiar ideas e información. Las/os asistentes viajan y pernoctan fuera de su domicilio. El número de asistentes varía enormemente, de 80-100 personas en los pequeños congresos a 800- 2.500 personas en los grandes.

-Convenciones: Son promovidas, por lo general, por empresas privadas y se dirigen a la fuerza de ventas. Como en el caso anterior, suele darse la pernoctación de las/os participantes en la ciudad de acogida.

-Simposios: Se diferencian de los congresos en el ámbito del tema que tratan, que suele tener un carácter más específico.

-Seminarios, cursos, talleres: Eventos de carácter formativo. Se caracterizan por el énfasis que se pone en la transmisión de conocimientos, perfeccionamiento de habilidades e interacción entre las/os participantes.

-Viajes de incentivo: Se trata de un producto con unas características especiales. Consisten en premios en forma de viajes que las empresas ofrecen a aquellas/os empleadas/os que alcanzan, a lo largo del año, los objetivos fijados por la organización. Su finalidad es estimular el rendimiento de su personal.

-Ferias, promociones y presentaciones de productos: Eventos de carácter comercial promovidos, por tanto, por empresas. Tienen como finalidad dar a conocer un producto al público en general, clientela, distribuidoras/es, etc.

-Asambleas.

-Aniversarios.

-Juntas de accionistas.

-Entregas de premios.

-Aperturas o inauguraciones.

-Recepciones.

Con independencia del encuentro que se va a organizar, las/os entrevistadas/os señalan que cada reunión es un "traje a medida" para la/el clienta/e y que, por tanto, la creatividad y la flexibilidad son requisitos imprescindibles para organizar una reunión que responda a las expectativas de cada una/o de ellas/os.

Dado su carácter intangible, la calidad en la prestación del servicio es un aspecto fundamental. Es importante transmitirle a la clientela la confianza en la eficacia del resultado de las reuniones organizadas por las/os profesionales de esta actividad, frente a lo que él/ella mismo/a pudiera hacer en este sentido. Para ello, es necesario controlar todo el proceso, asegurarse de que las empresas proveedoras cumplirán lo pactado, anticiparse a los problemas y tener capacidad de reacción ante cualquier imprevisto.

De forma marginal, las empresas prestan también sus servicios como intermediarios entre la clientela y las empresas proveedoras.

A medio y largo plazo, se observa que las empresas siguen diferentes direcciones. Hay empresas que han optado por especializarse en la celebración de congresos y similares (simposios y jornadas), accediendo a eventos de carácter nacional e internacional, especialmente en el ámbito de la medicina. Otras empresas han evolucionado hacia actos de otro tipo: culturales, artísticos, deportivos, etc. Y, finalmente, un tercer grupo combina los actos a colectivos con los dirigidos a particulares. En el caso concreto de la Comunidad Valenciana, las/os gerentas/es entrevistadas/os manifiestan que no existe un segmento del mercado específico que presente grandes perspectivas de desarrollo en el futuro, si bien señalan los eventos promocionales y de proyección social de las empresas los que pueden ofrecer mayores posibilidades.

6.1.2. Precio

¿Cómo fijo el precio de mis productos?

El precio al que comercialices tus servicios debe permitirte cubrir los costes de funcionamiento y obtener un beneficio, además de ser razonable para la economía de la/el clienta/e.

La mayor parte de las empresas que operan en este mercado no cobran nada directamente a su clientela, sino que actúan como comisionistas de sus empresas proveedoras. Las comisiones varían sensiblemente en función del margen que se pueda obtener de los distintos servicios que se ofrecen. No obstante, se puede establecer un intervalo de variación que oscila entre el 5% y el 20% de la facturación total del evento, si bien la media con la que suelen trabajar la mayoría de empresas del sector se sitúa próxima al 10%.

Por otro lado, y en el caso de trabajos en los que no se trate únicamente de la prestación de servicios, sino que deba intervenir personal contratado al efecto (tal es el caso, por ejemplo, de azafatas/os, guías turísticos, mailings, etc.), los honorarios

se calculan en base a las horas empleadas para desarrollar la gestión, incluyendo los gastos de desplazamiento necesarios.

Así mismo, y en el caso de labores de coordinación de eventos, los precios varían dependiendo de las gestiones que se deban efectuar, si bien según las estimaciones realizadas por las/os entrevistadas/os, éstos suelen fluctuar entre los 1.200 y los 2.800 euros. No podemos ofrecerte una lista de precios por tipo de producto, porque el coste de los eventos varía enormemente en función de las demandas de la/el clienta/e: calidad del catering, número de asistentes, alojamiento, prestigio de las/os ponentes, etc.

6.1.3. Distribución / Fuerza de ventas

¿Cómo se realiza la venta del producto?

En esta actividad, la labor comercial se realiza de forma intensiva y se dedica no sólo a la búsqueda de nueva clientela, sino también de empresas proveedoras. Es necesario, por tanto, contar con una o dos personas dedicadas a esta tarea que, en el caso de la empresa-tipo, recae en la persona emprendedora.

Como sucede en cualquier negocio en que la venta del servicio es directa, es necesario que la persona que se dedica a esta función tenga experiencia comercial y/o una sólida formación en ventas. Ten en cuenta que la empresa debe realizar una inversión importante para captar a la clientela y, por tanto, es necesario rentabilizarla al máximo.

En las visitas a la clientela potencial se deben mostrar las ventajas de contratar a un/a profesional para la organización de las reuniones, que muchos desconocen: una gestión más racional, efectiva, de calidad, especializada y a menor coste de la que podría conseguir la/el clienta/e por su cuenta.

Un colectivo específico al que puedes dirigirte es el constituido por las agencias de comunicación y relaciones públicas que no se dediquen a la organización de actos, a las que puedes ofrecerte como empresa especializada con el fin de atender la demanda de eventos de su clientela.

En todo caso, y para alcanzar los objetivos comerciales que se fijen, resulta interesante tener en consideración los siguientes aspectos:

-Congresos: es importante tener un contacto local que sea miembro/o de un comité organizador/a de congresos. Por tanto, para atraer congresos a un destino turístico en concreto, resultaría interesante, por ejemplo, tener información sobre los congresos que realizan los colegios profesionales, identificar a miembros/os del comité organizador y dirigirse a ellas/os para hacerles ofertas concretas.

-Reuniones, convenciones, simposios, seminarios, etc.: la fuerza de venta debe hacer énfasis en aspectos tales como las infraestructuras (por ejemplo,

las conexiones de transporte con las grandes ciudades), la oferta hotelera, o que la oferta de restauración sea de calidad, entre otros.

-Ferías, promociones y presentaciones de productos: resultan fundamentales las infraestructuras de comunicación, la existencia de hoteles de cuatro y cinco estrellas, además de que los servicios técnicos deben ofrecer garantía y seguridad. Estos son los argumentos de venta en los que se debe centrar la actividad comercial.

-Viajes de incentivo: para poder atraer viajes de este tipo resulta imprescindible mostrar una imagen atractiva y cuidada del destino.

6.1.4. Promoción

¿Cómo voy a dar a conocer mi empresa?

En esta actividad el *boca-oído* es la herramienta de promoción más eficaz, debido a que la clientela satisfecha es fiel a la empresa organizadora y, además, atrae a nueva clientela. Por tanto, es vital para la empresa realizar un trabajo de calidad en cada evento para crear una cartera de clientela fiel. Ella será, realmente, quien realicen la labor de promoción.

En todo caso, al ser un negocio en el que los contactos resultan imprescindibles, la publicidad en grandes medios masivos no alcanza mucha eficiencia.

No obstante, como en cualquier otro negocio, resulta imprescindible desarrollar una imagen corporativa que plasmarás en tarjetas, papelería y catálogos. Asimismo, es posible encontrar empresas que disponen de una web en la que realizan la presentación de su negocio y muestran una breve reseña de los eventos más significativos que han organizado, lo que sin duda, constituye una excelente carta de presentación. Algunas empresas utilizan la web para prestar servicios on-line como, por ejemplo, la inscripción de las/os participantes o incluso la solicitud de información sobre ferias y congresos.

En todo caso, otra posibilidad que se presenta pasa por la inserción de anuncios en medios muy especializados como pueden ser revistas sectoriales o directorios comerciales, además de formas de publicidad que puedan llegar más directamente a tu público objetivo, tales como mailings, asistencia a ferias, etc.

6.2. Análisis económico-financiero

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > LAS INVERSIONES NECESARIAS PARA EL ARRANQUE DE LA ACTIVIDAD.
- > LAS PARTIDAS DE GASTOS MÁS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD.
- > UNA PROPUESTA DE CUENTA DE RESULTADOS.
- > LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN MÁS UTILIZADAS POR ESTE TIPO DE EMPRESAS.

La lectura de este capítulo te permitirá obtener las siguientes conclusiones:

- **El comienzo de la actividad de una empresa organizadora de reuniones no requiere grandes inversiones.**
- **Los gastos variables suponen desde un 60% hasta un 75% de la facturación de cada tipología de reunión.**
- **Dada la importancia de la labor comercial para el cumplimiento de los objetivos, hacer una previsión de ingresos es bastante complicado.**

6.2.1. Inversiones

¿Qué desembolso tengo que hacer para iniciar la actividad?

Este apartado recoge los elementos del patrimonio destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa. El siguiente cuadro recoge las partidas más importantes para iniciar esta actividad. El cálculo estimativo está basado en una empresa de las características descritas en el apartado 2 Descripción de la actividad y perfil de la empresa-tipo de la presente Guía.

Cuadro 15: Inversiones estimadas (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Acondicionamiento del local	8.100
Mobiliario	3.500
Equipos para procesos de información	2.500
Stock de arranque	5.200
Gastos de constitución y primer establecimiento	2.750
TOTAL	22.050

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas

Como comentamos en el apartado 5.2.1.6 Instalaciones, para comenzar la actividad es necesaria una oficina de aproximadamente unos 60 a 70 m². La principal partida corresponde a la de gastos de acondicionamiento del local, que puede variar considerablemente en función del estado en que se encuentre. No obstante, aquí ofrecemos una cifra estimativa, obtenida a tenor de la experiencia de las/os gerentes entrevistadas/os.

La partida de mobiliario recoge básicamente la adquisición de estanterías, una mesa de reuniones y dos puestos de trabajo.

La inversión en equipos para procesos de información se compone de dos ordenadores y una impresora.

La partida de stock de arranque refleja la tesorería necesaria para hacer frente a los primeros pagos a las empresas proveedoras.

En los gastos de constitución y primer establecimiento se incluyen los gastos de tramitación para la creación de la empresa (notaría, registros, etc.) y el desarrollo de la imagen corporativa.

En este supuesto se ha optado por alquilar el local, por lo que se ha llevado el importe del alquiler a la relación de gastos que figura en el apartado siguiente. Si en su lugar optas por la compra se deberá añadir el valor de adquisición correspondiente a la relación de inversiones, con lo que éstas experimentarían un incremento significativo.

6.2.2. Gastos

¿Cuáles son los gastos anuales medios de la actividad?

En este apartado nos vamos a referir a los desembolsos necesarios a los que deberás hacer frente para el ejercicio de la actividad.

Es posible que el primer año las ventas no sean las esperadas y, por tanto, los ingresos sean escasos y difícilmente compensen los gastos. Por eso, es conveniente que realices un ejercicio de previsión sobre el número de meses que puede producirse

la situación expuesta y, en consecuencia, contar con fuentes de financiación suficientes para afrontar el desfase económico temporal entre ingresos y gastos.

En este tipo de actividad vamos a diferenciar los gastos variables, es decir aquellos que dependen directamente del volumen de producción, de los fijos, aquellos que se mantienen más o menos constantes.

Suponemos como gastos variables el coste de las empresas proveedoras que tienes que subcontratar para realizar tu actividad, y que según las/os entrevistadas/os, suelen oscilar entre el 60 y el 75% de la facturación de cada tipología de reunión. Para realizar las estimaciones oportunas, utilizaremos el valor medio de este intervalo, esto es, el 67,5%.

Cuadro 16: Gastos variables anuales estimados (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Subcontratación para reuniones pequeñas	36.450
Subcontratación para reuniones medianas	33.075
Subcontratación para reuniones grandes	8.100
TOTAL	77.625

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas

A continuación, se presentan las diferentes partidas de gastos fijos para una empresa de las características que consideramos en el apartado 2 Descripción de la Actividad y Perfil de la Empresa-tipo.

Cuadro 17: Gastos fijos anuales estimados (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de personal (salarios + SS)	26.074
Alquiler del local	7.200
Suministros*	1.080
Comunicaciones**	3.300
Publicidad	4.800
Material de oficina	900
Servicios profesionales independientes	1.080
Gastos de viaje	2.640
Primas de seguro	725
Gastos financieros***	717
Amortización	3.145
TOTAL	51.661

* Incluye: Luz y agua

**Incluye: teléfono, fax e Internet

*** El/a emprendedor/a financia el 50% de la inversión con un préstamo de 11.025 euros a 7 años al 6,5% Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas

El apartado de gastos de personal incluye el sueldo de la persona emprendedora y de una persona empleada. El sueldo de la persona emprendedora lo ciframos en 800 euros brutos al mes, mientras que el de la trabajadora se sitúa en 660 euros brutos mensuales. Además, consideramos que sus honorarios se dividen en 14 pagas al año. El importe que resta para alcanzar el gasto estimado en la tabla corresponde a la Seguridad Social.

El importe destinado a alquiler del local variará significativamente en función de la zona en la que decidas instalarte. Así y todo, se ha estimado un gasto que se sitúa alrededor de 600 euros al mes.

Dentro de la partida de suministros se considera un gasto en agua de 120 euros al año y un gasto en luz de 960 euros al año. Mientras que en el caso de la partida comunicaciones, los gastos de teléfono, fax e Internet ascienden a 275 euros mensuales. Con respecto a este último concepto, hay que tener en cuenta que constituyen herramientas imprescindibles para poder trabajar en este sector, en el que las comunicaciones y el mantenimiento de relaciones y contactos resultan primordiales.

Bajo el epígrafe de publicidad, se incluyen tareas tales como circulares a empresas que celebren con cierta asiduidad acontecimientos o acciones puntuales en medios de comunicación (especialmente en Internet), entre otros.

En los servicios de los profesionales independientes se ha tenido en cuenta el gasto que supone el servicio externo que presta la asesoría, y que aproximadamente se cifra en 90 euros al mes.

La partida de gastos de viaje engloba las dietas que, por término medio, suponen los desplazamientos de la persona dedicada a labores comerciales.

Se puede observar que hay un apartado de amortización de las inversiones en el que se puede recuperar el capital invertido en el acondicionamiento del local en cinco años; los equipos para procesos de información, en cuatro, y el mobiliario, en diez.

6.2.3. Previsiones ingresos

¿Cómo puedo realizar una previsión de ventas?

Las empresas en las que se han realizado las entrevistas para la confección de esta Guía aseguran que, en esta actividad, la realización de previsiones de ingresos resulta muy dificultosa debido a la incertidumbre de alcanzar los objetivos mediante la imprescindible labor comercial. No obstante, se propone la estimación que sigue a continuación para calcular los ingresos.

Se ha calculado que la empresa realiza un total de 38 reuniones repartidas del siguiente modo:

- 30 reuniones pequeñas con un precio medio unitario de que oscila entre los 600 y los 3.000 euros. Por ello, y a efectos de cálculos, consideraremos un precio medio de 1.800 euros.

-7 reuniones medianas con un precio medio unitario de 7.000 euros.

-1 reunión grande con un precio medio unitario de 12.000 euros.

Por otro lado, consideramos que la empresa también lleva a cabo servicios de intermediación, por los cuales cobra un precio que oscila entre los 1.200 y los 2.800 euros (estimaremos un valor medio de 2.000 euros). Suponemos que realiza anualmente un total de 20 trabajos, lo que le reporta unos ingresos de:

$$20 \text{ trabajos} \times 2.000 \text{ euros} = 40.000 \text{ euros.}$$

Cuadro 18: Ingresos anuales estimados (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Reuniones pequeñas	54.000
Reuniones medianas	49.000
Reuniones grandes	12.000
Intermediación	40.000
TOTAL	155.000

Fuente: Elaboración propia a través de entrevistas

6.2.4. Estructura de la cuenta de resultados

¿Cómo determino el beneficio de la actividad?

A continuación, figura una sencilla cuenta de resultados que registra los ingresos y los gastos de la actividad estimados en los apartados anteriores.

Cuadro 19: Cuenta de resultados estimada (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
INGRESOS	155.000
Reuniones pequeñas	54.000
Reuniones medianas	49.000
Reuniones grandes	12.000
Intermediación	40.000
TOTAL GASTOS VARIABLES	77.625
Subcontratación para reuniones pequeñas	36.450
Subcontratación para reuniones medianas	33.075
Subcontratación para reuniones grandes	8.100
INGRESOS – GASTOS VARIABLES	77.375
TOTAL GASTOS FIJOS	51.661
Gastos de personal (sueldos + Seguridad Social)	26.074
Alquiler del local	7.200
Suministros	1.080
Comunicaciones	3.300
Publicidad	4.800
Material de oficina	900
Servicios de profesionales independientes	1.080
Gastos de viaje	2.640
Primas de seguros	725
Gastos financieros	717
Amortizaciones	3.145
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN	25.714
% sobre el volumen de ventas	16,59%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas

6.2.5. Financiación

¿Qué alternativas tengo para obtener el dinero que necesito?

Una vez determinadas las inversiones necesarias para la puesta en marcha, la estructura financiera de la empresa se ampara, inicialmente, en las cantidades aportadas por la/el propietaria/o. En caso de no ser suficientes, se recurre a la financiación ajena hasta completar las necesidades.

Existen diversos productos para la financiación de la actividad. En principio, se puede distinguir entre los bancarios (productos ofertados por los bancos, como son los descuentos, préstamos, pólizas de crédito, etc.) y los no bancarios (reúnen características especiales, como el crédito que otorgan las empresas proveedoras a la empresa a través de los pagos aplazados, el renting, el leasing, el factoring, etc.). Es imprescindible que conozcas sus características y la forma en que actúan para identificar el producto financiero que más te conviene en cada situación.

En este supuesto, se ha considerado que los fondos propios y ajenos se reparten al 50%. El préstamo se concede con las siguientes condiciones: A un tipo de interés del 6,5% y un plazo de amortización de 7 años. En total se ha calculado que la cantidad solicitada a la entidad financiera es de 11.025 euros. Lógicamente, en caso de realizar otro planteamiento, el importe podría variar significativamente.

Por último, debe recordar que si tienes acceso a alguna subvención, éstas no se perciben en el momento de la solicitud, sino que lo normal es que se demoren en el tiempo. Por ello, debes prever ese desfase temporal entre el pago de las inversiones y el cobro de la subvención, durante el que es probable que tengas que hacer frente a intereses derivados de un posible crédito bancario.

6.3. Recursos humanos

La lectura del presente capítulo te permitirá conocer:

- > EL PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD.
- > LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LOS SERVICIOS EXTERIORES MÁS HABITUALES.
- > EL CONVENIO COLECTIVO APLICABLE A LA ACTIVIDAD QUE CONSTITUYE LA NORMA BASE PARA LA REGULACIÓN DE LA RELACIÓN EMPRESA-TRABAJADOR/A (SALARIO, JORNADA, VACACIONES, ETC.).

La lectura de este capítulo te permitirá obtener las siguientes conclusiones:

- **Para ejercer como organizador/a de reuniones no es necesaria una formación específica, pero sí reunir una serie de cualidades, entre otras: dotes comerciales, capacidad de servicio la clientela y comunicación interpersonal.**
- **Las empresas suelen contratar los servicios de una gestoría para que les lleve los temas relacionados en materia fiscal, laboral y contable.**
- **Lo normal es que, cuando la empresa tiene empleadas/os, se rija por el Convenio Colectivo de Oficinas y Despachos.**

6.3.1. Perfil profesional

¿Qué cualidades debe tener persona responsable de la actividad?

El personal de estas empresas tiene una formación académica muy diversa. No obstante, en el ámbito de los conocimientos es necesario acreditar formación en protocolo, turismo, relaciones públicas y dominar varios idiomas.

Las empresas entrevistadas identifican una serie de cualidades que debe reunir un buen/a profesional en este campo, entre otras:

- Dotes comerciales.
- Capacidad de servicio.
- Habilidades para la comunicación interpersonal.
- Capacidad de planificación y organización del trabajo.
- Conocimiento del sector.
- Flexibilidad.
- Capacidad de sacrificio y dedicación.
- Sentido de la responsabilidad.

6.3.2. Estructura organizativa

*¿Cómo debe estar organizada la empresa?
¿Qué funciones corresponde a cada persona?*

Teniendo en cuenta que la empresa-tipo está formada por un/a emprendedor/a y un/a empleado/a, no cabe hablar de estructura organizativa. Por lo que se refiere a las funciones que deben desempeñar cada uno de ellos, se observa cierta división de tareas: el/la emprendedor/a suele dedicarse a la labor comercial con la clientela y empresas proveedoras, mientras que la/el empleada/o puede centrarse en la preparación y desarrollo de los actos, siempre bajo con la colaboración y el apoyo de el/la emprendedor/a.

El ritmo de trabajo irá determinando las necesidades futuras del personal. A medio plazo, puede ser necesaria la contratación de algún/a técnico/a, otra/o comercial o un/a coordinador/a para la oficina. Hay que considerar que se pueden subcontratar gran parte de los servicios, por lo que no es necesario incurrir en excesivos gastos de personal.

6.3.3. Servicios exteriores

¿Qué funciones se delegan en empresas externas?

Las empresas suelen contratar los servicios de una gestoría para que les lleve los temas relacionados en materia fiscal, laboral y contable.

6.3.4. Convenios colectivos aplicables

¿Existe algún convenio colectivo específico que regule la actividad en materia laboral?

No existe un convenio colectivo específico que regule la relación empresa trabajadoras/es en este tipo de organizaciones. Lo normal es que, cuando la empresa tiene empleadas/os, se rija por el Convenio Colectivo de Oficinas y Despachos de cada provincia.

A continuación te informamos de los convenios vigentes actualmente, así como de las correspondientes revisiones salariales aplicables:

- Convenio Colectivo de Oficinas y Despachos de la provincia de Alicante. Publicado en el BOP de Alicante de 12 de diciembre de 2012.
- Revisión salarial 2014 del Convenio Colectivo de Oficinas y Despachos de la provincia de Alicante. Publicado en el BOP de Alicante de 14 de noviembre de 2014.
- Convenio Colectivo de Oficinas y Despachos de la provincia de Valencia de 2015-2016. Publicado en el BOP de Valencia de 15 de marzo 2016.

En la provincia de Castellón, actualmente no existe ningún convenio para esta actividad.

7. VARIOS

7.1. Normas sectoriales de aplicación

La creación de una empresa de organización de reuniones está sujeta a los trámites ordinarios de constitución de un negocio.

Resulta conveniente que, en materia legal, conozcas:

- Ley 14/2010, de 3 de diciembre, de la Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos. Publicada en el DOCV de 10 de diciembre de 2010. Última modificación: 28 de diciembre de 2018
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 Diciembre, sobre Protección de Datos de Carácter Personal, Última modificación: 6 de diciembre de 2018 (TEXTO CONSOLIDADO Última modificación: 6 de diciembre de 2018) Norma derogada, con efectos de 7 de diciembre de 2018, sin perjuicio de lo previsto en las disposiciones adicional 14 y transitoria 4 de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, según establece su disposición derogatoria única.1. Ref. BOE-A-2018-16673 ya que con frecuencia manipularás las bases de datos que te proporcionará tu clientela.
- Así mismo, y en aspectos relacionados con la implantación de sistemas de calidad en la empresa, cabe destacar la labor llevada a cabo por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). El ICTE es una entidad de certificación de sistemas de calidad especialmente creada para empresas turísticas. Entre sus funciones básicas se encuentran la creación, desarrollo y actualización de las normas de calidad turística, la certificación en materia de calidad mediante la concesión del sello de Calidad Turística Española, además del apoyo a las empresas turísticas que deseen adaptar sus sistemas de gestión a sistemas de aseguramiento de la calidad. Para obtener más información al respecto, puedes dirigirte a la web del ICTE www.ict.es, o también visitar el portal de calidad turística www.calidadturistica.es.

7.2. Organismos

7.2.1. Organismos oficiales

A continuación te facilitamos un listado de directorios de los organismos públicos vinculados a esta actividad:

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO y TURISMO

Secretaría General de Turismo y Comercio Interior

Paseo de la Castellana 162

28046 Madrid

Tel.: 91-349 60 27

Web: www.comercio.gob.es

INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA - TURESPAÑA

Poeta Joan Maragall 41,

C.P.28020 MADRID

Tel.: 91 343 35 00

Web: www.tourspain.es

CONSELLERÍA DE TURISMO

Ciutat Administrativa 9 d'Octubre Torre 2 -planta 3

C/ De la Democràcia, 77

46018 – Valencia

Teléfono: 96 120 9800

Web: www.turisme.gva.es

SERVICIO TERRITORIAL DE TURISMO DE ALICANTE

Churruca, 29

03003 Alicante

Tel.: 96 593 54 67

Fax: 96 593 48 89

SERVICIO TERRITORIAL DE TURISMO DE CASTELLÓN

Avenida Hermanos Bou, 47

12071- CASTELLÓNDE LA PLANA

Teléfono: 964 72 55 12

Fax: 964 72 55 31

SERVICIO TERRITORIAL DE TURISMO DE VALENCIA

Pza. Alfonso el Magnánimo, 15 – 2ª

46003 Valencia

Tel.: 96 398 64 00

Fax: 96 398 64 01

SERVICIO MUNICIPAL DE TURISMO DE BENIDORM

Tourist Info Centro

Plaza de Canalejas 1, Edificio Municipal Torrejó

Telf: 96 585 13 11 y 96 585 32 24

E-mail: turinfo_centro@benidorm.org

Web: www.benidorm.es

Tourist Info Rincón

Calle Gerona Esq. Derramador.
Telf: 96 680 59 14
E-mail: turinfo_centro@benidorm.org
Web: www.benidorm.es

Tourist Info Europa

Avenida de Europa s/n
Telf: 96 586 00 95
E-mail: turinfo_centro@benidorm.org
Web: www.benidorm.es

CONSELLERIA DE ECONOMÍA SOSTENIBLE, SECTORES PRODUCTIVOS, COMERCIO Y TRABAJO

Ciudad Admtva. 9 de Octubre.
Castán Tobeñas nº 77 - 46018 Valencia
Tel.: 012 - 963 86 60 00
E-mail: informa_industria@gva.es
Web: www.indi.gva.es

AGENCIA VALENCIANA DEL TURISMO

Carrer de la Democràcia, 77,
46018 València
Tel.: 961 20 98 00
Web: www.comunitatvalenciana.com/

PATRONATO PROVINCIAL DE TURISMO DE LA COSTA BLANCA

Avinguda de Jijona, 5,
03010 Alicante
Tel.: 96 523 01 60
Fax: 96 523 01 55
E-mail: turismo@costablanca.org
Web: www.costablanca.org

PATRONATO PROVINCIAL DE TURISMO DE CASTELLÓN-COSTA AZAHAR

Av. Vall d'Uixó, 25,
12004 Castellón
Tel.: 964 35 98 83
E-mail: turismodecastellon@dipcas.es
Web: www.castellon-costaazahar.com

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS (FEMP)

Nuncio, 8
28005 Madrid
Tel.: 91 364 37 00
Fax: 91 365 54 82
Web: www.femp.es

FEDERACIÓN VALENCIANA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS (FVMP)

Guillem de Castro 46, 1ª
46001 Valencia
Tel.: 96 391 39 02
Web: www.fvmp.es

7.2.2. Otros organismos

TURISMO VALENCIA CONVENTION BUREAU

Avda. de las Cortes Valencianas, 41
46015 Valencia
Tel.: 963 39 03 90
E-mail: turisvalencia@turisvalencia.es
Web: www.turisvalencia.es

ALICANTE CONVENTION BUREAU

Calle Cervantes, 3,
03002 Alicante
Tel.: 96 514 70 52
E-mail: congresos@alicanteturismo.com
Web: www.alicantecongresos.com/

INSTITUTO PARA LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA (ICTE)

C/ Raimundo Fernández Villaverde 57
28003 Madrid
Tel.: 91 533 10 00
Fax: 91 534 17 46
E-mail: info@icte.es
Web: www.icte.es

7.2.3. Asociaciones profesionales

A continuación te facilitamos un listado de las distintas asociaciones relacionadas con tu actividad que hay en la Comunidad Valenciana y en España:

O.P.C. COMUNIDAD VALENCIANA

Conde de Altea, 17-11
46005 Valencia
Teléfono: 963 94 16 54/ 656 81 54 38
Email: info@opccv.es
E-mail: info@opccv.es
Web: <http://opccv.es/>

ASOCIACIÓN DE FERIAS ESPAÑOLAS (AFE)

Calle de la Ribera del Loira, 12
28042 Madrid
Tel.: 680 21 48 93
E-mail: info@afe.es
Web: www.afe.es

FEDERACIÓN EMPRESARIAL DE ASOCIACIONES TERRITORIALES DE AGENCIAS DE VIAJES ESPAÑOLAS (FETAVE)

Calle Miguel Ángel, 1. Duplicado.
28010 Madrid
Tel.: 912 300 787
E-mail: secretaria@feaav.org
Web: www.fetave.es/

ASOCIACION EMPRESARIAL DE AGENCIAS DE VIAJES ESPAÑOLAS. COMUNIDAD VALENCIANA (AEDA – COMUNIDAD VALENCIANA)

Daniel Balaciart, 4-6
46020 VALENCIA
Tel.: 96 313 73 84
E-mail: aevav@aevav.es

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE AZAFATAS (ADEAZA)

Recadero, 31 bajo
46001 Valencia
Tel.: 96 315 57 88
E-mail: adeaza@adeaza.org
Web: www.aevav.es/

ASOCIACIÓN DE PALACIOS DE CONGRESOS DE ESPAÑA (APCE)

Avda. Cortes Valencianas, 60
46015 Valencia
Tel.: 96 317 94 00
Fax: 96 317 94 01
E-mail: direccion@palcongres-vlc.com
Web: www.palacios-congresos-es.com

7.2.4. Centros de estudios

A continuación te ofrecemos una relación de algunos de los centros donde se pueden cursar estudios relacionados con tu actividad:

CONGRESOS

Postgrado de Dirección de Congresos, Parques Temáticos y Oferta Complementaria

Av/Cid,56–58.
46018 Valencia.
Tel.: 96 319 00 20
E-mail: info@ehtvalencia.com
Web: www.ehtvalencia.com

CURSOS especializados sobre TURISMO DE REUNIONES (MICE) para la CAPTACIÓN DE CONGRESOS, CONVENCIONES, INCENTIVOS Y OTROS EVENTOS

Introducción al Turismo de Reuniones (Gratuito)
Curso 2: Curso Avanzado de Turismo de Reuniones (De pago)
Web: www.aprendedeturismo.org

Master en gestión del turismo de Congresos y Organización de Eventos

Organizado por la Universidad Europea y la Asociación de Empresas de Organización Profesional de Congresos de Madrid

Campus Universitario

28670 Villaviciosa de Odón (Madrid)

Tel.: 902 37 77 73

Web: www.educaweb.com

PROTOCOLO

Escuela Internacional de Protocolo de Valencia

Guillem de Castro, 9; 5.ª planta

46007 Valencia

Tel.: 96 351 92 82

E-mail: eipvalencia@protocolo.com

Web: www.protocolovalencia.com/

Escuela Internacional de Protocolo

Titulación Superior Universitaria en Protocolo y Relaciones Institucionales

C/ Los Vascos, 17

28040 Madrid

Tel.: 91 310 18 03

E-mail: escuela@protocolo.com

Web: www.protocolo.com

7.3. Bibliografía

- Datos Estadísticos, Asociación de Ferias Españolas (AFE), www.afe.es*
- Plan Operativo del Turismo de la Comunidad Valenciana 2010-2020, Instituto Valenciano de Tecnología Turística.*
- Estadísticas de los Movimientos Turísticos de los Españoles (FAMILITUR), Instituto de Estudios Turísticos, www.iet.tourspain.es*
- Estadísticas de Turismo VLC-Valencia 2017.*
- *Turismo Valencia Convention Bureau promocionará la oferta turística de la ciudad en el SITC de Barcelona, Turismo Valencia Convention Bureau, www.turisvalencia.com*
- *Informe estadístico Turismo de Reuniones, Spain Convention Bureau y Federación Española de Municipios y Provincias (SCB-FEMP).*
- Plan del Turismo Español, Horizonte 2020. Ministerio de Turismo, Industria y Comercio.*
- El turismo en la Comunidad Valenciana, 2017, Consellería de Turismo.*

7.4. Glosario

Amenazas: Fuerzas del entorno que impiden o dificultan la implantación de una estrategia. **Amortización:** Tratamiento contable que recoge la pérdida de valor de los activos fijos, es decir, de bienes de la empresa tales como: vehículos, maquinaria, mobiliario, etc.

Barreras de entrada: Factores que dificultan o evitan por completo la entrada de nuevas empresas competidoras en el mercado.

Barreras de salida: Factores de tipo económico, estratégico o emocional que hacen que una empresa siga compitiendo en un negocio, aún cuando sus resultados sean insatisfactorios o, incluso, negativos.

Beneficio sobre inversión: Porcentaje que resulta de dividir el beneficio entre el importe que representa las inversiones necesarias para el arranque.

Beneficio sobre ventas: Porcentaje que resulta de dividir el beneficio entre los ingresos obtenidos por las ventas.

Condición jurídica: Estructura legal que puede adoptar una empresa.

Contexto sectorial o sector industrial: Conjunto de empresas que comparten una misma tecnología.

Descuento: Operación por la cual el banco anticipa a la empresa el dinero de sus créditos con la clientela a cambio de un precio, el interés por el descuento.

Factoring: Cesión a un intermediario comercial y financiero (Factor o empresa de Factoring), de los derechos de cobro sobre la clientela de la empresa a un precio establecido con anterioridad según contrato.

Fuerza de ventas: Conjunto de personas que se ocupan de las tareas relacionadas directamente con la venta de los productos fabricados o distribuidos por la empresa.

IAE (Impuesto de Actividades Económicas): Tributo que grava el ejercicio de las actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en un local determinado. Es obligatorio para toda sociedad, empresaria/o o profesional y se formula separadamente para cada actividad. El plazo es de diez días hábiles antes del inicio de la actividad y la validez de un año natural; se renueva automáticamente.

Leasing o arrendamiento financiero: Forma de financiación de vehículos, bienes de equipo, maquinaria, etc. que consiste en el arrendamiento de esos bienes a cambio de una renta periódica.

Margen bruto: Diferencia entre los ingresos por ventas y los costes directos necesarios para su obtención.

Margen comercial: Diferencia entre el precio de venta y el precio de coste del producto. Se suele expresar en términos de porcentaje respecto del precio de venta.

Mercado: Conjunto de personas, empresas o instituciones capaces de adquirir el producto que se va a ofrecer a través de la nueva empresa.

Oportunidades: Todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o represente una posibilidad para mejorar la cifra de negocios o la rentabilidad.

Plan de empresa: Documento en el que se analiza el contenido del proyecto empresarial y en el que se describen todos los elementos de la empresa.

Póliza de crédito: Contrato a través del cual, la entidad financiera que actúa como prestamista pone a disposición del beneficiario fondos hasta un límite y por un plazo determinado. La entidad financiera cobra una comisión sobre el dinero dispuesto y otra sobre el no dispuesto.

Préstamo: La entidad financiera (prestamista) entrega a la/el clienta/e (prestatario) una cantidad de dinero, obligándose esta/e última/o, al cabo de un plazo establecido por contrato a restituir dicha cantidad más los intereses pactados.

Productos sustitutivos: Productos que satisfacen las mismas necesidades que los que oferta la nueva empresa.

Público objetivo: Segmento o segmentos de mercado a los que la empresa dirige su oferta comercial.

Puntos débiles: Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la estrategia y que constituyen una amenaza para la organización.

Puntos fuertes: Capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, etc. Que constituyen ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades y/o superar amenazas.

Renting: Modalidad de alquiler a medio y largo plazo de bienes muebles. En el contrato de renting el arrendatario se compromete al pago de una renta fija mensual, durante un plazo determinado, a una entidad financiera y ésta se compromete a prestar una serie de servicios: facilitar el uso del bien durante un plazo contractual, mantenimiento del bien y seguro a todo riesgo. El plazo suele ser de entre dos y cinco años y al término del mismo se pueden sustituir los equipos o renovar el contrato por un nuevo periodo a determinar.

Segmentos del mercado: Divisiones de un mercado según características comunes.

Ventaja competitiva: Característica de un producto o marca que otorga cierta superioridad sobre sus empresas competidoras inmediatas.

Viabilidad económica: Cualidad de un proyecto del que obtenemos un excedente (beneficio) suficiente que permite hacer frente al coste de su deuda, a la remuneración de sus accionistas y a la financiación de una parte de su crecimiento, una vez que alcanza su capacidad de producción plena y después de haber deducido todos sus costes.

8. ANEXOS

8.1. Anexo de información estadística de interés

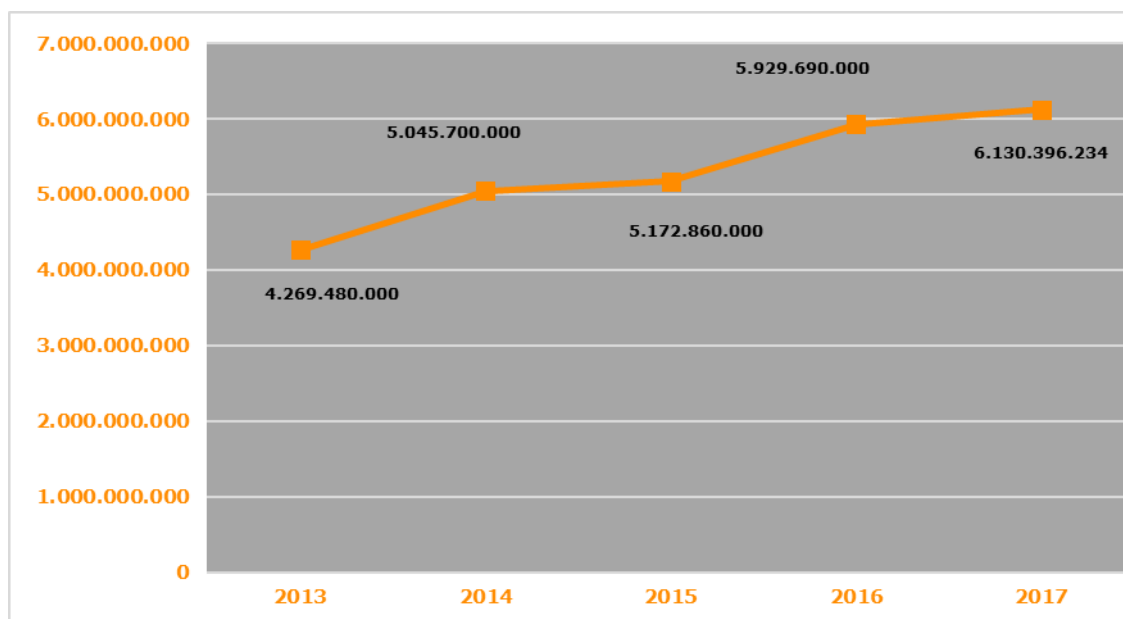
0400 El contexto sectorial

Cuadro 0400.1: Variación en el número de eventos y de participantes, España, 2013-2017 (%)

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Variación % número de eventos	-2,73	7,49	22,41	-0,61
Variación % número de participantes	6,50	3,43	1,94	3,60

Fuente: Informe Estadístico Turismo de Reuniones. Spain Convention Bureau y Federación Española de Municipios y Provincias (SBC-FEMP)

Cuadro 0400.2: Gráfico de evolución del impacto económico directo, España, 2013-2017 (millones de euros)



Fuente: Informe Estadístico Turismo de Reuniones. Spain Convention Bureau y Federación Española de Municipios y Provincias (SBC-FEMP)

0511 Tamaño del mercado

Cuadro 0511.1: Número de reuniones, Provincia de Valencia, 2017 (unidades, %)

	Reuniones	%
Reuniones corporativas	408	78,92
No corporativas	109	21,08
TOTAL	517	100

Fuente: Estadísticas de Turismo VLC Valencia

Cuadro 0511.2: Número de asistentes por tipología de las reuniones, Provincia de Valencia, 2017 (unidades y %)

	Asistentes	%
Reuniones corporativas	89.876	69,20
No corporativas	40.000	30,80
TOTAL	129.876	100

Fuente: Estadísticas de Turismo VLC Valencia

8.2. Anexo de empresas proveedoras

Dedicamos las siguientes líneas a realizar un breve análisis de las sedes para la celebración de reuniones en la Comunidad Valenciana. Según los datos ofrecidos por Spain Convention Bureau para las tres ciudades valencianas asociadas a este organismo en 2017, en nuestra comunidad se dispone, en su conjunto, de 406 salas de reuniones en los 67 recintos que se encuentran disponibles para llevar a cabo la celebración de alguno de los acontecimientos analizados a lo largo de esta guía. Realizando un estudio más pormenorizado, se puede observar que Valencia es la ciudad que cuenta con un mayor número de recintos (17) y de salas de reunión (223). Por detrás de ella se sitúa Benidorm con 16 centros y 71 salas de reuniones y Elche con 15 establecimientos y 41 salas.

Según el estudio Oferta Turística Municipal y Comarcal 2018 de Turisme Comunitat Valenciana, la oferta hotelera valenciana estaba conformada por un total de 781 hoteles, de los cuales 18 son de cinco estrellas y 195 de cuatro estrellas, siendo el total de las plazas ofertadas en este tipo de hoteles de 62.347. Por provincias la distribución es la siguiente:

- Alicante se sitúa en primera posición en cuanto a concentración de número de establecimientos hoteleros se refiere, con 96 hoteles de cuatro estrellas y 10 hoteles de cinco estrellas, los cuales poseen un total de 31.777 plazas. Por ciudades, destaca Benidorm con 41 hoteles de cuatro estrellas y 4 hoteles de cinco, con un total de 17.499 plazas.

- Valencia se posiciona en segundo lugar, con 65 hoteles de cuatro estrellas y 7 hoteles de cinco estrellas, ascendiendo el número de plazas a 18.042. Por ciudades, cabe señalar a Valencia con 38 hoteles de cuatro estrellas, 6 de cinco y 11.475 plazas).

- Por último, Castellón posee 34 hoteles de cuatro estrellas y un hotel de cinco estrellas, los cuales presentan una oferta conjunta de 12.528 plazas. Diferenciando por ciudades, sobresalen Castellón de la Plana (con 6 hoteles de cuatro estrellas y 1.394 plazas) y Peñíscola (con 11 hoteles de cuatro estrellas y 6.168 plazas).

Indicar que se ha tomado como dato relevante los establecimientos turísticos de estas características por ser los elegidos, preferentemente, como sede de actos y lugar de alojamiento de las personas que viajan por negocios.

Como hemos indicado, en esta actividad existe multitud de empresas proveedoras: agencias de viaje, empresas de catering, restaurantes, imprentas, empresas de diseño gráfico, empresas de rotulación, agencias de azafatas/os, etc. A continuación, te proporcionamos una serie de para tu negocio.

1. Comprobamos que en directorios comerciales tales como QDQ y Páginas Amarillas, tanto en soporte electrónico como en papel, puedes encontrar empresas proveedoras situadas en tu zona.

- Páginas Amarillas: Hay epígrafes específicos para la mayoría de las empresas proveedoras que necesitas. Además puedes acceder al formato electrónico en la web www.paginas-amarillas.es, con la ventaja de seleccionar cualquier provincia o localidad.

- QDQ: También cuenta con epígrafes concretos para la búsqueda de empresas proveedoras. Para ello, puedes consultar la versión electrónica www.qdq.com.
- Páginas Salmón: Se trata de un directorio de empresas que ofrecen servicios en la provincia de Valencia, con acceso a otros buscadores de empresas y diversa información de interés. La versión electrónica es www.paginas-salmon.com.
- Europages: Es un directorio comercial de negocios en el que puede encontrar empresas proveedoras de todas las actividades de casi todos los países. La versión electrónica es www.europages.com.

2. Publicaciones especializadas:

- Pro-Digital: Revista profesional de Impresión, Imagen y Comunicación Digital.
- Expone: Revista especializada, editada por profesionales del sector, dirigida a los principales directivos/os de la amplia red de empresas y entidades que se interrelacionan en dicho sector de actividad.
- www.ojd.es: Puedes encontrar otras revistas especializadas de interés en la web de la Oficina de Justificación de la Difusión, dedicada al control de la difusión de medios de comunicación.

3. Asociaciones (de la propia actividad o de profesionales): En ellas te puedes informar sobre empresas proveedoras para tu negocio. La web del ICEX (www.icex.es) cuenta con una base de datos de asociaciones existentes en España clasificadas por sectores. En la siguiente asociación te facilitan direcciones de empresas proveedoras:

O.P.C. COMUNIDAD VALENCIANA

Conde de Altea, 17-11

46005 Valencia

Teléfono: 963 94 16 54/ 656 81 54 38

Email: info@opccv.es

Web: <http://opccv.com>

4. Portales:

- www.kompass.com: Portal que contiene información empresarial de todo el mundo. En esta página puedes encontrar una base de datos sobre empresas de todos los sectores y de casi todos los países.
- www.eventoplus.com: Portal que contiene información extensa sobre empresas proveedoras a la hora de organizar eventos. En su sección Busca Empresas proveedoras, se presenta la posibilidad de encontrar empresas proveedoras de equipos y servicios técnicos, transporte, entretenimiento y actividades, etc. en función de la ciudad donde tenga lugar el evento.

5. Bases de datos: Existen varias bases de datos de empresas clasificadas por sectores, como son las de la Cámara de Comercio, Schober, iberinforma y otras bases de datos privadas.

6. Visitvalencia: En su web, www.visitvalencia.com, cuenta con una sección denominada Organización de Congresos, en la que se presenta una relación de empresas de servicios para congresos.

7. Patronato Provincial de Turismo de la Costa Blanca: Si realizas una consulta a su web (www.costablanca.org), podrás observar, en el apartado de Servicios, listados de empresas competidoras, agencias de viajes, traductoras/es, servicio de catering, azafatas/os, montaje de stands, etc., entre otros.

8.3. Anexo de ferias

En este apartado se incluye una relación de algunos de los eventos más significativos relacionados con la actividad, así como su localización:

NOMBRE	LOCALIDAD	PERIODICIDAD	EVENTO
EIBTM	Barcelona	Anual	Salón de la Industria de Viajes de Negocios, Congresos e Incentivos.
EVENTOS Y BODAS	Zaragoza	Anual	Salón de Servicios para Congresos, Bodas y Acontecimientos.
EVENTO DAY	Madrid	Anual	Productos y servicios para eventos corporativos
FITUR	Madrid	Anual	Feria Internacional especialista en turismo.

En este punto hay que resaltar que existen ferias nacionales de interés. Para obtener información sobre las mismas, puedes consultar, entre otros, el portal de Internet www.afe.es.

8.4. Anexo de formación

A continuación proporcionamos información sobre las acciones formativas dirigidas prioritariamente a personas trabajadoras desempleadas.

El Servicio Valenciano de Empleo y Formación (LABORA) que depende de la Consellería de Economía sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo Educación, Formación y Ocupación es el organismo responsable en la Comunidad Valenciana de la gestión de los programas de formación al desempleado:
Teléfono de contacto: 012

Web: <http://www.labora.gva.es/es/miservef>

Con relación a tu actividad se ofrecen las siguientes especialidades:

CÓDIGO	NOMBRE DEL CURSO
SSCE02	INGLÉS A2
SSCE03	INGLÉS B1
SSCE06	ALEMÁN A1

CÓDIGO	ALICANTE	CASTELLÓN	VALENCIA
SSCE02	5	-	7
SSCE03	5	-	6
SSCE06	3	-	3

8.5. Anexo de páginas web de interés

TEMÁTICAS

- Información sobre ferias: www.afe.es
- Información sobre Spain Convention Bureau: www.scb.es
- Información sobre turismo: www.world-tourism.org
- Instituto de Estudios Turísticos: www.iet.tourspain.es
- Federación de Organizadores Profesionales de Congresos:
<https://opcspain.org/>
- Secretaría de Estado de Turismo y Comercio: www.comercio.gob.es
- Federación Española de Municipios y Provincias: www.femp.es
- Federación Valenciana de Municipios y Provincias: www.fvmp.es

INSTITUCIONES PÚBLICAS

- Generalitat Valenciana: www.gva.es
- Conselleria de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo: www.indi.gva.es
- Conselleria de Turismo: www.turisme.gva.es
- Conselleria de Vivienda, Obras Públicas y Vertebración del Territorio:
www.habitatge.gva.es
- Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana: www.impiva.es
- Servicio Valenciano de Empleo y Formación: www.labora.gva.es

CONFEDERACIONES DE EMPRESARIOS Y SINDICATOS

- Confederación de Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana:
<https://cev.es/>
- Confederación Empresarial de la Provincia de Alicante: www.coepa.es
- Confederación de Empresarios de Castellón: www.infocec.es
- Confederación Empresarial Valenciana: www.cev.es
- Confederación Valenciana de la Pequeña y Mediana Empresa: www.pymev.es
- Asociación de Jóvenes Empresarios de la Provincia de Alicante:
www.jovempa.org
- Asociación de Jóvenes Empresarios de Castellón: <http://www.aje-cv.com/>
- Asociación de Jóvenes Empresarios de Valencia: www.ajevalencia.org
- Federación de Mujeres Empresarias de la Comunidad Valenciana:
www.evap.es
- Unión General de Trabajadores: www.ugt-pv.es
- Comisiones Obreras: www.pv.ccoo.es

EMPREDEDORAS/ES

- Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana: www.emprenemjunts.es
- Seniors Españoles para la Cooperación Técnica: www.secot.org
- Programa de apoyo empresarial a las mujeres: <https://empresarias.camara.es/>
- Portal de información para mujeres emprendedoras: www.emprendedoras.com
- Portal para emprendedores: www.emprendedores.es
- Portal para emprendedores: www.emprendiendo.com
- Portal para emprendedores: www.soyentrepreneur.com
- Portal para emprendedores: www.pymesonline.com
- Ventanilla Única Empresarial: <https://www.camara.es>
- Registro Mercantil Central: www.rmc.es
- Dirección General de Política de la Pyme: www.ipyme.org
- Instituto de Crédito Oficial: www.ico.es

INSTITUTOS

- Instituto Nacional de Estadística: www.ine.es
- Instituto Valenciano de Estadística: <http://www.pegv.gva.es/va/>

8.6. Reflexiones para hacer el estudio de mercado

A continuación, incluimos una serie de puntos que debes considerar en el análisis del mercado, ya que pueden condicionar la estrategia comercial a desarrollar.

Teniendo en cuenta las características de tu producto y el público al que has pensado dirigirte:

- ¿Cuál es el tamaño de tu mercado?, ¿cómo vas a calcularlo?, ¿cómo vas a hacer la evaluación de las ventas para el primer año? (Ver apartado 5.1.1 *Tamaño del mercado*, 5.1.2 *Definición de un método de cálculo del tamaño del mercado* y 6.2.3 *Previsión de ingresos*).
- ¿Existe alguna característica o características que te permitan definir una clientela tipo?, ¿cómo vas a segmentar tu mercado? (Ver apartado 5.1.1 *Tamaño del mercado* y 5.1.2 *Definición de un método de cálculo del tamaño del mercado*).
- ¿Te has puesto en contacto con empresas como la tuya que actúen en otra zona?, ¿has identificado empresas competidoras para analizar su cartera de productos, la calidad de su servicio, su política de precios, etc.?, ¿cuál es la cuota de mercado de tus empresas competidoras?, ¿les has preguntado a las empresas proveedoras de la actividad su opinión sobre la evolución y tendencias del mercado? (Ver apartado 5.1.2 *Definición de un método de cálculo del tamaño del mercado*).
- ¿Qué tipo de clientela tipo empresa, instituciones, etc. demandan los servicios/bienes que vas a ofrecer?, ¿qué perfil tienen?, ¿cuáles son sus necesidades?, ¿cuál es el proceso de compra que siguen?, ¿cuáles son las razones por las que van a elegir tu empresa frente a otras alternativas? (Ver apartado 5.1.3 *Tipos y características de la clientela*).
- ¿Sabes cuántas empresas están operando en la actualidad?, ¿dónde están?, ¿qué servicios ofertan?, ¿qué características tienen? (Ver apartado 5.2.1.1 *Número de empresas y su distribución territorial*).
- ¿Vas a operar en un mercado con una competencia intensa?, ¿cuáles son los factores sobre los que se basa la competencia?, ¿has valorado las dificultades que existen para introducirse en este mercado?, ¿y que opciones tienen las empresas para abandonarlo?, ¿qué productos sustitutivos identificas?, ¿cómo es el poder de negociación de las empresas proveedoras y la clientela? (Ver apartado 5.2 *Análisis competitivo*).
- ¿Has localizado a las empresas proveedoras adecuadas? (Ver apartado 5.2.4 *Empresas proveedoras y su poder de negociación* y 8.2 *Anexo de Empresas proveedoras*).

- ¿Has realizado una primera aproximación a los productos que deberá contener tu cartera?, ¿crees que tu producto aporta algún elemento diferenciador de otros existentes en el mercado?, ¿cómo vas a diferenciarte de la competencia?, ¿por qué crees que la clientela va a comprar tu producto? (Ver apartado 6.1.1 Producto).
- ¿Sabes el precio de este tipo de productos?, ¿has determinado los criterios a partir de los que vas a fijar los precios y/o elaborar los presupuestos?, ¿vas a utilizar el precio como una variable de diferenciación? (Ver apartado 6.1.2 Precio).
- ¿Has desarrollado un método de venta eficaz?, ¿cuentas con personas que tengan el perfil necesario para poner en marcha tus ideas comerciales? (Ver apartado 6.1.3 Distribución/ Fuerza de ventas).
- ¿Cómo vas a promocionar y dar a conocer tu imagen?, ¿has valorado cuánto te va a costar en tiempo y dinero?, ¿cuáles crees que serán las herramientas promocionales más efectivas? (Ver apartado 6.1.4 Promoción).
- ¿Sabes dónde vas a situar tu negocio?, ¿es la ubicación una ventaja competitiva?, ¿qué condiciones deben reunir las instalaciones?, ¿has encontrado una zona bien comunicada? (Ver apartado 5.2.1.6 Instalaciones y 6.1.3 Distribución/Fuerza de ventas).
- ¿Has realizado una previsión de ingresos?, ¿qué factores has analizado?, ¿tienes horas, días, meses o épocas de mayor volumen de ventas? (Ver apartado 6.2.3 Previsión de Ingresos).
- ¿Conoces las características de funcionamiento de tu negocio?, ¿has calculado el tiempo que transcurrirá entre la apertura de tu negocio y su funcionamiento normal?, ¿has pensado cómo hacer frente, mientras tanto, a los gastos fijos que vas a tener? (Ver apartado 6.2.2 Gastos y 6.2.5 Financiación).
- ¿Has analizado cómo vas a financiar las inversiones necesarias para comenzar en la actividad? (Ver apartado 6.2.5 Financiación).
- ¿Sabes qué perfil deben tener las personas que vas a incorporar a la empresa?, ¿qué funciones y responsabilidades deben tener?, ¿cuál va a ser la estructura organizativa de la empresa? (Puedes consultar las demandas de empleo en las oficinas del LABORA y asociaciones sectoriales). (Ver apartado 6.3 Recursos humanos).

8.7. Factores que influyen en el tamaño del mercado

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL TAMAÑO DE MERCADO (Y EN LA CUOTA DE MERCADO)		
FACTORES	IMPORTANCIA (1 = poco importante; 2 = bastante importante; 3 = muy importante)	FUENTES DE INFORMACIÓN
	Entorno urbano	
1. Factores no controlables por la empresa		
Tecnológicos		
Desarrollo de las infraestructuras de comunicación (líneas telefónicas, carreteras, etc.).	3	Observación
Político-legales		
Planes de promoción turística de la ciudad	3	Conselleria de Turismo; Servicios Territoriales de Turismo; Agencia Valenciana de Turismo; Ayuntamientos.
Creación de infraestructuras en su ciudad	3	Conselleria de Turismo; Servicios Territoriales de Turismo; Agencia Valenciana de Turismo; Ayuntamientos.
Empresas competidoras		
Número de empresas competidoras	3	Directorios comerciales; Camerdata; Entrevistas a empresas proveedoras.
Tamaño de las empresas competidoras	2	Registro Mercantil; ARDÁN; Entrevistas a empresas proveedoras.
Cartera de productos	3	Páginas web y folletos; Entrevistas a empresas proveedoras .
Clientela		
Número de clientas/es	3	Ardán; Registros; Directorios; Entrevistas a empresas proveedoras.
Gasto medio en reuniones	3	Entrevistas a clientas/es
Valores de compra	2	Entrevistas a clientas/es
Proceso de compra	2	Entrevistas a clientas/es
Empresas Proveedoras		
Número de sedes. Capacidad	3	Entrevistas a empresas proveedoras; Agencia Valenciana de Turismo; Webs de las ciudades de la Comunidad Valenciana asociadas al Spain Convention Bureau.
Número de plazas hoteleras. Categoría de los hoteles	3	Entrevistas a empresas proveedoras; Directorio de establecimientos hoteleros; Agencia Valenciana de Turismo; Webs de las ciudades de la Comunidad Valenciana asociadas al Spain Convention Bureau.
Número de empresas proveedoras	3	Directorios comerciales; Webs de las ciudades de la Comunidad Valenciana asociadas al Spain Convention Bureau.
Calidad de la oferta	3	Entrevistas a empresas proveedoras.
2. Factores controlables por la empresa		
Cartera de productos	2	Entrevistas a clientas/es.
Precios	3	Entrevistas a clientas/es.
Calidad en el servicio	3	Entrevistas a clientas/es.

9. NOTA DE LA AUTORÍA

Las referencias nominales suministradas en esta Guía, tales como centros de estudio, asociaciones, instituciones, ferias, páginas web, etcétera que la persona lectora pueda detectar durante la lectura de este documento, no pretenden ser una enumeración exhaustiva sino una muestra orientativa de las entidades detectadas durante la elaboración de este estudio y, por tanto, pueden existir otras referencias similares a las citadas, que no han sido incluidas por no constituir tales relaciones el objetivo principal de la presente Guía.

Todos los datos relacionados con estadísticas, legislación, cursos, ayudas y cualquier otra información susceptible de ser actualizada, han sido obtenidos durante la realización de la presente Guía.

Las Guías de Actividades Empresariales son una publicación de BIC Galicia que los CEEI de la Comunidad Valenciana, bajo convenio de colaboración, hemos adaptado a nuestro entorno empresarial.

Valencia, febrero de 2019