

# TRABAJO FIN DE GRADO



## UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

*FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA  
EMPRESA*

*Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la  
Empresa*

*Grado en Administración y Dirección de Empresas*

Transformación digital de una empresa de  
organización de eventos: “Malipa Events”

Autor: María Liria Pardo

Tutor: D. Miguel Rodríguez Velázquez

*Murcia, 14 de Julio de 2020*



# TRABAJO FIN DE GRADO



## UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

*FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA  
EMPRESA*

*Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la  
Empresa*

*Grado en Administración y Dirección de Empresas*

Transformación digital de una empresa de  
organización de eventos: “Malipa Events”

Autor: María Liria Pardo

Tutor: D. Miguel Rodríguez Velázquez

*Murcia, 14 de Julio de 2020*



## AGRADECIMIENTOS

No quiero cerrar esta etapa sin dar las gracias a las personas que han estado a mi lado en esta andadura; y que ocupan un trozo en mi corazón.

En primer lugar a mi madre, por su lealtad infinita, por su dedicación y paciencia en los momentos en los que los nervios me superaban.

A mi abuela, por enseñarme a poner amor y corazón en todo lo que hago.

A mi pareja, gracias Joaquín por no dejar nunca de creer en mí.

Gracias al claustro de profesores en general, y en especial a Mercedes Carmona por su cariño y por la confianza depositada en mí. Todos y cada uno de vosotros me habéis aportado algo, y no solo a nivel académico sino a nivel personal que aún es más importante.

A mi tutor, Miguel Rodríguez, por sus tan buenos consejos.

Este título es compartido con mi familia porque sin ellos no hubiera sido posible lograrlo. Por celebrar mis logros como si suyos propios fuesen y apoyarme en mis fracasos tan fielmente.

Y para acabar, infinitas gracias a mi abuelo, mi padre, la persona que me ha inculcado el espíritu de superación, lucha y sacrificio. Quien me ha enseñado a no conformarme, y a que debo dejarme la piel en todo lo que hago. Gracias por tu infinita sabiduría, pero sobre todo gracias por ser tan humano.

Los nuevos comienzos dan vértigo pero serán desafiantes estoy segura, agradecida por todo lo bueno que me llevo.

## CITA

“A veces sentimos que lo que hacemos es tan sola una gota en el mar, pero el mar seria menos si le faltara una gota”

**Madre Teresa de Calcuta**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	Introducción .....	13
1.1	Objetivos del Proyecto.....	13
1.2	Metodología.....	13
2	Introducción a la transformación digital.....	15
2.1	Tecnologías de transformación digital .....	16
2.2	Metodología de transformación digital.....	18
2.2.1	Customer journey .....	20
2.2.2	Identificación de iniciativas digitales .....	20
3	Introducción a la idea de negocio .....	21
3.1	Problema o necesidad.....	21
3.2	Descripción de la idea de negocio.....	21
3.2.1	Propuesta de Valor.....	22
3.3	Denominación de la Empresa .....	23
4	Estrategia.....	25
4.1	Entorno macroeconómico: PEST .....	25
4.1.1	Factores Político-Legales .....	25
4.1.2	Factores Económicos .....	26
4.1.3	Factores Socioculturales .....	26
4.1.4	Factores Tecnológicos .....	28
4.2	Entorno microeconómico: clientes.....	29
4.3	Customer journey .....	30
4.3.1	Customer Journey de los novios .....	30
4.3.2	Customer Journey del invitado .....	32
4.3.3	Interacción entre los participantes.....	32
4.4	Entorno microeconómico: competidores .....	34
4.5	Análisis DAFO .....	36

4.6	Misión, Visión y Valores .....	37
4.6.1	Misión .....	37
4.6.2	Visión.....	37
4.6.3	Valores .....	37
5	RoadMap de transformación digital .....	39
5.1	Iniciativas de transformación digital.....	39
5.2	Priorización inicial.....	40
5.3	Lienzo del modelo de negocio.....	42
5.3	RoadMap.....	44
6	Planes.....	45
6.1	Plan de Marketing .....	45
6.1.1	Segmentos de Clientes .....	45
6.1.2	Canales de promoción.....	46
6.1.3	Relación con los Clientes .....	47
6.1.4	Presupuesto de Marketing.....	48
6.2	Plan de comercialización.....	49
6.2.1	Flujo de Ingresos.....	49
6.2.2	Estimación de ventas .....	49
6.3	Plan de Operaciones .....	50
6.3.1	Recursos Clave .....	50
6.3.2	Actividades Clave.....	51
6.3.3	Socios Clave .....	52
6.3.4	Flujo de Costes .....	52
6.4	Plan de Organizativo y legal.....	53
6.4.1	Forma Jurídica .....	53
6.4.2	Organigrama y Puestos de Trabajo.....	54
6.4.3	Presupuesto de recursos humanos.....	56

6.5	Plan Económico-Financiero.....	57
6.5.1	Análisis Económico .....	57
6.5.1.1	Cash Flow Operativo .....	57
6.5.1.2	Inversiones a Corto Plazo .....	58
6.5.1.3	Rentabilidad Económica .....	59
6.5.2	Análisis Financiero .....	60
7	CONCLUSIONES .....	61
8	BIBLIOGRAFÍA .....	63
9	ANEXOS .....	67

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>APBE</b>	Asociación de Profesionales de Bodas de España
<b>APP</b>	Application, aplicación móvil
<b>BOE</b>	Boletín Oficial del Estado
<b>CC.AA</b>	Comunidades Autónomas
<b>CREM</b>	Centro Regional de Estadística de Murcia
<b>CTIC</b>	Centro Tecnológico de la Información y la Comunicación
<b>DIA B</b>	Día de la Boda
<b>DUE</b>	Documento Electrónico Único
<b>FEBE</b>	Federación Española de Bebidas Espirituosas
<b>IA</b>	Inteligencia Artificial
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística
<b>IRPF</b>	Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
<b>IS</b>	Impuesto de Sociedades
<b>ITP/AJD</b>	Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
<b>PP</b>	Partido Popular
<b>PSOE</b>	Partido Socialista Obrero Español
<b>PUV</b>	Propuesta de Valor Única
<b>RR.SS</b>	Redes Sociales
<b>RV</b>	Realidad Virtual
<b>SLNE</b>	Sociedad Limitada Nueva Creación
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y la Comunicación

## **LISTAS ESPECIALES**

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Tecnologías para la transformación digital de un sector	17
Tabla 2. Iniciativas de transformación digital	39
Tabla 3. Estimación de presupuesto en Marketing	48
Tabla 4. Estimación de ventas	49
Tabla 5. Estimación ingresos por comisión a proveedores	50
Tabla 6. Capital Expenditures (CAPEX): Inversión a largo plazo	51
Tabla 7. Estimación de Salarios	56
Tabla 8. Cuenta de Resultados sin financiación	57
Tabla 9. Cash Flow Operativo	58
Tabla 10. Inversiones a Corto Plazo	58
Tabla 11. Pay Back Actualizado	59

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Logotipo de la empresa	23
Figura 2: Interacción entre los participantes	33
Figura 3: Análisis DAFO de Malipa	36
Figura 4. Matriz de decisión iniciativas de transformación digital	41
Figura 5. Lienzo del Modelo de Negocio	43
Figura 6. Organigrama de Malipa Events	56

### **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Matrimonios 2008-2018 según forma de celebración	27
Gráfico 2: Uso de las TICS en los hogares	28
Gráfico 3. Valoración inicial iniciativas de transformación digital	41
Gráfico 4. Cash Flow Libre	59

## LISTA DE ANEXOS

Figura A1. Lienzo de transformación digital de Ricardo Ivison	67
Figura A2. Lienzo de estrategia de transformación digital	67
Figura A3 (I). Lienzo de transformación digital	68
Figura A4. Lienzo de transformación digital de Roberto Espinosa	69
Figura A5 (I). Lienzo de transformación digital	69
Figura A5 (II). Lienzo de transformación digital	70
Figura A5 (III). Lienzo de transformación digital	70
Figura A5 (IV). Lienzo de transformación digital	71
Figura A5 (V). Lienzo de transformación digital	71
Figura A5 (VI). Lienzo de transformación digital	72
Figura A5 (VII). Lienzo de transformación digital	72
Figura A5 (VIII). Lienzo de transformación digital	73
Figura A6. Participantes e interacción entre ellos	73
Gráfico A1. Dispositivos de búsqueda de inspiración de bodas	74
Gráfico A2. Distribución por edades de la población murciana en 2018	74
Gráfico A3. Tasa de Nupcialidad en la Región de Murcia 2009-2019	75
Gráfico A4. Edad media contrayentes en España 2009-2019	75
Figura A7. Customer Journey I	76
Figura A8. Customer Journey II	76
Figura A9. Customer Journey III	77
Figura A10. Customer Journey III	77
Figura A11. Customer Journey IV	78
Figura A12. Customer Journey V	78
Figura A13. Customer Journey VI	79
Figura A14. Customer Journey del Invitado	79
Figura A15. Matriz toma de decisiones	80

# 1 INTRODUCCIÓN

Este trabajo se ha llevado a cabo con el fin de analizar la posibilidad de iniciar un proyecto de organización de eventos novedoso en el que el cliente junto con sus invitados pueda disfrutar el proceso de organización y elección convirtiéndolo en algo dinámico y divertido gracias a la aplicación de nuevas tecnologías.

La motivación nace de la pasión que siente la persona promotora del proyecto por el mundo de los eventos y en especial de las bodas. Para ella este tipo de celebraciones contienen una elevada carga emocional, por lo que la idea de poder aportar su “grano de arena” contribuyendo en hacer inolvidable ese día, le ilusiona y motiva enormemente.

Se ha tratado de presentar un método de transformación digital del sector perfectamente extrapolable a otros modelos de negocio; centrándose en la figura del cliente, estudiando el “viaje del consumidor” a través de la herramienta del Customer Journey. Para esto se han identificado diferentes metodologías de

## 1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Este proyecto tiene dos objetivos principales. Por un lado, se va a estudiar la viabilidad técnica y económica de una empresa de organización de eventos, centrada en bodas y localizada en la Región de Murcia. El segundo objetivo es tratar de identificar y concretar una metodología adecuada de transformación digital de un negocio.

## 1.2 METODOLOGÍA

Se ha mezclado la metodología tradicional de desarrollo de un plan de negocios tradicional con una metodología para transformar digitalmente un sector.

Podemos diferenciar los siguientes cinco bloques:

1. En el primero se define el concepto de transformación digital, se enumeran las distintas tecnologías que pueden aplicarse y se presenta una metodología para transformar digitalmente un sector.

2. El segundo se describen las características principales de la idea de negocio. Se identifica un doble problema al que se le da solución con la descripción del negocio y se define la PUV.

3. El tercero incluye el análisis de los distintos factores que afectan a la organización. Parte de un estudio del entorno general a través del análisis PEST; a continuación, estudia el entorno específico centrándose en competidores y clientes. Para completar el perfil del cliente se lleva a cabo el Customer Journey de los novios y del invitado. Finalmente se elabora un análisis DAFO para resumir la información obtenida. También se definen la misión, visión y valores organizativos.

4. En el cuarto, ya definidos los principales rasgos del negocio y el concepto de transformación digital, se lleva a cabo la elaboración del RoadMap de Transformación, priorizando entre las distintas tecnologías que se pueden usar para transformar digitalmente el sector.

5. El último bloque recoge todos los subplanes necesarios para poner en marcha la idea de negocio, se han definido las casillas del Lienzo del Modelo de Negocio a lo largo de los distintos planes. En el Plan de Marketing y Comercialización se definen las distintas acciones publicitarias. En el Plan de Operaciones se resumen las acciones principales que debe llevar a cabo la empresa para desarrollar su actividad. A través del Plan de RRHH se estructura el organigrama de la empresa. Finalmente con el Plan Económico-Financiero se estudia la viabilidad económica de la idea de negocio.

## 2 INTRODUCCIÓN A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Según Cabezas (2015) la **transformación digital** es definida como las distintas modificaciones que una empresa tiene que llevar a cabo para poder ajustarse a la era digital. Se trata de una combinación de la tecnología digital con los conocimientos de la empresa y con algunos métodos convencionales, para diferenciarse de la competencia y lograr una mayor eficiencia, obteniendo una rentabilidad superior.

Un negocio transformado digitalmente no es aquel que se abre un perfil en redes sociales, lanza una página web y permite la compra online, sino que se trata de un proceso integral en el que se debe estudiar la transformación digital de la cadena de valor al completo. La fundación Centro Tecnológico de la Información y la Comunicación, CTIC (2016) indica que el paso de lo físico a lo virtual no es la transformación digital, sino que se trata de optimizar la productividad de la empresa a la misma vez que mejorar la satisfacción del cliente.

La transformación digital es una herramienta que bien utilizada permite obtener una serie de ventajas, a destacar la posibilidad de conocer mejor al cliente y, por lo tanto, adaptar el producto a lo que realmente el cliente demanda y necesita; también permite que la comunicación con el cliente sea más fluida e inmediata.

De manera muy resumida, podemos afirmar que la transformación digital redefine 4 grandes pilares de las empresas modernas:

### 1. **Productos y servicios.**

a) Supone la aplicación de tecnologías disruptivas para la realización o entrega de productos y servicios.

b) Cambia el ciclo de vida de los productos y servicios, acelerando notablemente el time-to-market de los mismos y cómo estos evolucionan de forma continua.

c) Introduce nuevas metodologías de desarrollo, conocidas como metodologías ágiles, que acercan los productos a las necesidades de los clientes.

## **2. Cultura empresarial**

a) Se busca una cultura organizacional mucho más transparente, con estructuras menos jerarquizadas.

b) Se buscan espacios de trabajo más abiertos y que fomenten la creatividad y la colaboración.

c) Se buscan perfiles de personas familiarizados con las nuevas tecnologías.

## **3. Modelo de negocio.**

a) Se reinventan los modelos de negocio de las empresas, acudiendo a modelos disruptivos, donde la interoperabilidad con otras empresas gana fuerza.

## **4. Relación con el cliente.**

a) El cliente pasa a ser el centro del modelo de negocio, buscando entender y mejorar continuamente la experiencia de uso del cliente con las empresas. El customer journey pasa a ser una herramienta clave en la definición de los procesos empresariales al describir la interacción desde la óptica del cliente.

b) El big data adquiere un papel relevante para la analítica del comportamiento del cliente, tratando de entenderlo y buscando la mejora de la relación.

### **2.1 TECNOLOGÍAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

La transformación digital requiere la aplicación de diferentes tecnologías, donde cada una de ellas puede suponer un impacto distinto en cada elemento de la cadena de valor de la empresa.

En la Tabla 1 se enumeran y definen una serie de tecnologías que podrían aplicarse a un negocio para transformarlo digitalmente.

**Tabla 1. Tecnologías para la transformación digital de un sector**

	<b>Impresión 3D</b>	Proceso aditivo por el cual se crean objetivos físicos añadiendo capas de material.
	<b>Inteligencia artificial</b>	Maquinas inteligentes capaces de realizar tareas que generalmente necesitan de la inteligencia humana.
	<b>Robotización</b>	Uso de máquinas autónomas denominadas robots que pueden llevar a cabo una serie de tareas durante cualquier proceso productivo.
	<b>Internet de las cosas</b>	Interconexión de dispositivos y objetos a través de internet.
	<b>Blockchain</b>	Herramienta que permite la firma de documentos electrónicamente, ofreciendo validez y seguridad.
	<b>Big data</b>	Tratamiento de un elevado volumen de datos que no pueden gestionarse de manera tradicional.
	<b>Cloud computing</b>	Prototipo que a través de internet y sin tener que realizar ninguna descarga permite acumular una gran cantidad de información sin ocupar espacio en el ordenador.
	<b>Realidad virtual</b>	Consiste en un simulacro informatizado de diferentes espacios y objetos que permite que las personas puedan interactuar con ellos y explorarlos como si de una realidad se tratase.
	<b>Smartcities</b>	Termino reciente que hace referencia a la transformación de ciudades convencionales en ciudades tecnológicas e inteligentes.
	<b>Vehículos autónomos</b>	Vehículo creado para poder circular sin necesidad de un humano como conductor.
	<b>Desarrollo web y móvil</b>	Utilización de software para la creación de sitios web en Internet y para dispositivos informáticos más pequeños.
	<b>Redes Sociales</b>	Sitios web que permiten la interconexión de personas a través de la red.

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, no se puede caer en la simplificación de pensar que la transformación digital de un negocio consiste en la aplicación de cuantas más tecnologías innovadoras mejor. La aproximación debe hacerse con un sentido holístico que busca mejorar el negocio en su totalidad, afectando a todas las áreas, y donde las tecnologías son un medio, no un fin en sí mismas.

## 2.2 METODOLOGÍA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Un riesgo importante a evitar es caer en la **fragmentación de iniciativas digitales**, aplicando tecnologías a distintos puntos del modelo de negocio, pero de forma inconexa entre sí, cortoplacistas, que compiten entre sí por recursos y sin una estrategia común y unificadora para ellas, que las alinee.

Se necesita, por tanto, una metodología de transformación digital que guíe a las empresas en este proceso. No obstante, no hay un estándar formal ni de facto en el mercado, por lo que se propone aquí una **metodología propia** resultante de la investigación realizada.

- **Fase 1. Estrategia.** Al igual que las metodologías clásicas, se inicia por la comprensión del entorno competitivo, con herramientas como:
  - Análisis PESTEL (con especial atención a los factores tecnológicos).
  - Análisis del sector (clientes, competidores), incluyendo el Customer Journey.
  - Diagnóstico DAFO.
  - Misión y visión.
  - Definición del modelo de negocio. Este punto, junto con el anterior, es el más importante, puesto que determinará cual es la esencia transformadora del negocio, es decir, cual es el objetivo principal de la transformación digital en la empresa.
  
- **Fase 2. Identificación y priorización de iniciativas.**
  - Identificación de tecnologías que pueden ser aplicadas en diferentes puntos.
  - Esto generará una lista no ordenada de iniciativas a tener en cuenta, por lo que el siguiente paso será filtrar y priorizar las iniciativas y evitar así la fragmentación antes mencionada.
  - **Filtrado de iniciativas.** Se revisan las iniciativas y se considera en qué grado apoyan a la estrategia general antes definida. Se descartan aquellas cuyo apoyo sea nulo o incluso negativo.

- **Evaluación de iniciativas.** Todas las iniciativas que llegan a este punto contribuyen, en mayor o menor medida, a la estrategia digital. Se ponderarán ahora teniendo en cuenta dos criterios principales: el esfuerzo para su puesta en marcha (considerando tiempo y recursos) y el valor aportado por la iniciativa. Esto permite crear un mapa de iniciativas que identifica 4 cuadrantes.
- **Roadmap de iniciativas.** Las iniciativas se ordenan en un cronograma siguiendo estos criterios:
  - **Realizar seguro.** Ejecutar en primer lugar los quick-wins (iniciativas de alto valor y bajo esfuerzo).
  - **Priorizar.** Las estrategias de largo plazo se deben ordenar cronológicamente partiendo de las que primero se decida que se van a realizar (alto valor, alto esfuerzo)
  - **Eliminar.** Ejecutar en último lugar o descartar las iniciativas de bajo valor y alto esfuerzo.
  - **Indiferente.** Reconsiderar apropiadamente las estrategias cortoplacistas (bajo valor, bajo esfuerzo). Se pueden acometer si permiten tener sensación de avance mientras se ejecutan las grandes iniciativas.
- **Fase 3. Definición y priorización definitiva de iniciativas.**
  - Para la definición en detalle de una iniciativa en concreto puede utilizarse el lienzo de transformación digital de Ricardo Ivison (Ver Anexo. Figura A1), que trata de bajar a detalle todos los aspectos a tener en cuenta de cada iniciativa.
  - En caso de tener varias iniciativas que requieran una priorización más detallada, se puede utilizar el Lienzo de estrategia de transformación digital de Dave Cornelius (Ver Anexo. Figura A2), puesto que introduce una metodología para valorar objetivamente la aportación de cada iniciativa.

### **2.2.1 Customer journey**

Dentro del análisis de los clientes se introduce el uso de una herramienta de mejora de procesos denominada “Customer Journey” que describe toda la interacción del cliente con la empresa. No sólo se considera el uso del producto, sino la parte previa necesaria para la compra y la parte posterior de postventa.

El customer journey describe cada paso del proceso a mejorar e identifica en cada etapa posibles beneficios (“Gains”) o posibles problemas (“Pains”) que el cliente podría experimentar. El objetivo será mejorar el proceso para potenciar los primeros y tratar de evitar o minimizar los segundos.

### **2.2.2 Identificación de iniciativas digitales**

Para este proceso se pueden usar como base múltiples herramientas, resultando siempre una lista no priorizada de iniciativas. Algunas herramientas para identificar iniciativas digitales son:

1. Customer journey, antes descrito.
2. La cadena de valor de Michael Porter
3. Lienzo propuesto por Jibility (2019): 1) Análisis de datos, 2) Liderazgo digital, 3) Marketing digital, 4) Recepción de pedidos, 5) Gestión de pedidos y 6) Automatización de la producción.
4. Lienzo de transformación digital propuesto por la Universidad de Ciencias Aplicadas del Norte de Suiza (Ver Anexo. Figura A3), 1) Customer centricity 2) New technologies 3) Cloud and data 4) Digital business development 5) Process engineering 6) Digital leadership & culture 7) Digital marketing
5. Lienzo de transformación digital de Roberto Espinosa (Ver Anexo. Figura A4).
6. Lienzo de transformación digital de MarketingDigital.blog (Ver Anexo. Figura A5).

### 3 INTRODUCCIÓN A LA IDEA DE NEGOCIO

#### 3.1 PROBLEMA O NECESIDAD

Se ha identificado un **doble problema**, el del cliente final y el problema del emprendedor.

La organización de una boda o un evento requieren muchos meses de búsqueda, trabajo y coordinación de proveedores y elementos. Supone un proceso costoso tanto en tiempo como en dinero que luego será consumido y disfrutado durante unas pocas horas. En muchas ocasiones no se valora todo el esfuerzo realizado durante los meses previos y que hay detrás del resultado final. Por lo general el cliente dispone de poco tiempo y no tiene un alto grado de conocimiento del sector para poder gestionar y coordinar todos los detalles.

El emprendedor que quiere iniciar su un proyecto en el mundo de la organización de eventos también se enfrenta a un problema, ya que el sector está muy consolidado y diferenciarse es muy difícil; se trata de un servicio altamente homogéneo y poco innovador.

#### 3.2 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Esta idea surge de la ilusión y la pasión por crear momentos únicos, especiales e inolvidables en la vida de las personas. Creemos en el elevado **componente emocional** de este proyecto y por ello el objetivo de Malipa es ofrecerle al cliente una experiencia alargada en el tiempo que no solo se consuma en las pocas horas de duración del evento.

Frente al problema del cliente se propone cambiar la experiencia de este durante la organización del evento, siendo todo el proceso de organización algo menos tedioso y más participativo, donde la **interacción** y la **implicación** se convierten en factores clave.

Para resolver el problema del emprendedor identificado anteriormente, se propone llevar a cabo una **transformación digital del sector**. Siendo esta la solución para poder diferenciarse dentro de un sector altamente consolidado y homogéneo.

Tras realizar un primer análisis se ha decidido que en un principio la empresa se centrará en la **celebración de bodas**, creemos que es uno de los momentos más importantes en la vida de las personas, y nos entusiasma poder facilitarles la organización de este día. Pero también poder acompañarles en los meses previos, haciéndoles partícipes de la organización y ofreciéndole medios para disfrutar de ella.

Se propone la creación de una **app específica para cada boda** pero con un formato en común, la aplicación ofrecerá multitud de funcionalidades y su uso será intuitivo y fácil. Entre las distintas funcionalidades destacamos: listas de invitados, creación de mesas, elección de detalles de forma conjunta con los asistentes, contacto entre los asistentes previo a la boda con distintos juegos para fomentar la interacción, lista de regalos, preparación de sorpresas para los novios; entre otras.

Esta aplicación fomentará la interconexión entre los protagonistas del evento, todos sus invitados y Malipa Events; así todo estará recogido en una app y la comunicación entre todos será fluida y fácil lo que propiciará la organización de sorpresas y elecciones conjuntas haciendo de los meses previos a la boda algo emocionante y divertido.

También se propone una **aplicación** (app) a través de la cual los novios con Malipa gestionarán todos los detalles que no se puedan compartir con los invitados, y un **software** propio para facilitar la gestión del elevado número de proveedores. (Ver Anexo. Figura A6)

### **3.2.1 Propuesta de Valor**

En la propuesta única de valor (PUV) se detallan las características técnicas del producto o servicio y los beneficios emocionales que este reporta a los clientes. Debe mencionar la necesidad o el problema que está cubriendo.

Malipa Events te ofrece poder **disfrutar del proceso de organización** del evento de manera conjunta con tus invitados. Frente a la falta de tiempo y desconocimiento del sector ofrecemos **profesionalidad, exclusividad, diseño e innovación** para organizar el evento de tus sueños. Queremos aumentar el

impacto emocional siendo toda la fase de organización una **experiencia** en la que se disfrutará y haremos posible la interacción entre los distintos asistentes gracias a las nuevas tecnologías incorporadas, haciendo **dinámico** este proceso.

### 3.3 DENOMINACIÓN DE LA EMPRESA

La razón social es el signo distintivo de la empresa a nivel legal, en este caso es Malipa Events, SLNE. El nombre comercial será **Malipa Events** formado por las iniciales de la promotora del proyecto seguido de la palabra “eventos” en inglés.

El diseño del logotipo se ha creado con el fin de que a simple vista se pueda captar la filosofía de la empresa. Se han elegido unos detalles florales que transmiten diseño y elegancia. Siguiendo el significado de los colores se ha hecho un uso coherente de ellos. El fondo blanco inspira sobriedad, los tonos rosas de las flores transmiten delicadeza y las variaciones de morado invitan a soñar a la misma vez que transmiten relajación. La forma circular que presenta el logotipo se asocia a la unidad y estabilidad.

Las tonalidades y diseño del logotipo se aplicarán a todos los elementos corporativos de la empresa: tarjetas de presentación, portfolio de proyectos, redes sociales, aplicaciones informáticas, página web; y cualquier otro elemento asociado a la empresa. Se quiere crear una imagen clara, distintiva y coherente; para que el cliente identifique de forma rápida que se trata de Malipa Events.

**Figura 1. Logotipo de la empresa**



Fuente: Elaboración propia



## 4 ESTRATEGIA

### 4.1 ENTORNO MACROECONÓMICO: PEST

#### 4.1.1 Factores Político-Legales

Tras la primera moción de censura exitosa en España contra Mariano Rajoy (PP) en 2018; los españoles acudieron a las urnas en dos ocasiones obteniendo como resultado una gran coalición progresista entre el Partido Socialista Obrero Español y Unidas Podemos, liderada por Pedro Sánchez (PSOE) desde enero de 2020. Con la llegada de distintas fuerzas políticas el escenario se ha fragmentado alejándose del tradicional bipartidismo, esto ha provocado una cierta inestabilidad en el país por la incertidumbre que provoca la posibilidad de no poder optar a mayoría absoluta y por tanto tener que pactar, provocando inseguridad las coaliciones debido a los desacuerdos que puedan surgir a la hora de la toma de decisiones en materias importantes.

La pandemia provocada por la Covid-19 y la llegada de la “nueva normalidad” no permiten que la celebración de una boda sea igual que unos meses atrás. Aunque cada CC.AA tiene autonomía, en el Real Decreto-ley 21/2020, de 9 de junio, se recogen distintas medidas para prevenir, contener y hacer frente a la crisis sanitaria. Las más destacables son: guardar la distancia de seguridad entre los invitados, uso de mascarillas y gel hidroalcohólico, pista de baile cerrada, y el aforo también queda limitado sobre todo en espacios cerrados.

Este nuevo paradigma en el sector genera una oportunidad a nuestra idea de negocio, cada vez es más complejo organizar una boda teniendo que cumplir todos los protocolos además de que se restringe el contacto físico. Por esto, cuantas más experiencias y partes del proceso se puedan vivir “online” mucho mejor. Durante los meses de confinamiento hemos podido presenciar bodas celebradas de forma virtual en la que los invitados asistían desde casa, por lo tanto, hay que adaptarse a estos cambios aplicando las nuevas tecnologías.

#### **4.1.2 Factores Económicos**

Antes de la crisis provocada por la Covid-19 la economía española venía arrastrando datos negativos. Como ya apuntaba el gobernador del Banco de España Pablo Hernández de Cos (2020), a pesar de la recuperación económica de los 5 últimos años España no lograba reducir su déficit estructural alcanzando un porcentaje por encima del 3%, a esto se le sumaba un endeudamiento público del 95%.

Tras la declaración del coronavirus como pandemia mundial las economías de todo el mundo se han visto dañadas; diversos estudios han revelado que la economía española va a ser una de las más afectadas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2020) estima que la economía española caerá un 14,4% durante el 2020; recesión que se debe a la crisis económico-sanitaria provocada por la pandemia.

Estos datos provocan una gran inestabilidad económica repercutiendo en un aumento del riesgo-país de España, lo que hará que los inversores extranjeros se replanteen el destino de sus fondos; viéndose la economía española afectada de manera directa.

La pandemia ha provocado en nuestro sector una recesión debido al aplazamiento y a la cancelación de un gran número de bodas. Tal y como indica la Asociación de Profesionales de Bodas de España, APBE (2020), la crisis sanitaria ha tenido lugar durante el trimestre que más demanda registra nuestro servicio, estimándose que un total de 59.097 bodas han sido aplazadas. Aunque estos datos no son del todo del todo negativos, la Covid-19 se considera algo pasajero por lo que en el momento que se encuentre una vacuna o tratamiento efectivo las bodas volverán a celebrarse con normalidad, acumulándose los nuevos matrimonios con los que han sido aplazados.

#### **4.1.3 Factores Socioculturales**

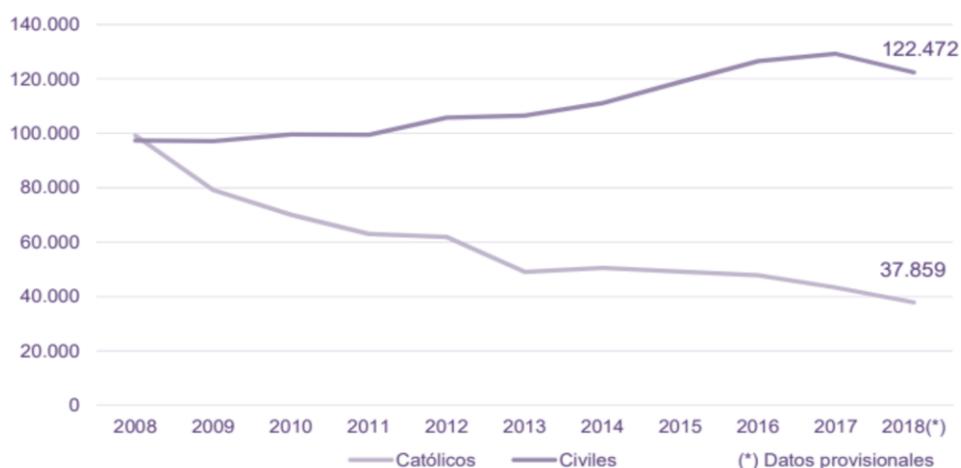
España se rige por la cultura mediterránea, la sociedad española tiene tendencia a reunirse para celebrar momentos importantes en sus vidas, el clima es un factor que también favorece a la celebración. El I Barómetro de la

celebración en España (2016), investigación promovida por la FEBE, indica que un 71% de la población española disfruta realizando fiestas y celebraciones.

El estilo de vida que se ha instaurado en nuestra sociedad nos obliga a vivir de forma rápida, acelerada, con altos niveles de estrés y con falta de tiempo en muchas ocasiones. Esto favorece la introducción de la figura de “wedding planner” a la hora de comenzar a organizar una boda, ya que las parejas disponen de poco tiempo para poder coordinar todos los detalles de un evento tan importante. A esto se suma la tendencia por querer sorprender a los asistentes, crear espacios únicos y diferentes, personalizar todos los detalles; por lo que se convierte cada vez más en imprescindible contratar a un profesional para que se encargue de todo.

Según datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, INE (2018), tal y como podemos observar en el Gráfico 1, los matrimonios civiles en los últimos años han aumentado siendo muy superiores a los celebrados por la Iglesia. La tendencia desde 2008 es una disminución cada vez mayor de los matrimonios celebrados por la Iglesia. Esto supone un punto positivo para nuestro modelo de negocio ya que organizar una boda civil es más complicado y requiere de más detalles por lo que la importancia de la contratación de nuestra figura es superior.

**Gráfico 1: Matrimonios 2008-2018 según forma de celebración**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

#### 4.1.4 Factores Tecnológicos

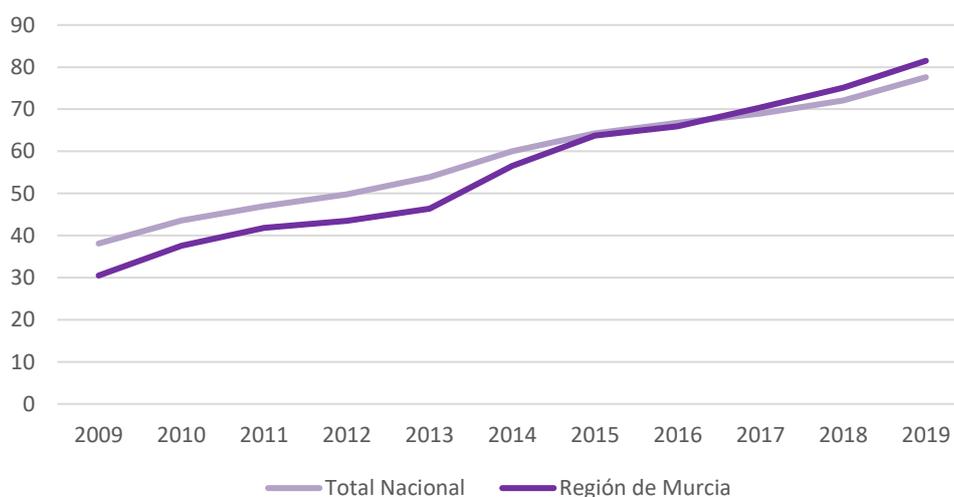
El mundo se enfrenta a un cambio en todos los aspectos de la vida debido a la introducción de internet y de las nuevas tecnologías, que están cambiando prácticamente toda la estructura de vida tradicional.

En los últimos años la tecnología española ha ido ganando peso. El periódico La Vanguardia (2020) señala que la consultora “ID Research España” prevé un crecimiento sostenido del 2,1% hasta el año 2022 de la inversión tecnológica del sector empresarial español.

El uso de las redes sociales y de las nuevas tecnologías crece de manera exponencial. Un estudio realizado por Hubsid (2020), revela que un 37% de los españoles tienen algún perfil abierto en RR.SS. Cabe destacar que 3 de cada 5 comparten información mientras que el resto lo usa para ver contenido y no para generarlo. Según el “Informe Ditrendia: Mobile en España y en Mundo 2020” los españoles se sitúan por encima de la media en el uso del teléfono móvil, en concreto en cuanto al uso de apps los españoles superan la media mundial.

Tal y como podemos observar en el Gráfico 2, las personas que consumen Internet de forma diaria durante los 5 días a la semana en la región de Murcia en los últimos años supera la media española.

**Gráfico 2: Uso de las TICS en los hogares**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

En el sector de las bodas en concreto la búsqueda de inspiración actual se hace cada vez más a través de RR.SS. como Pinterest o Instagram, también en blogs de bodas en línea; la búsqueda suele ser principalmente a través del teléfono móvil (Ver Anexo. Gráfico A1). EL uso de las tendencias tecnológicas en el sector nupcial se encuentra aún sin explotar, y las oportunidades para facilitar la organización y mejorar la experiencia son muy elevadas. Esto se debe a la predisposición que tienen los jóvenes a la aplicación de las tecnologías en todos los aspectos de su vida, y a la facilidad para el manejo de estas.

#### 4.2 ENTORNO MICROECONÓMICO: CLIENTES

En este apartado se pretende hacer un estudio del público objetivo al que se va a dirigir la empresa. A grandes rasgos se trata de parejas comprometidas con un rango de edad medio entre 25 y 50 años, residentes de la Región de Murcia o con intención de celebrar su boda en Murcia o alrededores, sus ingresos serán medio-altos y principalmente serán personas familiarizadas con el uso de las nuevas tecnologías.

Según datos extraídos del portal Murcia en Cifras (2018), (Ver Anexo. Gráfico A2) la **distribución por edades** de la población en la Región es favorable para nuestro modelo de negocio ya que en las edades comprendidas entre 20-54 años se encuentra la mayor parte de la población, en concreto para el año 2018 la cifra ascendía a 225.543 personas lo que supone un 51% sobre el total de la población. El Diario la Verdad (2020), afirma que en 2020 la Región de Murcia sigue siendo la Comunidad Autónoma más joven del país con una edad media de 40 años frente a la media nacional que supera los 44 años.

La **nupcialidad** en la Región de Murcia al igual que en el resto de España según el Instituto Nacional de Estadística, INE (2019), ha sufrido un ligero descenso desde el año 2017 (Ve Anexo. Gráfico A3). El CREM (2018), cifra en 5.080 los matrimonios celebrados en la Región en el año 2018, siendo un total de 1.109 los que se han celebrado en el municipio de Murcia. Pudiendo observar una disminución de los matrimonios en todo el país, las cifras no son especialmente negativas para nuestro negocio ya que nos situamos en una Región en la que aún queda cuota de mercado para explotar ya que el número

de competidores no es muy elevado en relación con el número de bodas celebradas.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, INE (2019), la **edad media** de los contrayentes en España ha ido aumentando con el paso de los años (Ver Anexo. Gráfico A4). En la actualidad la edad media de las parejas es de 35 años las mujeres y 38 años los hombres. Extrapolando esta información a nuestro proyecto, resulta favorable este incremento en la edad media. Esto se debe a que el servicio ofrecido por Malipa Events tiene un precio elevado por lo que las parejas en media llevarán más años trabajando y sus ahorros serán superiores, repercutiéndose en un aumento del presupuesto destinado a celebrar su boda.

#### 4.3 CUSTOMER JOURNEY

El Customer Journey sitúa en el centro al cliente, trata de describir el proceso que lleva a cabo el cliente desde que identifica una necesidad o problema a resolver hasta que adquiere un producto o un servicio para darle solución.

##### 4.3.1 Customer Journey de los novios

En primer lugar, se ha realizado el Customer Journey de los novios dividiéndolo en siete etapas. Según el momento del tiempo en el que se encuentren; distinguimos los meses previos a la boda, del día de la boda y finalmente de después de esta.

Entre un año y medio y un año antes de la boda (Ver Anexo. Figura A7) las tareas que se llevan a cabo son principalmente la toma de decisiones para poder comenzar la organización. Los novios buscarán inspiración, proveedores, wedding planners, y finalmente decidirán la que más encaje con lo que buscaban. Una vez decidida la empresa de organización entre ambas elaborarán un timing que será la organización de las tareas de forma cronológica que deberán llevar a cabo ambas partes durante todo el proceso. También fijarán un presupuesto para poder comenzar a buscar proveedores que se adecuen a sus necesidades.

En los nueve meses previos a la boda (Ver Anexo. Figura A8) se llevarán a cabo principalmente tareas de elección de elementos. Malipa le presentará propuestas de los proveedores con los que colabora para elegir temas como la decoración, papelería, catering o elementos relacionados con la música.

Durante los seis meses anteriores a la celebración (Ver Anexo. Figura A9) ya decidida la temática que va a seguir la boda se terminarán de cerrar contratos con proveedores, se buscará el mejor alojamiento para invitados que vengan de fuera y se empezarán a buscar los colaboradores (peluquería, maquillador, diseñador del traje) que se encargarán de dejar perfectos a los novios ese día.

Tres meses antes (Ver Anexo. Figura A10) deberán empezar a organizar tareas propias de ese día como la elaboración del protocolo de la ceremonia, la elección del regalo que entregarán de recuerdo; también se empezarán a mandar las invitaciones, se probará el menú final y si se va a dar alguna sorpresa a los novios habrá que prepararla.

Tan solo un mes antes de la boda (Ver Anexo. Figura A11) se deberán reconfirmar los proveedores repasando cada uno de los detalles, también se revisará la lista de invitados definitiva para comenzar a formar las mesas y si así lo han decidido se celebrará la pedida de mano.

El día de la boda o día B es el día más importante, el ritual de los novios está marcado por la tradición (Ver Anexo. Figura A12). Los novios se vestirán donde elijan, pero siempre por separado; llegarán al lugar donde se lleve a cabo la ceremonia y finalizada esta se trasladarán al lugar de celebración. Habrá un cocktail y mientras los novios podrán ver los distintos espacios decorados antes que el resto de los invitados. Finalizado este, se ubicarán en las mesas dando comienzo la comida o cena, en este momento se repartirán los ramos y los detalles que hayan decidido regalar, también si hay alguna sorpresa será el momento de darla. Finalmente se cambiará de ambiente al lugar del baile para que comiencen el “show”, allí estará la barra libre, el Candy bar o el Photocall.

Después de la boda (Ver Anexo. Figura A13) los novios deberán pagar algún gasto extra si lo ha habido. Recibirán las distintas fotos y vídeos que se hayan hecho y pensarán en si todo salió como ellos esperaban. Compartirán las

fotos con los invitados y si el servicio de la empresa organizadora ha estado a la altura y han quedado satisfechos lo recomendarán. Finalmente disfrutarán del viaje de novios.

#### **4.3.2 Customer Journey del invitado**

En este caso el Customer Journey del Invitado tradicional se ha dividido cinco etapas (Ver Anexo. Figura A14).

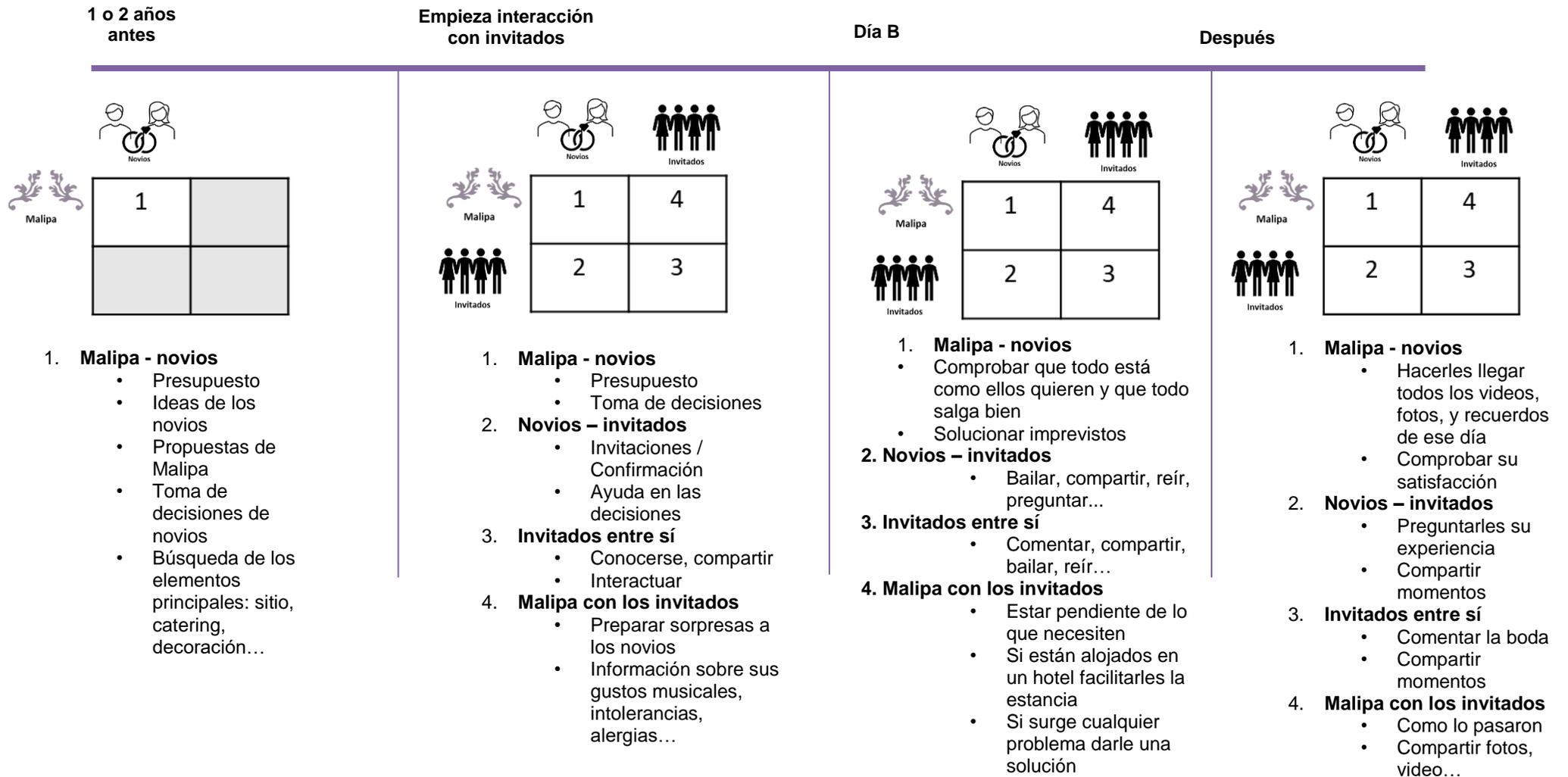
Con un año de antelación a la boda el invitado no tiene información sobre la celebración de la boda. Entre nueve y seis meses antes recibe la invitación, confirma la asistencia, se compra ropa para el evento y si viene de fuera gestiona el hotel y el viaje. Un mes antes comprará el regalo o hará la transferencia y buscará la localización del sitio. El día de la boda, asistirá a la ceremonia o directamente a la celebración, al llegar buscará su sitio en el sitting plan, mirará el menú por si tiene algún tipo de intolerancia, disfrutará de todos los momentos y hará alguna foto o vídeo para tenerla de recuerdo o compartirla. Después de la boda compartirá las fotos y los vídeos y comentará la experiencia con la gente más cercana a él.

#### **4.3.3 Interacción entre los participantes**

Se ha llevado a cabo un estudio sobre en “engagement” o grado de interacción que se da entre los distintos participantes. Como podemos observar en la Figura 2, se han identificado a los tres actores principales: los novios, los invitados y la empresa (Malipa) situándolos en cuatro momentos del tiempo.

El objetivo ha sido detectar en qué momentos y tipos de tareas interactúan entre ellos para aplicar nuevas tecnología, generar propuestas de actividades y poder digitalizar la relación lo máximo posible.

Figura 2: Interacción entre los participantes



#### 4.4 ENTORNO MICROECONÓMICO: COMPETIDORES

Se ha llevado a cabo un doble análisis de la competencia.

El primero se ha basado en identificar las principales **empresas de planificación de bodas** de la Región de Murcia cuyo público objetivo es compartido con nosotros. A continuación, se explican brevemente:

**Valisse:** se trata de una empresa de organización de eventos y a la misma vez presta servicios de arquitectura de interiores. Reconocida por sus servicios como “wedding planner” en Cartagena y Murcia. Forman el equipo dos chicas, una de ellas diplomada en turismo y arquitectura y otra licenciada en derecho.

**Eterna Prometida:** ofrece tres servicios distintos para bodas. “Wedding Planner & Desing”, se trata de la organización integral de la boda. “Coordinación del día B”, se encarga del protocolo y timing del día de la boda. Y “Puesta a Punto y Coordinación” servicio híbrido entre los dos anteriores. El equipo lo dirige su fundadora que esta licenciada en arquitectura; pero cuenta con tres chicas más para poder cubrir todos los eventos.

**Every Think by Clever:** empresa familiar ubicada en Cartagena ofrece distintos servicios para bodas, eventos infantiles y eventos empresariales. Nace como el departamento de eventos de una agencia de publicidad y comunicación con sede en Cartagena llamada Sr. & Sra. Clever.

**Valeria Vassallo:** especializada en bodas ofrece distintos servicios. Estos van desde la organización integral de la boda hasta el asesoramiento para parejas que están organizándola por su cuenta. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas su fundadora se encarga de forma personal de cada boda.

**Mia Dreamer:** se encarga de la organización de bodas en la zona de Murcia, Alicante y Elche, ofrece distintos servicios: desde la organización de la boda al completo, a la simple decoración de espacios o coordinación del día de la boda. Ubicada en alicante la promotora de esta idea se dedica de forma personal a la organización de sus bodas.

Finalizado este primer análisis se observa que todas las empresas anterior en ofrecen lo mismo, se realimentan entre ellas y sus servicios son muy **homogéneos**. Todas cuentan con tres servicios principalmente: la organización integral del evento, la coordinación del día de la boda o la decoración de algunos espacios

En el segundo análisis se han identificado las distintas **apps** que ofrece el mercado para facilitar la **organización de bodas**. Siendo las más destacadas:

**Bodas.net**: es la aplicación y portal web con excelencia en la búsqueda de opiniones para la celebración de bodas. Todos los asistentes pueden compartir su experiencia sobre los distintos proveedores o lugares de celebración.

**Tubodamovil.com**: es una aplicación de pago, empieza desde 149€. Se trata de una aplicación donde se pueden vincular las invitaciones de papel con las invitaciones en línea, permite confirmar las listas de los invitados, ofrece la ubicación de lugar de la boda, también permite compartir fotos.

**Wedbox**: es una app que permite a los novios compartir las fotos de la boda con sus invitados a través de un enlace, la finalidad es que las fotos compartidas no pierdan calidad.

**WeddingWire**: se trata de un app en la que los novios pueden crear una lista de invitados con una información altamente detallada de cada uno. También ofrece la posibilidad de diseñar postales del evento.

**Zankyou**: ofrece un amplio catálogo de proveedores y también se puede usar como fuente de inspiración, incluye la posibilidad de crear invitaciones vinculadas con el número de cuenta, gestionar listas de invitados y formar mesas. Cuenta con proveedores para la organización de viajes de novios.

Estas aplicaciones ofrecen a los novios servicios útiles para la organización de su boda, pero no están vinculadas a la empresa de “wedding planner” que organizará el evento y tampoco son app personalizadas de cada boda; se trata de **servicios genéricos de autogestión** que los novios deberán utilizar y gestionar de forma individual y autónoma.

#### 4.5 ANÁLISIS DAFO

Para Bueno (1996), el análisis DAFO es una herramienta que permite obtener una visión estratégica de la empresa resumiendo la información obtenida a través del análisis interno y el análisis externo.

En la Figura 3 se puede observar el análisis DAFO de Malipa Events. En el primer y tercer cuadrante se identifican los factores positivos y negativos internos de la empresa; en el segundo y cuarto cuadrante quedan recogidos los factores externos que pueden afectar negativamente a la empresa o aquellos positivos que la organización debe aprovechar.

**Figura 3: Análisis DAFO de Malipa**

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>Empresa nueva desconocida en el sector</li><li>Falta de experiencia por parte de la emprendedora</li><li>Concentración de muchas tareas sobre una misma persona</li><li>Desconocimiento de proveedores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disminución del número de bodas</li><li>Nueva normalidad celebración de bodas debido a la Covid-19</li><li>Entrada nuevos competidores</li><li>Uso de nuevas tecnologías por parte de la competencia</li></ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>Persona recién graduada con los conocimientos recientes</li><li>Empresa nueva, tecnológica e innovadora</li><li>Alto nivel de creatividad</li><li>Se ha definido una metodología de transformación digital de un sector</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>La competencia ofrece un servicio altamente homogéneo</li><li>Población muy ocupada, con falta de tiempo para organizar eventos</li><li>Transformar tecnológicamente un sector</li><li>Incremento del uso de internet, teléfono móvil y aplicaciones</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

## 4.6 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### 4.6.1 Misión

En su obra *Negocios Exitosos*, Jack Fleitman (2000) la define de la siguiente manera: “La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va a hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”

Malipa Events hará del proceso de organización de tu evento algo **divertido y dinámico**, a su vez conseguirá hacer realidad tu **evento soñado**; y por tanto te hará disfrutar durante unos meses y no solo unas pocas horas. Crearemos junto a vosotros y vuestros invitados el día que teníais en mente de forma **exclusiva y personalizada**, haciéndoos disfrutar cada momento.

### 4.6.2 Visión

Para Guerry Johnson y Kevan Scholes (2001) una visión bien definida es: “aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores”

Malipa Events tiene como propósito convertirse en la empresa organizadora de eventos por excelencia en la Región de Murcia. Su objetivo es expandirse por el territorio nacional y aumentar su cartera de servicios; convirtiéndose en un **referente en España** gracias a su **innovadora** forma de organización de eventos.

### 4.6.3 Valores

Los valores de una empresa constituyen el “alma” de la organización, marcan el comportamiento de los miembros de la empresa; y como indica Green (2008), contribuyen a la fijación de los patrones para la toma de decisiones organizativas.

Los valores de Malipa Events son los siguientes:

**Pasión:** creemos que amando lo que hacemos, trabajando en lo que nos gusta y teniendo ganas de superarnos las cosas salen mucho mejor.

**Creatividad:** dar rienda suelta a la imaginación para crear espacios únicos, para poder convertir los sueños del cliente en realidades.

**Cercanía:** apostamos por una comunicación fluida con proveedores y clientes, creemos en la importancia de la comunicación bidireccional; tratamos de entender sus gustos, solucionar sus preocupaciones y captar sus ideas.

**Máxima calidad:** buscamos la mayor calidad durante el proceso de selección de proveedores para poder ofrecerle lo mejor al cliente, asesoremos al cliente en todo momento y le acompañaremos durante la organización de su evento encontrando profesionalidad en las tareas realizadas por parte del equipo.

**Gratitud:** agradecer a los clientes la oportunidad que nos dan por dejarnos participar en un día tan importante para ellos, y porque sin ellos no podríamos crear proyectos apasionantes.

**Innovación:** a través de las nuevas tecnologías queremos ofrecer el mayor servicio al cliente, apostando por dinamizar el proceso de organización y creando una comunidad alrededor del evento con una elevada interconexión entre asistentes.

## 5 ROADMAP DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

### 5.1 INICIATIVAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Partiendo del Customer Journey realizado en el apartado anterior se han ido analizando cada una de las fases replanteando las tareas y actividades propuestas gracias a la aplicación de tecnologías de transformación digital.

En la Tabla 2 se recogen las 24 iniciativas de transformación digital que han sido extraídas.

**Tabla 2. Iniciativas de transformación digital**

	<b>1. Aplicación del evento (app 1)</b>	Diseño de una aplicación personalizada de cada evento que permite la interconexión de todos los asistentes.
	<b>2. Aplicación empresa y clientes (app 2)</b>	Aplicación que recoge todos los datos del evento, permite una comunicación directa entre los novios y Malipa, todos los cambios sobre la organización del evento se actualizan inmediatamente.
	<b>3. Software gestión proveedores</b>	Diseño de un software para facilitar el trato con los proveedores y agilizar el proceso de elección y gestión.
	<b>4. Blockchain firma de contratos</b>	Tecnología que permite la firma del contrato con los novios o con los proveedores de forma fiable a través de internet.
	<b>5. Redes Sociales del Evento</b>	Creación de un perfil en RRSS propio del evento y vinculado a la app en el que se compartirá todo lo relacionado con la boda.
	<b>6. Realidad Virtual del lugar</b>	Permite visualizar de forma virtual sin tener que desplazarte físicamente las distintas fincas y lugares de celebración posibles.
	<b>7. Reuniones por videoconferencia</b>	Forma de reunirse con los novios y proveedores sin tener que hacer un desplazamiento físico.
	<b>8. Inteligencia artificial gustos de los invitados</b>	A través de la IA conocer los gustos de los invitados para proponerle a los novios temáticas, detalles, platos u otros elementos que coincidan con los gustos de los asistentes.
	<b>9. Realidad virtual y aumentada decoración</b>	Gracias a la RV poder pre visualizar como va a quedar decorado cada espacio donde se va a celebrar el evento de forma previa sin tener que esperar a ese día.
	<b>10. Inteligencia artificial playlists invitados</b>	Utilización de la IA para analizar las playlists que los invitados puedan tener en sus perfiles de Spotify y así poder seleccionar la música de acuerdo con los gustos musicales de los asistentes.
	<b>11. Realidad virtual trajes</b>	Utilización de la realidad virtual para sin necesidad de acudir a distintas tiendas, los novios puedan visualizar los trajes para ese día.

	<b>12. Impresión 3D accesorios novios</b>	A través de la impresión 3D poder diseñar elementos personalizados del traje o alguna joya especial para ese día.
	<b>13. Coche autónomo novios</b>	Los novios podrán desplazarse al lugar de celebración sin necesidad de un conductor y pudiendo disfrutar ese momento solos gracias a la autonomía del coche.
	<b>14. Impresión 3D figuras de la tarta</b>	Las figuras de la tarta suelen ser personalizadas para poder guardarlas de recuerdo, la impresión 3D posibilita esto.
	<b>15. Código QR entrada al local</b>	Se facilitará un código QR propio para cada evento que permitirá controlar el acceso de los invitados al lugar de celebración.
	<b>16. Menú boda digitalizado</b>	Menú de boda presentado de forma digital con todas las características del plato detalladas, alergias e intolerancias.
	<b>17. Inteligencia artificial formación de mesas</b>	La formación de mesas es una tarea tediosa que plantea muchas dudas y necesita de una gran cantidad de tiempo, la utilización de la IA puede facilitar este proceso.
	<b>18. Inteligencia artificial temas de conversación</b>	A través de la IA se estudian a las personas que están en cada mesa y en la app del evento se les proponen temas de conversación para asegurar la comunicación y el buen ambiente.
	<b>19. Robots para entregar anillos</b>	Uso de máquinas autónomas para que entreguen los anillos a los novios en el momento de la ceremonia.
	<b>20. Retransmisión en directo de la boda</b>	A través de drones, cámaras y micrófonos que lleven los novios retransmitir en una pantalla y en streaming la boda para aquellos que no estén cerca de los novios o no hayan podido asistir.
	<b>21. Impresión 3D regalos personalizados</b>	Es común regalar un detalle a los asistentes para que lo tengan como recuerdo de la boda, este se puede personalizar mediante el uso de la impresión 3D.
	<b>22. Realidad aumentada photocall</b>	El Photocall debe ser un momento divertido donde se realizarán fotos para el recuerdo, gracias a la realidad aumentada se pueden proyectar elementos decorativos y atrezzo festivo.
	<b>23. Robots para servir copas</b>	Sustitución de camareros por máquinas autónomas para servir las copas, ubicadas en las distintas barras libres.
	<b>24. Big Data e IA para analizar comportamiento</b>	Para analizar el comportamiento (movimiento) de los invitados y su nivel de interacción. Por ejemplo, dos personas que no tenían afinidad a priori, tal vez luego pasan mucho tiempo juntos

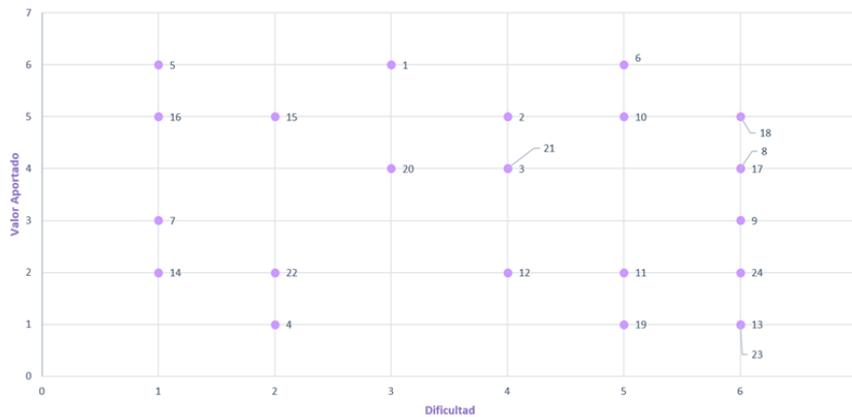
Fuente: Elaboración propia

## 5.2 PRIORIZACIÓN INICIAL

No se deben llevar a cabo las 24 iniciativas a la vez y sin seguir un proceso lógico. Para evitarlo se ha llevado a cabo una valoración inicial. En el Gráfico 3 cada una de las iniciativas ha sido valorada del 1 al 6, en función del nivel de

dificultad para desarrollarla y el valor final que aportan al cliente y a la empresa. Además, se tiene en cuenta previamente el grado de alineación con la estrategia general como criterio de filtrado.

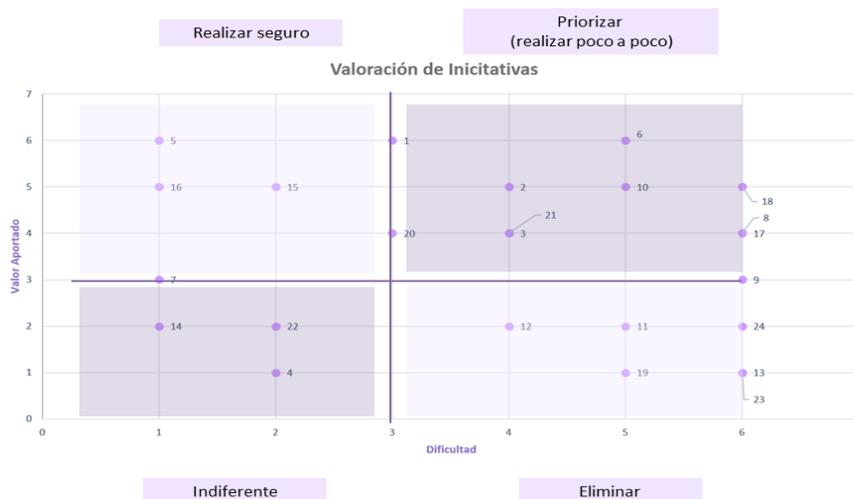
**Gráfico 3. Valoración inicial iniciativas de transformación digital**



Fuente: Elaboración propia

A partir del grafico anterior se ha creado la matriz representada en la Figura 4. Esta matriz queda dividida en cuatro cuadrantes que recogen las decisiones que ha tomado la empresa sobre cada una de las iniciativas propuestas inicialmente.

**Figura 4. Matriz de decisión iniciativas de transformación digital**



Fuente: Elaboración propia

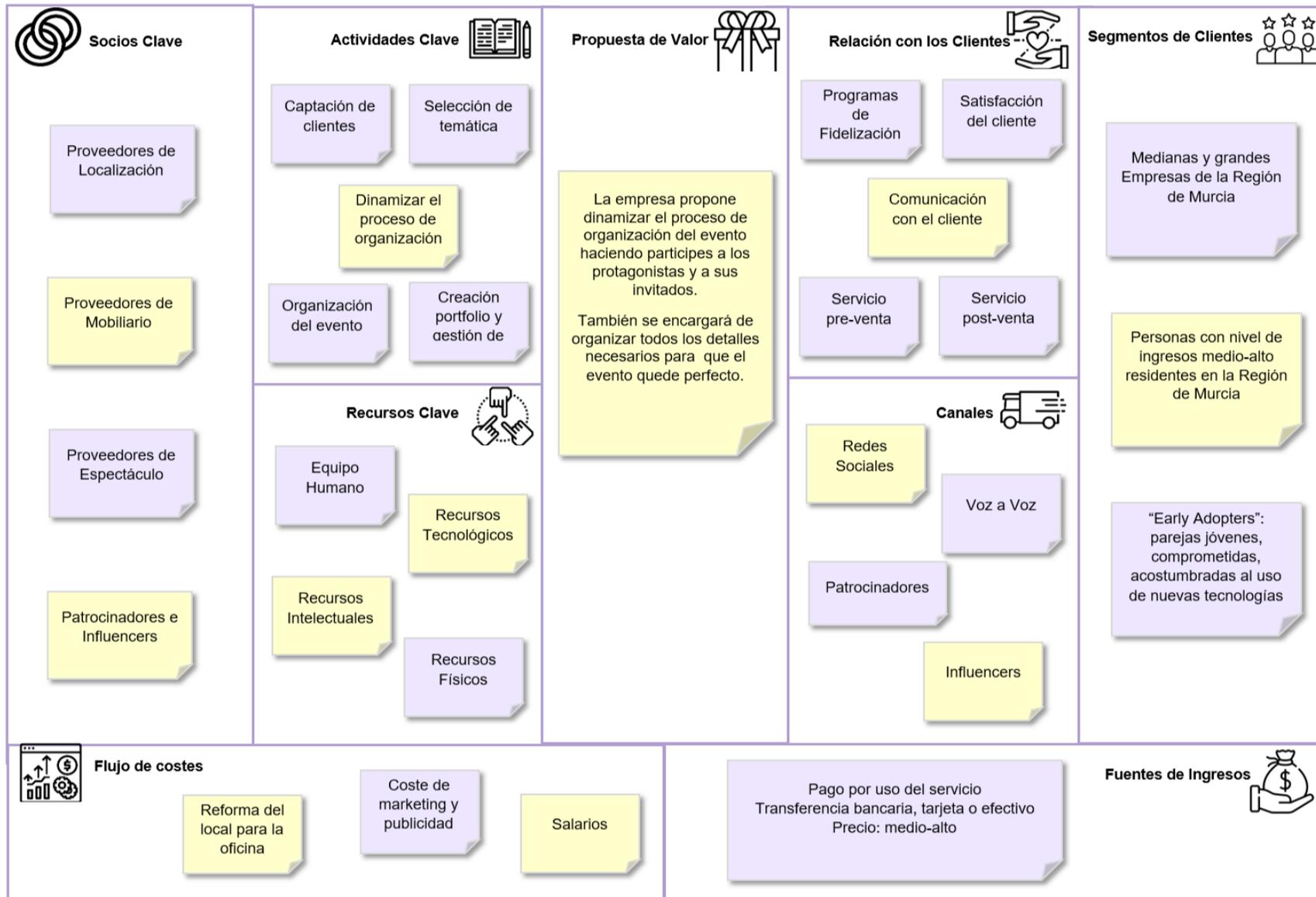
### 5.3 LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

El Lienzo de la Propuesta de Valor o Business Model Canvas es una herramienta que sirve para **definir modelos de negocio**. Se trata de una plantilla formada por 9 casillas.

En el centro encontramos la propuesta de valor que junto con la casilla de segmentos de clientes constituyen la parte más importante del Canvas. En la parte derecha encontramos los clientes, los canales para llegar a estos y la forma en la que la empresa se relaciona con ellos. En la parte izquierda se recogen las actividades clave para poder ofrecer la propuesta de valor, los recursos que se necesitan y los socios más importantes. Las casillas que encontramos abajo recogen los principales flujos de costes e ingresos que presenta el modelo de negocio de Malipa Events.

En la Figura 5 se nombran los elementos principales de cada casilla que serán explicados en los siguientes capítulos del documento.

Figura 5. Lienzo del Modelo de Negocio



### 5.3 ROADMAP

Las diferentes acciones se resumen en la matriz de decisiones (Ver Anexo. Figura A15). En este apartado se van a especificar los dos bloques de acciones principales que inicialmente se van a llevar a cabo.

En primer lugar se llevarán a cabo las **quick-wins** debido a su alto valor y bajo esfuerzo. Se han identificado las siguientes seis:

1. Diseño de aplicación propia para cada evento
2. Redes Sociales de cada evento
3. Menú de Boda digitalizado
4. Código QR para acceder al lugar de celebración
5. Reuniones por videoconferencia
6. Retransmisión de la boda en directo

En segundo lugar se llevarán a cabo las **estrategias a largo plazo** ya que a pesar del alto esfuerzo el valor que aportan compensa su realización. De las once identificadas se han priorizado en el siguiente orden:

1. Realidad virtual del lugar para poder visualizarlo previamente
2. Aplicación para comunicarse la empresa con los clientes
3. Software para la gestión de proveedores
4. Inteligencia artificial para la formación de mesas
5. Realidad virtual y aumentada de los espacios decorados
6. Realidad aumentada en el photocall
7. Inteligencia artificial para las playlists musicales
8. Inteligencia artificial para proponer temas de conversación
9. Inteligencia artificial para gestionar gustos de los invitados
10. Impresión 3D regalos personalizados
11. Impresión 3D figuras de la tarta

## 6 PLANES

### 6.1 PLAN DE MARKETING

#### 6.1.1 Segmentos de Clientes

En los segmentos de clientes se identifican los distintos públicos a los que la empresa se va a dirigir, detallando características como: edad, lugar de residencia, ingresos medios; entre otros. Al realizar la segmentación se debe saber cuáles son los clientes denominados: “early adopters”; se trata de aquellos clientes que se cree que adoptarán la solución que se propone de forma más rápida que el resto.

La celebración de un evento es algo que puede ir destinado a un abanico muy amplio de personas, cada día mostramos una mayor tendencia a celebrar los acontecimientos importantes de nuestra vida y compartirlo con los demás, por lo tanto se encuentran celebraciones de: cumpleaños, comuniones, bautizos, bodas, aniversarios, santos; al igual que eventos corporativos de empresas.

Desde Malipa se han identificado dos segmentos de clientes:

- **Empresas** de la Región de Murcia principalmente, y comunidades limítrofes. Respecto al tamaño nos dirigimos a medianas o grandes empresas, que quieran realizar congresos, aniversarios, presentaciones o jornadas de convivencia; entre muchos otros eventos corporativos.
- Con respecto a los **particulares** se trata de personas con un nivel de ingresos medio-alto, residentes de la Región de Murcia o alrededores máxime. La edad media se situaría entre los 25 y los 50 años.

Los “**early adopters**” serán clientes jóvenes acostumbrados al uso de nuevas tecnologías. Personas capaces de entender la transformación digital que lleva el evento y de participar de forma activa en las continuas actividades tecnológicas propuestas durante el proceso de organización. Al inicio serán parejas recién comprometidas, con fecha de boda y con predisposición a innovar.

### 6.1.2 Canales de promoción

A través de los canales de promoción la empresa hace llegar a sus clientes la propuesta de valor. Estos se subdividen en dos. Por un lado, los canales de promoción, donde se describirán las acciones realizadas para que el cliente conozca el producto o servicio y la propuesta de valor que ofrece la empresa. Por otro lado, los canales de distribución, en los que se especifica la forma en la que se le va a entregar el producto o servicio al cliente.

Con respecto a los canales de promoción se han identificado los siguientes:

- Las **redes sociales** será una de las principales fuentes de promoción, se usarán para hacer publicidad de pago con el fin de atraer al público al perfil corporativo de la empresa ya que por el componente tecnológico e innovador que tiene este servicio, el público objetivo al que está dirigido suele tener presencia en RRSS. También se generara contenido en el propio perfil de la empresa. Por lo tanto creando un alto impacto a través del perfil corporativo de Malipa y participando de forma activa se podrá dar a conocer el servicio ofrecido.
- El **voz a voz** o boca a boca ha sido identificado como algo crucial ya que la opinión personal de los que viven la experiencia del evento es la que más puede llegar a influir sobre los demás debido al elevado componente emocional y a que suele ser más creíble que la realizada por la empresa. Se potenciarán actividades que fomenten a los clientes a compartir contenido y opiniones de la empresa a través de sus perfiles en redes sociales.
- La figura del **Influencer** se ha tenido en cuenta, ya que se piensa que puede ser un canal por el que llegar de forma directa a los “early adopters”, por lo tanto Malipa se plantea la realización de algún evento del que formen parte y puedan compartir con sus seguidores; siempre con una selección previa para que se trate de un Influencer que comparta los valores corporativos y pueda transmitirlos de forma consecuente con la filosofía de Malipa.

- No se descarta la búsqueda de **patrocinadores** o sponsors, que compartan con los valores de marca y filosofía de la empresa, y que estén bien posicionados en el sector.

Al tratarse de un servicio personal no se da ningún tipo de canal de distribución

### 6.1.3 Relación con los Clientes

Fidelizar a los clientes y por tanto retenerlos supone un menor coste frente a buscar y captar nuevos clientes. Existen distintos tipos de forma de relación con los clientes: asistencia personal, comunidades, autoservicio, creación colectiva; entre otros.

Las formas en las que Malipa se relacionará con sus clientes serán las siguientes:

- Se llevarán a cabo **programas de fidelización** a través de los cuales los clientes obtendrán un descuento por la realización de un segundo evento.
- La **satisfacción del cliente** será medible a través de encuestas de satisfacción anónimas y con una recompensa para que las personas la cumplimenten. Se llevará un seguimiento a través del “Social Media Monitoring” de los comentarios y opiniones que hace la gente sobre la empresa y su servicio en redes sociales.
- La **comunicación con los clientes** será directa e inmediata y se dará a través de las redes sociales, nuevas tecnologías, videoconferencias, reuniones presenciales, y también habrá un contacto continuo gracias a la aplicación de la empresa. Todo esto generará interacción con los clientes.
- El **servicio pre-venta y post-venta** se considera importante ya que el primero ayuda a captar al cliente y empezar la relación con él de forma cordial, y el segundo, es la última impresión del cliente y fomenta la fidelización de este.

#### 6.1.4 Presupuesto de Marketing

La empresa cuenta con una media de 12.000€ anuales para realizar las distintas campañas publicitarias y dar a conocer su servicio. Tal y como se indica en la Tabla 3.

Las acciones publicitarias se realizarán a través de tres canales principalmente:

1. Las **Redes Sociales** permiten a la propia empresa generar contenido y compartirlo. De esta forma se podrá proyectar la imagen corporativa de la empresa perfectamente. La aplicación de la empresa podrá vincularse a las redes sociales por lo que la generación del contenido será fácil e instantáneo. Tanto los vídeos como las fotos que se compartan seguirán una misma línea para transmitir la imagen de marca a la perfección y de forma coherente.

2. **Influencers:** Malipa Events presenta una idea nueva y joven en el mundo de la organización de eventos por lo tanto el público que va a entender el proyecto por lo general será gente joven, familiarizado con las nuevas tecnologías y activo o por lo menos con presencia en redes sociales. Por lo que esta nueva figura publicitaria permitirá llegar de forma directa al público objetivo. Los Influencers son actualmente los principales creadores de tendencias, por lo tanto realizando una campaña anual con uno de ellos la empresa puede aumentar su imagen dentro del sector.

3. **Blogs y Revistas de bodas y eventos:** se ha elegido este canal porque los lectores suelen ser en su mayoría nuestro público objetivo. Publicitar a la empresa a través de estos medios es importante ya que a diferencia de los canales anteriores se trata de canales específicos del sector.

**Tabla 3. Estimación de presupuesto en Marketing**

MARKETING	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Redes Sociales	8.000€	8.000€	8.000€	8.000€	8.000€
Blogs y Revistas de Bodas	2.000€	1.500€	1.500€	2.000€	2.000€
Influencers	2.100€	2.300€	2.500€	2.300€	2.100€
<b>Total</b>	<b>12.100€</b>	<b>11.800€</b>	<b>12.000€</b>	<b>12.300€</b>	<b>12.100€</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

### 6.2.1 Flujo de Ingresos

Se va a definir la forma en la que la empresa obtiene dinero. La forma de monetización en este caso, es única para todos los clientes. Los ingresos proceden de pagos puntuales de clientes.

El pago se hará por servicio, e incluirá un coste fijo por gestión más un coste variable en función de las horas y lo elegido. Por lo tanto se trata de un **pago por uso**, ya que se paga por usar el servicio de organización de Malipa. La forma de pago será a través de transferencia bancaria, tarjeta o efectivo. Y el precio del servicio será medio-alto.

### 6.2.2 Estimación de ventas

Al tratarse de un servicio personalizado se necesita un número elevado de horas para la organización de cada evento. La realización del Customer Journey ha permitido hacer una estimación calculando el tiempo necesario para realizar cada tarea, alcanzando en total 220 horas por boda aproximadamente. Este número se reduce a 200 horas, a partir del año tres gracias a las “economías de aprendizaje”.

En la Tabla 4 se recoge la estimación de ventas prevista. Para estimar el número de bodas al año se ha calculado el número máximo de bodas posibles que se podrían llevar a cabo haciendo uso del total de horas disponibles y se ha ido incrementando con el paso de los años con la premisa de que la empresa empezará a conocerse con el paso del tiempo.

**Tabla 4. Estimación de ventas**

<b>ESTIMACIÓN DE VENTAS</b>	<b>Número de Bodas</b>	<b>Horas por Boda</b>	<b>Total Horas anuales</b>	<b>Precio por Hora</b>	<b>Total Ventas año</b>
Año 1	8	220	1.760	30€	<b>52.800€</b>
Año 2	12	200	2.400	35€	<b>84.000€</b>
Año 3	15	200	3.000	40€	<b>120.000€</b>
Año 4	19	200	3.800	40€	<b>152.000€</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5 se recoge los ingresos procedentes de una segunda fuente en concepto de comisiones a proveedores. Malipa tendrá un papel de intermediaria en el que recomendará a proveedores, enseñará los catálogos de estos y los pondrá en contacto con los novios ingresando por las contrataciones que finalmente se lleven a cabo un porcentaje estimado de comisión.

**Tabla 5. Estimación ingresos por comisión a proveedores**

<b>COMISIÓN PROVEEDORES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
Precio medio por Boda	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€
Nº de Bodas al año	8	12	15	19
Porcentaje de comisión	5%	5%	5%	5%
<b>Total Comisión</b>	<b>20.000€</b>	<b>30.000€</b>	<b>37.500€</b>	<b>47.500€</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.3 PLAN DE OPERACIONES

#### 6.3.1 Recursos Clave

El principal recurso clave será el **equipo humano**, el servicio que se ofrece es exclusivo y personalizado, el trato con el cliente y la comunicación es algo fundamental; por lo tanto los recursos humanos constituyen nuestro recurso más importante. Tendrán una elevada valoración las habilidades comunicativas, organizativas, resolutivas y la creatividad.

Junto con los recursos humanos, los **recursos tecnológicos** constituyen los factores más importantes de la empresa. Se trata de las distintas pruebas de circuitos tecnológicos para las aplicaciones, del diseño de esta, y del manual de actuación. También la gestión del I+D y el know-how. No sólo se desarrollará tecnología propia, sino que tratará de utilizar soluciones existentes en el mercado que agilicen así la puesta a disposición de los clientes de la experiencia de uso buscada. Será necesario invertir en tecnología de forma continuada durante todo el horizonte temporal del proyecto.

Los **recursos intelectuales** también juegan un papel importante, la base de datos de clientes y tener una cartera consolidada facilitará el proceso de aumentar ventas con los mismos clientes.

Hay una serie de **recursos físicos** que son importantes a la hora de celebrar el evento para que el diseño de este sea bonito y diferente. Se destacan: los elementos decorativos, la mantelería, cubertería, cristalería; entre otros.

En la Tabla 6 se pueden observar las distintas inversiones en activos materiales y activos intangibles que se ha estimado que realizara la empresa en los primeros cuatro años. En el origen, antes de dar comienzo la actividad podemos observar los desembolsos más elevados. Al finalizar el año 4 se ha simulado una liquidación calculando el valor liquidativo teniendo en cuenta las minusvalías o plusvalías generadas.

**Tabla 6. Capital Expenditures (CAPEX): Inversión a largo plazo**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>Origen</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Liquidación</b>
Construcciones (remodelación)	-9.000€					1.350€
Equipos de procesos de datos	-2.200€					373€
Equipos de transporte	-28.000€					10.125€
Mobiliario (decoración oficina)	-1.200€		-500€			348€
<b>Activos Materiales</b>	<b>-40.400€</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>12.195€</b>
Inmovilizado inmaterial (app)	-14.000€	-4.000€	-4.000€	-4.000€	-4.000€	10.650€
Gastos amortizables	-2.800€					- €
Depósitos financieros	-550€					550€
<b>Activos Intangibles</b>	<b>-17.350€</b>	<b>-6.800€</b>	<b>-4.000€</b>	<b>-4.000€</b>	<b>-4.000€</b>	<b>11.200€</b>
<b>Inversión en activos fijos</b>	<b>-57.750€</b>	<b>-6.800€</b>	<b>-4.500€</b>	<b>-4.000€</b>	<b>-4.000€</b>	<b>23.395€</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.2 Actividades Clave

Se definen como las actividades necesarias para poder crear y ofrecer la propuesta de valor.

En primer lugar, el proceso de **captación de clientes**. También la captación de influencers y por tanto el uso activo de redes sociales en las que se comparten fotos y vídeos para dar a conocer nuestro servicio y dejar clara la imagen de marca, reflejando los valores de Malipa.

En segundo lugar, el proceso de **selección de la temática** del evento, el lugar de realización, el mobiliario y la decoración; es crucial para que el evento sea coherente y siga una misma línea de diseño.

En tercer lugar, la **organización del evento** es la actividad más importante. Se debe tener en cuenta cada detalle, el diseño debe ser lógico y acorde con el evento, la finalidad es que todo encaje en la imagen creada.

En cuarto lugar, hacer que la experiencia de organización sea conjunta y estén involucrados todos los asistentes al evento; **dinamizar el proceso de organización** del evento.

Por último, se debe crear un **portfolio** con las distintas ideas para poder presentarlo a los clientes. Es importante gestionar la **innovación**, la I+D, la creatividad y adoptar con antelación las nuevas tendencias.

### 6.3.3 Socios Clave

La realización de un evento implica a un elevado número de proveedores, por lo tanto los socios claves de Malipa son todos los proveedores que forman parte del evento.

**Proveedores de localización**, se trata de lugares donde se puede celebrar el evento: salones de celebración, fincas, restaurantes, masías, hoteles, palacios.

**Proveedores de mobiliario**, todas las empresas que se encargan de suministrar los elementos decorativos del evento: cubertería, mantelería, cristalería, iluminación, flores, globos.

**Proveedores de espectáculo**, se incluyen aquí: grupos de música, orquestas, Dj's, grupos de animación; y cualquier otro proveedor cuya función sea amenizar el evento.

**Patrocinadores e Influencers**, debido a su alta capacidad de difusión, pero haciendo un proceso de selección exhaustivo ya que deben tener los mismos valores que la empresa y ser capaces de transmitirlos.

### 6.3.4 Flujo de Costes

Una vez analizadas las actividades, recursos y socios clave se debe reflexionar sobre los costes que soporta nuestro modelo de negocio.

Antes de dar comienzo a la actividad hay una inversión inicial correspondiente a la reforma del local donde se situará la oficina. El coste de captación de clientes al inicio debido al desconocimiento por parte de la sociedad de la empresa es muy elevado. Por lo tanto, el **coste de publicidad y marketing** representa un gasto significativo.

La **inversión en tecnología** es crucial durante todo el horizonte de vida del proyecto. En el primer año solo se tiene que hacer frente a un salario, pero a partir del año dos el coste en personal se incrementa debido a una contratación extra.

## 6.4 PLAN DE ORGANIZATIVO Y LEGAL

### 6.4.1 Forma Jurídica

La forma jurídica por la que se va a optar es una “**Sociedad Limitada Nueva Empresa**”, se trata de una modalidad dentro de las sociedades de responsabilidad limitada. Como se indica en el BOE, queda regulada en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Esta modalidad surge para facilitar la creación de una sociedad reduciendo los plazos, tan solo hace falta asistir ante notario una vez y solicitar un documento electrónico único (DUE) para realizar el resto de trámites.

Uno de los principales requisitos es que los socios deben ser personas físicas y en la constitución de la sociedad no pueden superar el número de 5 socios; a diferencia de la S.L. no puede haber personas jurídicas. En este caso la sociedad la va a constituir la persona emprendedora como única socia, especialidad permitida sin tener que adoptar la denominación de “sociedad de responsabilidad limitada unipersonal”.

El capital mínimo a aportar se estima en 3.000€ permitiéndose un máximo de 120.000€, debe estar íntegramente desembolsado. La responsabilidad queda limitada al capital aportado. La aportación inicial de capital que va a realizar la

promotora va a ser reducida ya que se trata de un servicio intangible que no requiere una gran inversión inicial.

Para constituir la sociedad la página del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo indica los siguientes pasos a seguir:

1. En primer lugar, se solicitará la denominación social de la empresa a la **Dirección General de Industria y de la PYME**.
2. Antes de comenzar a prestar el servicio de la empresa tendrá que solicitar a la **Agencia Tributaria** el número de identificación fiscal provisional.
3. Tras realizar los dos tramites anteriores, y durante los seis meses posteriores a la obtención de la denominación social se acudirá ante **notario** para firmar la escritura de constitución de la sociedad.
4. Finalmente, una vez otorgada la escritura pública, se deberá inscribir la empresa en el **Registro Mercantil Provincial**, y solicitar a la **Agencia Tributaria** el número de identificación fiscal definitivo.

Como ya se ha indicado con anterioridad el Documento Electrónico Único (DUE) permitirá agilizar estos trámites no teniendo que desplazarse de forma presencial. En el DUE se recogen los principales datos de la SLNE que son necesarios para la constitución de la sociedad. Permite la realización telemática de la solicitud de la denominación social y el número de identificación social, teniendo que acudir de forma presencial al Registro Mercantil y a la Notaria.

Sobre el **régimen de fiscalidad** la principal ventaja que presenta la SLNE es el aplazamiento durante el primer año de varias cuotas de impuestos sin necesidad de aportar garantías. En concreto: el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP / AJD), las deudas tributarias correspondientes al Impuesto de Sociedades (IS) y retenciones o ingresos a cuenta del IRPF.

#### **6.4.2 Organigrama y Puestos de Trabajo**

Durante el primer el año la empresa solo estará formada por una única persona que coincide con la promotora del proyecto. Si las ventas incrementan

y se cumplen las expectativas que recoge el plan de negocios a partir del año dos se contratará a una segunda persona.

La gerencia de la empresa estará a cargo de la emprendedora de la idea y sus funciones principales serán las siguientes: organización y coordinación del evento, contacto con proveedores, trato directo con el cliente, gestión de redes sociales corporativas, y realización de tareas de contabilidad y administración.

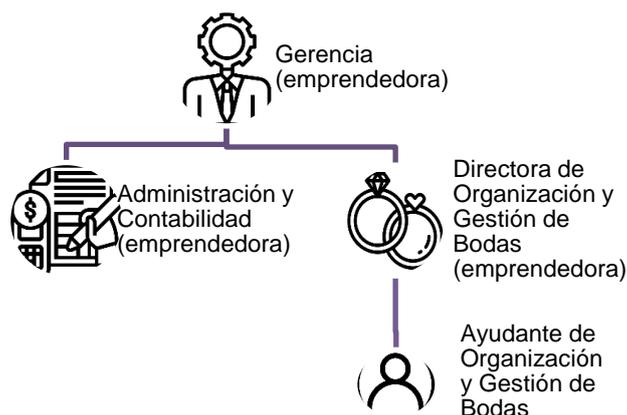
Esta persona deberá contar con las siguientes características personales: **creatividad** para poder crear eventos únicos y mágicos, **perfeccionismo** con el fin de tener en cuenta cada detalle, **habilidades comunicativas** ya que tanto con el cliente como con el proveedor deberá llegar a acuerdos y son las bases principales del éxito de su trabajo, **responsabilidad** y **capacidad de sacrificio** al tratarse de un servicio muy personalizado que requiere muchas horas de trabajo.

Es importante destacar las **habilidades de liderazgo**, aunque inicialmente sea la única persona en la empresa, tendrá que en un futuro contar con las capacidades necesarias para gestionar un equipo de manera eficiente. En su obra Liderazgo: Teoría y Aplicaciones, Sánchez (2010) indica que el líder tiene que influir de forma positiva en el grupo, de esa forma guiará al equipo a conseguir los propósitos fijados, se adecuarán correctamente al medio y por tanto el funcionamiento será el apropiado.

A partir del año dos se buscará una nueva persona para incorporarse al equipo. Esta se encargará de ayudar en la dirección y organización de las bodas, llevando a cabo tareas de diseño, planificación de detalles, contacto con proveedores una vez contratados, desplazamiento al lugar de celebración y elaboración de timings. No se encargará de las tareas de contabilidad y administración propias de la empresa, al igual que del primer contacto con los novios y la gestión de nuevos proveedores; todo esto estará a cargo de la gerente.

Es importante que la selección de esta persona se haga siguiendo un criterio, ya que como dice Jiménez (1999) una parte muy significativa del triunfo de la organización dependerá de la generación individual de valor que aporta cada miembro de la empresa.

**Figura 6. Organigrama de Malipa Events**



Fuente: Elaboración propia

### 6.4.3 Presupuesto de recursos humanos

Los salarios se han estimado en función de las horas de trabajo realizadas. En la Tabla 7 se puede observar el salario correspondiente a la Directora de Organización y Gestión de Bodas que se tendrá que asumir desde el año uno, y el salario de la persona que se prevé contratar a partir del año dos.

**Tabla 7. Estimación de Salarios**

SALARIOS	Nº de horas al año	Precio por hora	Salario anual	Salario mensual
Directora de Organización y Gestión de Bodas	1.850 h.	13€	24.050€	2.004€
Ayudante de Organización y Gestión de Bodas	1.850 h.	9€	22.311€	1.858€

Fuente: Elaboración propia

## 6.5 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Para el análisis económico-financiero del negocio se ha utilizado la metodología de descuento de flujos de caja, separando el análisis económico del financiero.

### 6.5.1 Análisis Económico

En el análisis económico se calcula el Flujo Libre de Caja, a partir de las inversiones a largo plazo (CAPEX o Capital Expenditures, ya descritas en el apartado de Recursos Clave), las inversiones operativas (iNOF, inversiones en necesidades operativas de fondos) y el Cash Flow Operativo (o cuenta de resultados sin financiación).

#### 6.5.1.1 Cash Flow Operativo

Equivale a sumar el beneficio neto de la explotación – sin considerar intereses (por ser parte del análisis financiero) – y las amortizaciones – por no suponer desembolsos reales de efectivo.

**Tabla 8. Cuenta de Resultados sin financiación**

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ventas		52.800€	84.000€	120.000€	152.000€
Comisión proveedores		20.000€	30.000€	37.500€	47.500€
<b>Ventas Netas</b>		<b>72.800€</b>	<b>114.00€</b>	<b>157.500€</b>	<b>199.500€</b>
Salario (empresadora)		-24.050€	-24.050€	-24.050€	-24.050€
<b>Margen Bruto</b>		<b>48.750€</b>	<b>89.950€</b>	<b>133.450€</b>	<b>175.450€</b>
Marketing	-12.100€	-11.800€	-12.000€	-12.300€	-12.100€
Imagen corporativa	-1.200€				
Alquiler		-6.600€	-6.600€	-6.600€	-6.600€
Salario (empleada)			-22.311€	-22.311€	-22.311€
Community Manager		-4.000€	-4.000€	-4.000€	-4.000€
Seguros		-4.200€	-4.200€	-4.200€	-4.200€
Asesor fiscal		-1.320€	-1.320€	-1.320€	-1.320€
Asesor laboral		-600€	-600€	-600€	-600€
Asesor legal		-420€	-420€	-420€	-420€
Uniforme día B		-500€	-1.000€	-1.000€	-1.000€

Gts. Telefonía		-1.320€	-1.320€	-1.320€	-1.320€
Combustible		-8.120€	-8.120€	-8.120€	-8.120€
<b>EBITDA</b>	<b>-13.300€</b>	<b>9.870€</b>	<b>28.050€</b>	<b>71.259€</b>	<b>113.459€</b>
Depreciación y amortización		10.780€	8.580€	9.780€	10.480€
<b>EBIT</b>	<b>-13.300€</b>	<b>20.650€</b>	<b>36.639€</b>	<b>81.039€</b>	<b>123.939€</b>
Impuesto sobre beneficios		-5.163€	-9.160€	-20.260€	-30.985€
<b>Beneficio Neto sin Financiación</b>	<b>-13.300€</b>	<b>15.488€</b>	<b>27.479€</b>	<b>60.779€</b>	<b>92.954€</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 9. Cash Flow Operativo**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Beneficio	-13.300€	15.488€	27.479€	60.779€	92.954€
Depreciación y amortización		-10.780€	-8.580€	-9.780€	-10.480€
<b>Cash Flow Operativo (OFC)</b>	<b>-13.300€</b>	<b>4.708€</b>	<b>18.899€</b>	<b>50.999€</b>	<b>82.474€</b>

Fuente: elaboración propia

Como se observa, el Cash Flow Operativo es positivo todos los ejercicios, salvo en el origen, donde se han considerado gastos relativos a marketing necesarios antes de iniciar la actividad.

#### 6.5.1.2 Inversiones a Corto Plazo

Se estiman teniendo en cuenta la tesorería mínima operativa. No se concede crédito a clientes y no se recibe crédito de proveedores que sea de consideración.

**Tabla 10. Inversiones a Corto Plazo**

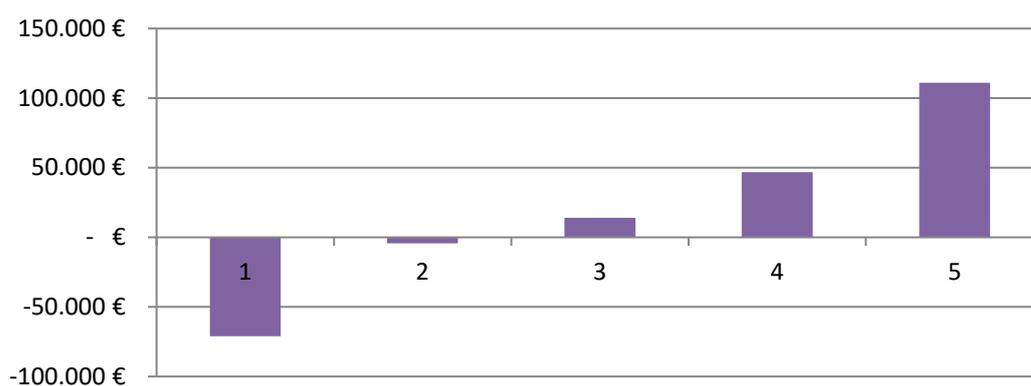
iNOF	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	LIQUIDACIÓN
Tesorería	-2.212€	-3.360€	-4.800€	-6.080€	6.080€
Cuentas a clientes					
Activo Corriente	-2.212€	-3.360€	-4.800€	-6.080€	6.080€
Proveedores					
Pasivo Corriente	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Necesidades operativas de fondos</b>	<b>-2.212€</b>	<b>-3.360€</b>	<b>-4.800€</b>	<b>-6.080€</b>	<b>6.080€</b>
<b>Inversión en NOF</b>	<b>-2.212€</b>	<b>-1.248€</b>	<b>-1.440€</b>	<b>-1.280€</b>	<b>-6.080€</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.5.1.3 Rentabilidad Económica

El flujo libre de caja o Cash Flow Libre resume la totalidad de los movimientos económicos de la empresa y determinará la viabilidad económica de la misma al considerarla como un proyecto de inversión.

**Gráfico 4. Cash Flow Libre**



Fuente: Elaboración propia

Se observa que en el origen es necesario invertir y se tienen pérdidas durante el primer ejercicio. Durante el resto de los años, se tiene un flujo de caja positivo y creciente.

La inversión necesaria para poner en marcha el negocio (dimensión económica) es de 75.297€, de los cuales 28.000€ serán aportados en especie. Esta inversión se recupera en el año 4º, tal y como muestra el pay-back actualizado:

**Tabla 11. Pay Back Actualizado**

Liquidez	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>Payback actualizado</b>	<b>-71.050€</b>	<b>-75.297€</b>	<b>-61.371</b>	<b>-14.431</b>	<b>96.569</b>

Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad de la inversión se calcula con la Tasa Interna de Retorno (TIR) que se eleva al 26,91%. Al ser superior al coste del capital (Calculado más adelante), concluimos que el proyecto es rentable desde la perspectiva económica, con un Valor Actual Neto (VAN) de 36.321,07€.

### **6.5.2 Análisis Financiero**

Se tienen unas necesidades de capital de 47.297€, que serán aportadas en su mayoría por los socios, mientras que solamente 7.297€ serán solicitadas a entidades bancarias.

El coste de los recursos bancarios se ha estimado en un 5% nominal, lo que supone un coste de 3,75% neto al considerar un 25% de tasa impositiva.

Por otro lado, el coste de los recursos propios se ha estimado en un 24%, por ser una startup con un riesgo relativamente más alto que las ya existentes en el sector por introducir una importante novedad en el modelo de negocio. La WACC resultante es del 13,11%.

Después de pagar al banco, la rentabilidad del accionista es del 28,6%, superior al coste de los recursos propios. Por tanto, el negocio se considera rentable también desde la perspectiva financiera. El VAN del accionista también es positivo, 9.022,84€.

## 7 CONCLUSIONES

El proyecto parte con dos objetivos principales. En el primero de ellos se debía de estudiar la viabilidad técnica y económica de una empresa de organización de eventos. Para ello, se ha utilizado el concepto de Plan de Negocio como metodología para verificar esta viabilidad.

Tras llevar a cabo el análisis estratégico y económico-financiero de la empresa obtenemos un resultado positivo por lo que el negocio puede llevarse a cabo teniendo en cuenta los puntos débiles detectados y realizando las acciones pertinentes para contrarrestarlos.

Durante el estudio estratégico, se observa que el sector en el que se emplaza el proyecto es muy maduro, poco diversificado y homogéneo. Esto nos conduce a proponer la necesidad de competir diferenciándonos de la oferta existente. Para dar solución a esto hemos transformado digitalmente la idea de negocio tradicional.

Sin embargo, se observa que no existe una metodología estándar para guiar a una empresa en el proceso de transformación digital, por lo que el segundo objetivo de este proyecto se convierte en tratar de identificar y concretar una metodología adecuada de transformación digital de un negocio.

A través de la transformación digital hemos tratado de presentar una metodología innovadora de creación de un plan de negocios, esto ha hecho replantearnos cada uno de los pasos que inicialmente hubiéramos dado.

La metodología propuesta se basa en el estudio, recopilación y organización de herramientas ya existentes, combinándolas en un proceso coherente. Esta metodología consta de tres fases, la última de ellas es la fase de definición y priorización definitiva de iniciativas que no hemos abordado en este Trabajo Fin de Grado ya que requiere de conocimientos técnicos en informática. Se propone como vía futura para el caso en que el proyecto se lleve a cabo definitivamente, ya que sería indispensable contar con una consultoría TIC que nos apoyara y aportara los conocimientos necesarios durante todo el proceso.



## 8 BIBLIOGRAFÍA

- Bodas.Net. Consultado el 14-04-2020 de <https://www.bodas.net/>
- Bueno, E. (1996). Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos. Pirámide
- Cabezas, M., & de la Peña, J. (2015). *La gran oportunidad: Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Centro Regional de Estadística de Murcia. (2018). Matrimonios de diferente sexo relacionados con la Región de Murcia según lugar de celebración, futura residencia, residencia anterior del esposo y residencia anterior de la esposa. Consultado el 2-07-2020 de [http://econet.carm.es/inicio/-/crem/sicrem/PU\\_matrimonios/m18/sec8.html](http://econet.carm.es/inicio/-/crem/sicrem/PU_matrimonios/m18/sec8.html)
- Cornelius, D. (2018). Lienzo de estrategia de transformación digital de Dave Cornelius. Consultado el 11-06-2020 de <https://knolshare.org/digital-transformation-strategy-canvas/>
- El Mundo. (2020). La OCDE sitúa a España a la cabeza en 2020 del desplome económico mundial con una caída del 14,4% tras el virus. Consultado el 26-06-2020 de <https://www.elmundo.es/economia/2020/06/10/5edfdad4fdddf9b2d8b4663.html>
- E-show magazine. (2020). Uno de cada cinco españoles dedica más de tres semanas al año en redes sociales. Consultado el 20-05-2020 de <https://eshowmagazine.com/estudios-ecommerce/1-de-cada-5-espanoles-dedica-mas-de-3-semanas-al-ano-a-las-redes-sociales/>
- Espinosa, R. Lienzo de transformación digital. (2020). Consultado el 9-06-2020 de <https://resbla.com/2020/01/02/the-digital-transformation-canvas-v1-1/>
- Eterna Prometida. Consultado el 2-04-2020 de <http://www.eternaprometida.com/>
- Every Think By Clever. Consultado el 2-04-2020 de <https://everythinkbyclever.es/>
- Fleitman, J. (2000). *Negocio exitosos: Como empezar, operar y administrar exitosamente un negocio*. McGraw-Hill Interamericana.
- Gerry, J. y Kevan, S. (2001). *Dirección Estratégica 5ª Edición*. Madrid: Pearson Educación.
- Green, D. (2008). La transformación del valor en las organizaciones del siglo XXI. *Revista de Cultura Organizacional, Comunicación y Conflicto*, 12(2), 95.
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). Matrimonios según forma de celebración. Consultado el 30-06-2020 de <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e301/matri/a2018/l0/&file=15010.px>
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). Movimiento natural de la población. Datos provisionales. Año 2019. Consultado el 23-06-2020 de <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e301/provi/l0/&file=03009.px&L=0>
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares 2019. Consultado el 25-06-2020 de [https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t25/p450/base\\_2011/a2019/l0/&file=06002.px](https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t25/p450/base_2011/a2019/l0/&file=06002.px)

Instituto Nacional de Estadística. (2019). Edad Media al Matrimonio por comunidad autónoma, según sexo y nacionalidad (española/extranjera). Consultado el 27-06-2020 de <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e301/provi/l0/&file=03009.px&L=0>

Instituto Nacional de Estadística. (2019). Tasa de Nupcialidad Región de Murcia. Consultado el 29-06-2020 de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1425#!tabs-tabla>

Iverson, R. Lienzo de transformación digital. (2019). Consultado el 10-06-2020 de <https://medium.com/@ricardoiverson/the-digital-transformation-canvas-a56b29ed219d>

Jibility. (2019). Como crear una hoja de ruta de estrategia de transformación digital. Consultado el 30-6-2020 de <https://www.jibility.com/wp-content/uploads/2019/08/How-to-Create-Digital-Transformation-Strategy-Roadmap.pdf>

Jiménez, A. (1999). *Creando valor... a través de las personas: una guía para la gestión de personas en el umbral de la e-sociedad*. Ediciones Díaz de Santos.

La Razón. (2020). Por qué la economía española ha sido la más golpeada de los países desarrollados por la Covid-19. Consultado el 15-07-2020 de <https://www.larazon.es/economia/20200701/67k52wedlvdltN2l3rftz2u2nm.html>

La Vanguardia. (2020). La Tecnología Española en el TOP10 europeo: ya compite al mismo nivel que la alemana. Consultado el 20-05-2020 de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200302/473909853803/tecnologia-espanola-top-10-europeo-compite-alemana-brl.html>

La Verdad. (2020). La Región se mantiene como la comunidad más joven de España (2020). Consultado el 2-06-2020 de <https://www.laverdad.es/murcia/region-mantiene-comunidad-20200108165843-nt.html>

Peter, M. (2018). Lienzo de transformación digital. Northwestern Switzerland School of Business. Consultado el 4-07-2020 de <https://static1.squarespace.com/static/5b150b06e2ccd1672a32b099/t/5b40d0100e2e72bb803832cf/1530974235667/Digital-Transformation-Canvas-Marc-Peter-English.pdf>

MarketingDigital.blog. (2020). Lienzo de transformación digital. Consultado el 8-06-2020 de <https://marketingdigital.blog/estrategias-digitales/canvas-transformacion-digital-2020/>

Mia Dreamer. Consultado el 2-04-2020 de <https://miadreamer.es/>

Murcia en Cifras. (2018). Distribución de la población según sexo y edad. Murcia (2018). Consultado el 16-06-2020 de <https://www.murciaencifras.es/datos-basicos#DEMOGRAFIA;13:Poblaci%C3%B3n%20y%20estructura>

Noticias Clave. (2020). Los profesionales del sector de bodas trabajan para reactivar las celebraciones en 2020. Consultado el 17-06-2020 de <http://noticiasclave.net/es/noticia/los-profesionales-del-sector-de-bodas-trabajan-para-rea.html>

Palao, J. (2018). Dirección de RR.HH [Material de clase]. Universidad Católica San Antonio.

Priesca, P. (2016). Fundación CTIC (La transformación digital de las empresas). Consultado el 5-5-2020 de <https://www2.fundacionctic.org/ctic/articulos-y-otras-publicaciones/la-transformacion-digital-de-las-empresas>

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Texto consolidado: <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2010/07/02/1/con>

Real Decreto-ley 21/2020, de 9 de junio, de medidas urgentes de prevención, contención y coordinación para hacer frente a la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. Texto consolidado: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-5895](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-5895)

Rodríguez, M. (2020). Creación de empresas [Material de clase]. Universidad Católica San Antonio.

Sánchez, J.F. (2010) *“Liderazgo: Teorías y aplicaciones”*. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones.

Sociedad Limitada Nueva Empresa. Consultado el 21-06-2020 de <http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/ProcesoConstitucion/Paginas/SLNE.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad+Limitada+Nueva+Empresa&idioma=es-ES>

Stick Noticias. (2020) “Informe Ditrendia: Mobile en España y en Mundo 2020” los españoles se sitúan por encima de la media en el uso del teléfono móvil, en el uso de apps los españoles superan la media mundial. Consultado el 10-07-2020 de <https://sticknoticias.com/informe-ditrendia-mobile-en-espana-y-en-mundo-2020-afirma-que-usamos-el-movil-durante-48-dias-completos-al-ano/>

Tu Boda Móvil. Consultado el 14-04-2020 de <https://www.tubodamovil.com/es/inicio>

Valeria Vassallo. Consultado el 2-04-2020 de <https://valeriavassallo.com/>

Valisse. Consultado el 2-04-2020 de <https://valisse.com/>

Vive Saludable. (2016). El I Barómetro de la Celebración en España analiza los hábitos y tendencias en las celebraciones. Consultado el 27-06-2020 de: <https://www.vivesaludable.es/2016/09/20/el-i-barometro-de-la-celebracion-en-espana-analiza-los-habitos-y-tendencias-en-las-celebraciones/3743#:~:text=En%20general%2C%20a%20los%20espa%C3%B1oles,media%20de%2037%20celebraciones%20anuales.>

Wandosell, G. (2020). Dirección Estratégica II [Material de clase]. Universidad Católica San Antonio.

Wed Box. Consultado el 16-04-2020 de <https://wedbox.com/>

Wedding Wire. Consultado el 16-04-2020 de <https://www.weddingwire.com/>

Zanky. Consultado el 16-04-2020 de <https://www.zanky.es/>



## 9 ANEXOS

**Figura A1. Lienzo de transformación digital de Ricardo Ivison**

2) Descripción de producto o servicio a generar	3) Stakeholders clave	4) Objetos de datos en el alcance	5) Formato actual de los objetos de datos	8) Business value drivers
	7) Partnerships clave		6) Tecnologías de transformación del formato de los objetos de datos	9) Modelo de implantación
1) Propuesta de valor del negocio				10) KPIs

Fuente: Ricardo Ivison

**Figura A2. Lienzo de estrategia de transformación digital de Dave Cornelius**

1) Motivos del cambio 1) TBD1 2) TBD2 3) TBD3	2) Tareas que el cliente debe hacer (Top 3) 1) JTBD1 2) JTBD2 3) JTBD3	3) Necesidades de agilidad tecnológica (Top 3) 1) Need1 2) Need2 3) Need3	5) Demandas de ciberseguridad	6) Riesgos (Top 3) 1) Risk1 2) Risk2 3) Risk3
		4) Urgencia temporal (Criticidad temporal) 1) TC1 2) TC2 3) TC3		9) System integrator partners 1) SI1 2) SI2 3) SI3 4) SI4...
8) Paso de la cadena de valor que son optimizados (máximo 5) 1) Step1 2) Step2 3) Step3 4) Step4 5) Step5			9) Payback (ROI)	

Fuente: Dave Cornelius (KnolShare)

**Figura A3 (I). Lienzo de transformación digital**

**Digital Transformation Canvas**  
The 7 Action Fields of Transformation



Sponsors and Research Partners:  
PostFinance, Abacus, AECs Swisscard, Die Mobiliar, Swiss Post,  
Dienstadt Technologies, Schweizerische Gewerbezeitung, GS1,  
KMU Next and Nematik.

The seven action fields of Digital Transformation are based on the  
research from Prof. Dr. Marc K. Peter in 2017 among 2,590 Swiss  
organisations and 4,298 identified digital project activities.

Source: Peter, Marc K. (Ed.) (2017): KMU-Transformation: Als KMU die  
Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und  
Praxisleitfaden. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten, Switzerland.

The full research report, practical guide and the Digital Transformation  
Canvas are available in PDF format on [www.kmu-transformation.ch](http://www.kmu-transformation.ch)  
© 2018 Prof. Dr. Marc K. Peter | [www.marpeter.com](http://www.marpeter.com)

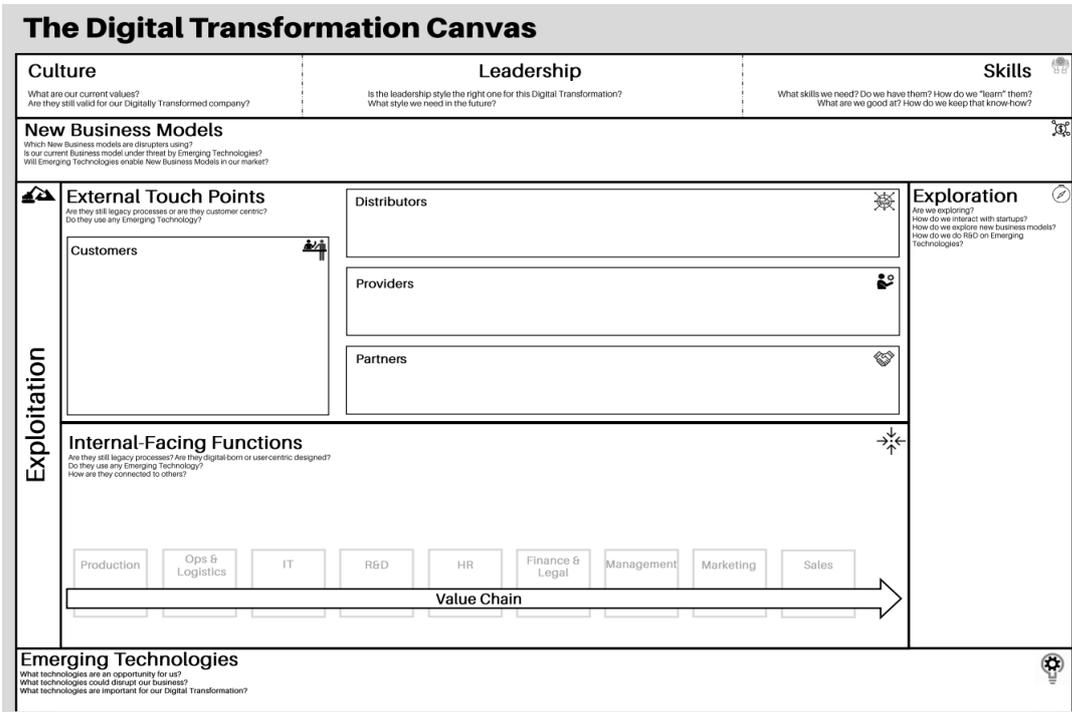
Fuente: Universidad de Ciencias Aplicadas del Noroeste de Suiza

**Figura A3 (II). Lienzo de transformación digital**



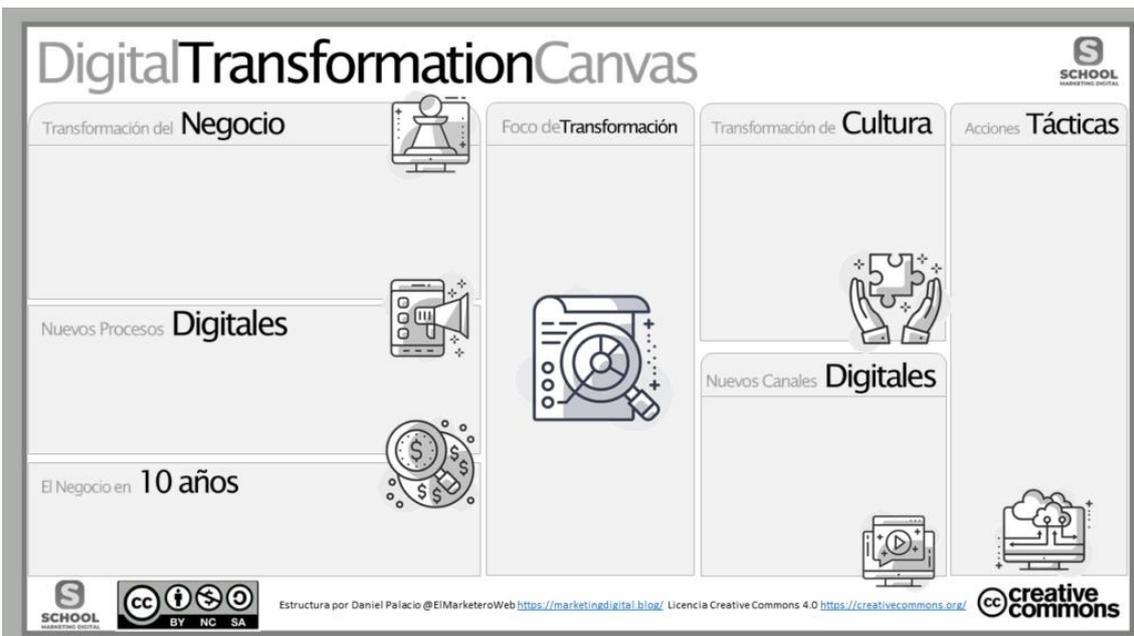
Fuente: Universidad de Ciencias Aplicadas del Noroeste de Suiza

Figura A4. Lienzo de transformación digital de Roberto Espinosa



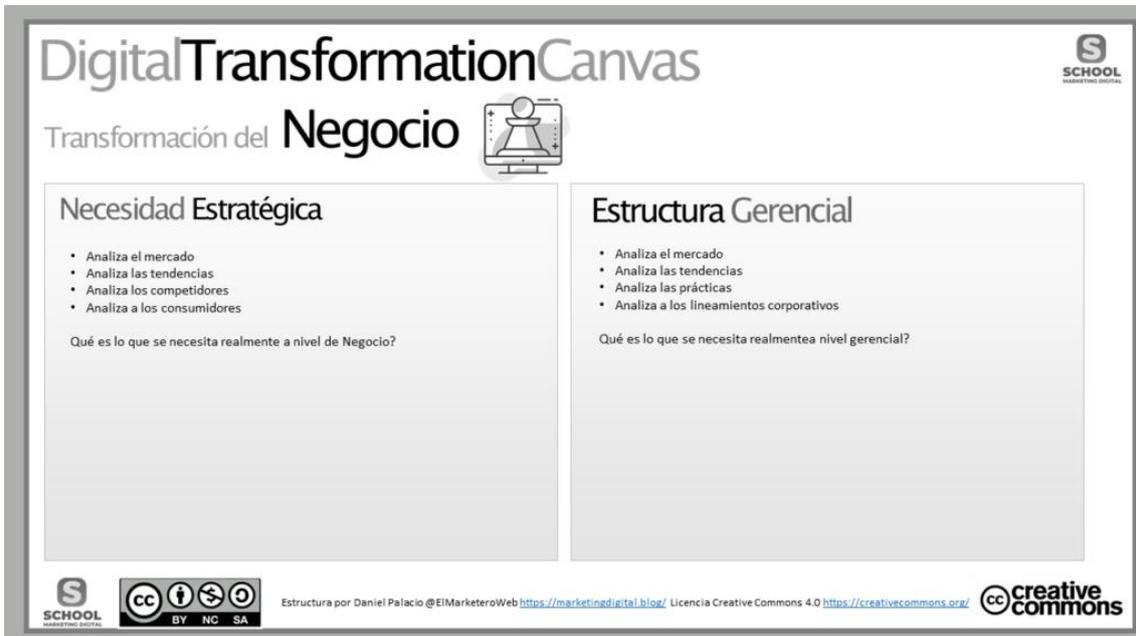
Fuente: Roberto Espinosa

Figura A5 (I). Lienzo de transformación digital



Fuente: MarketingDigital.blog

Figura A5 (II). Lienzo de transformación digital



Fuente: MarketingDigital.blog

Figura A5 (III). Lienzo de transformación digital



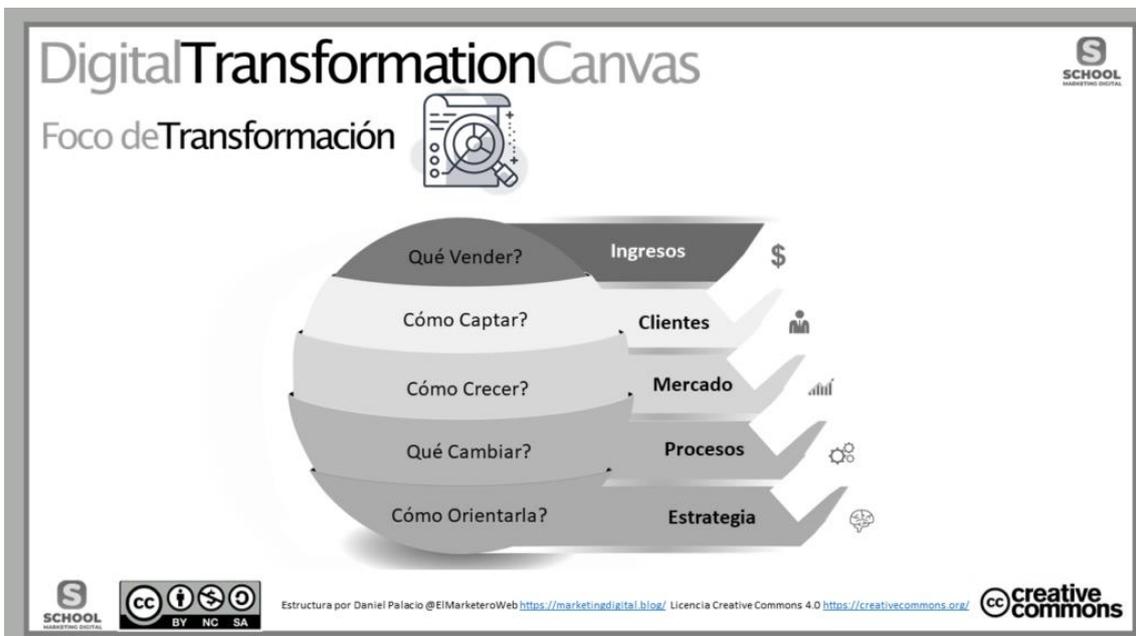
Fuente: MarketingDigital.blog

Figura A5 (IV). Lienzo de transformación digital



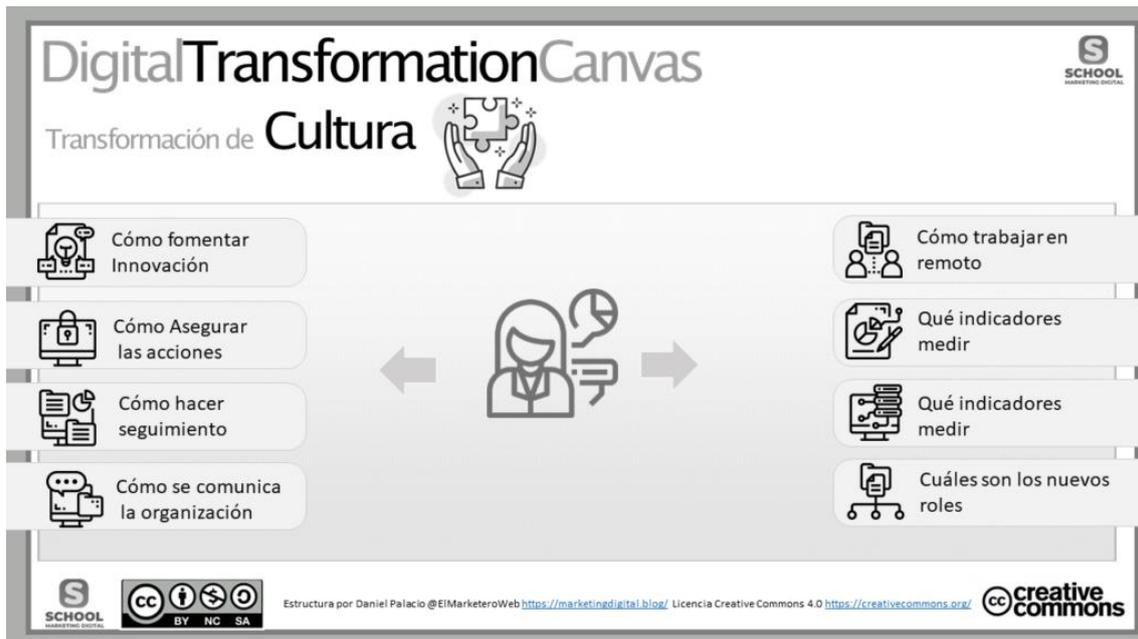
Fuente: MarketingDigital.blog

Figura A5 (V). Lienzo de transformación digital



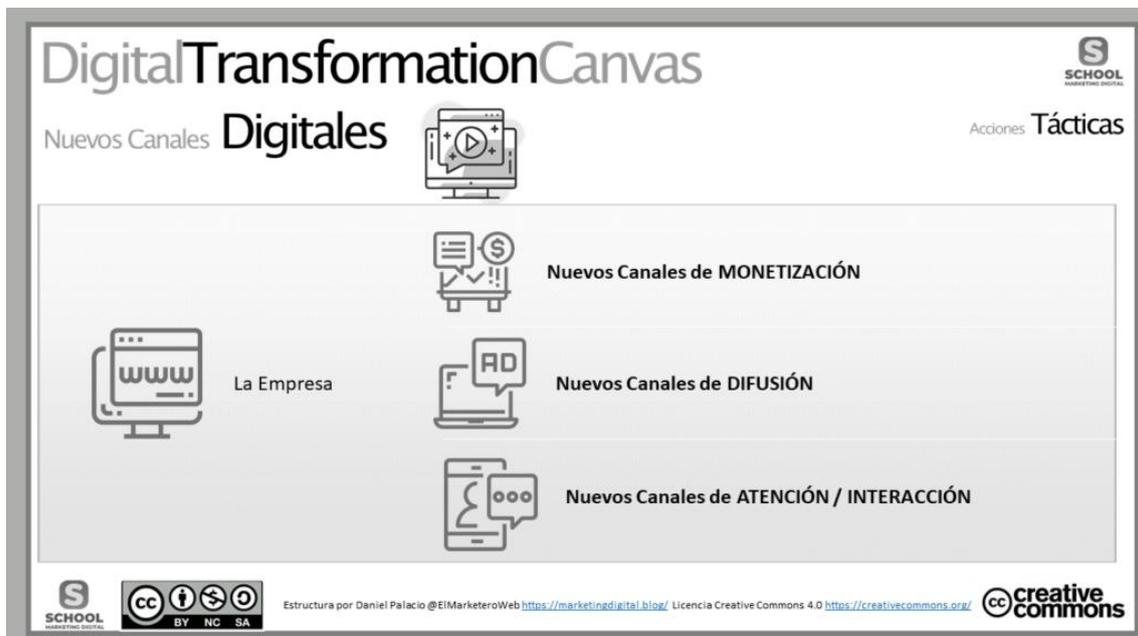
Fuente: MarketingDigital.blog

Figura A5 (VI). Lienzo de transformación digital



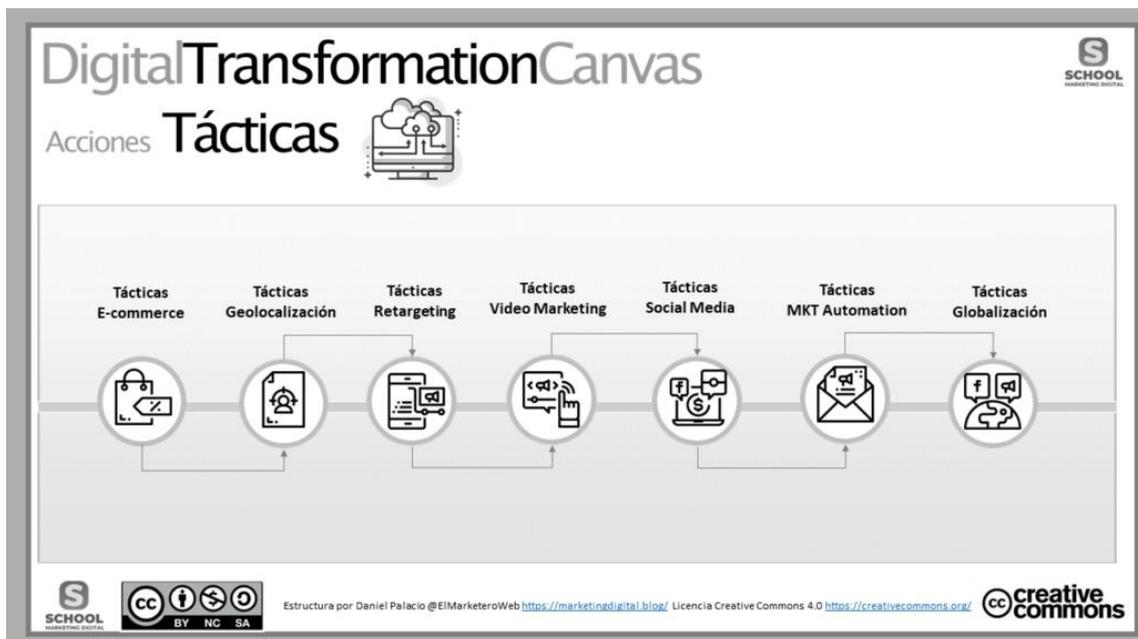
Fuente: MarketingDigital.blog

Figura A5 (VII). Lienzo de transformación digital



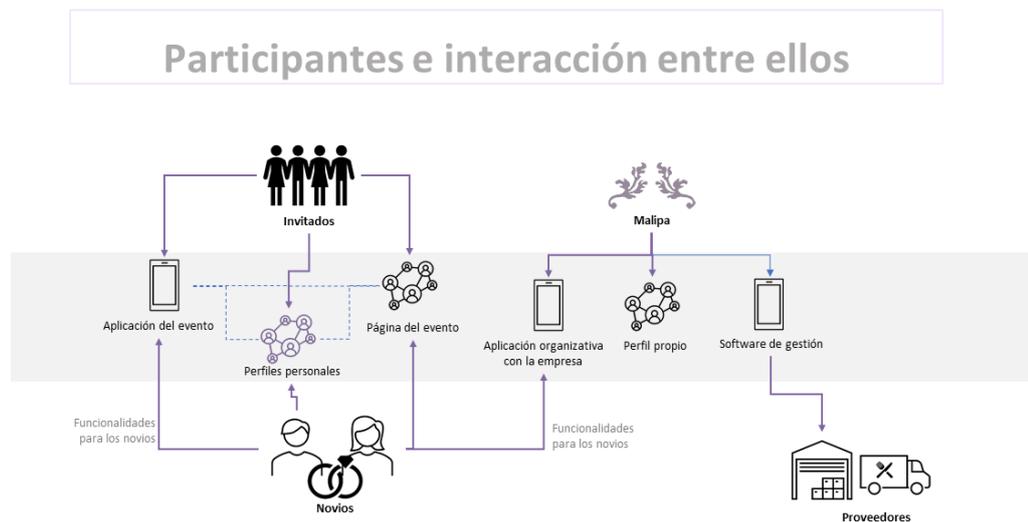
Fuente: MarketingDigital.blog

Figura A5 (VIII). Lienzo de transformación digital



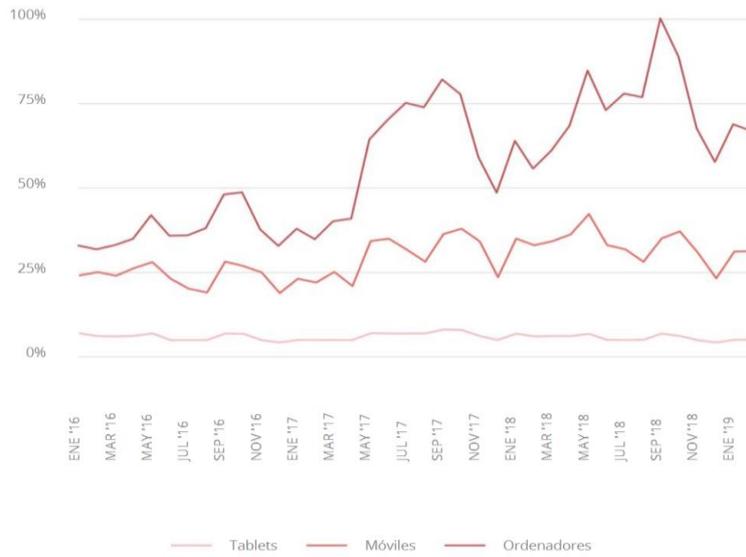
Fuente: MarketingDigital.blog

Figura A6. Participantes e interacción entre ellos



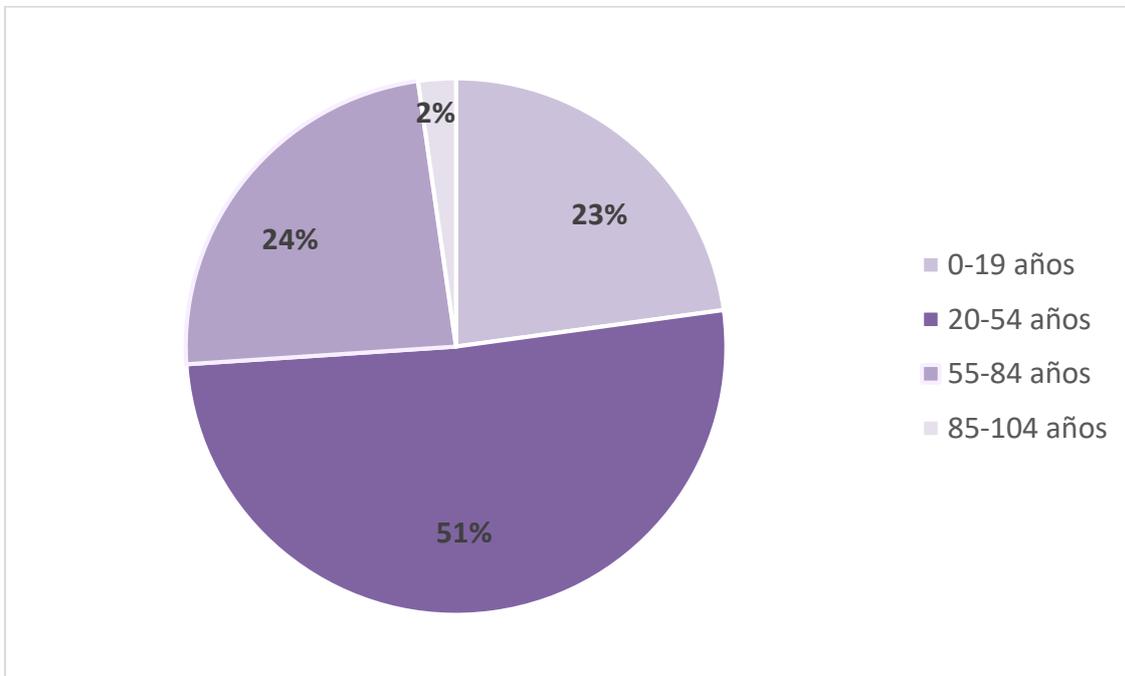
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico A1. Dispositivos de búsqueda de inspiración de bodas**



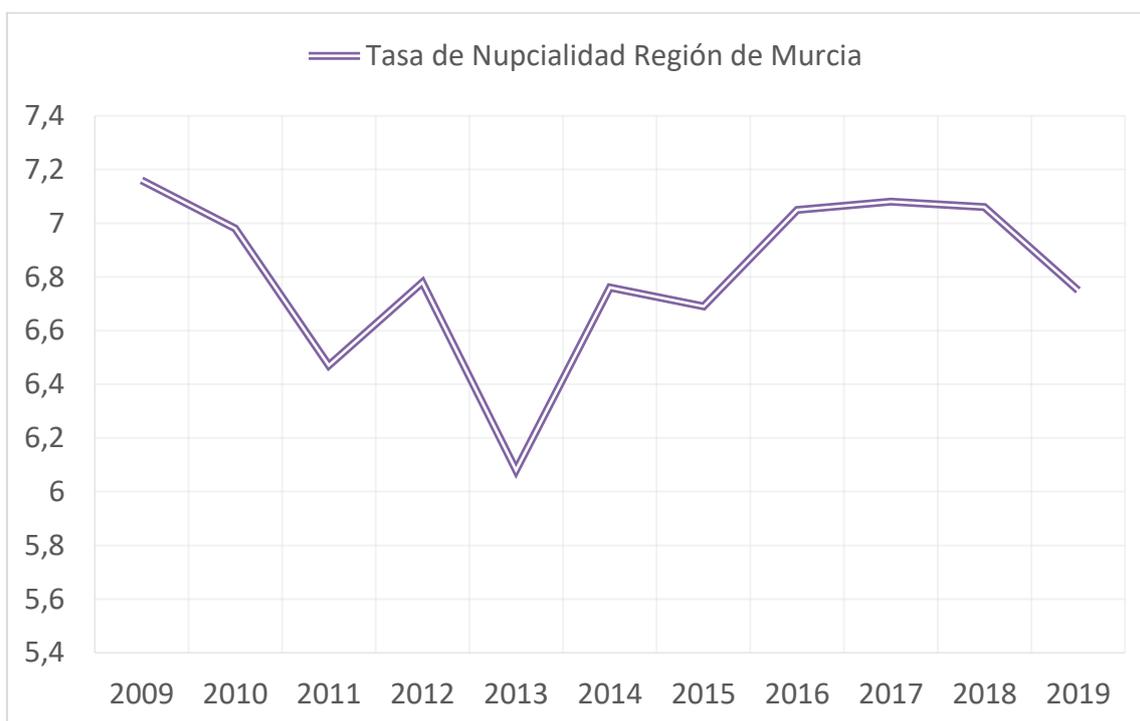
Fuente: Libro imprescindible de las bodas

**Gráfico A2. Distribución por edades de la población murciana en 2018**



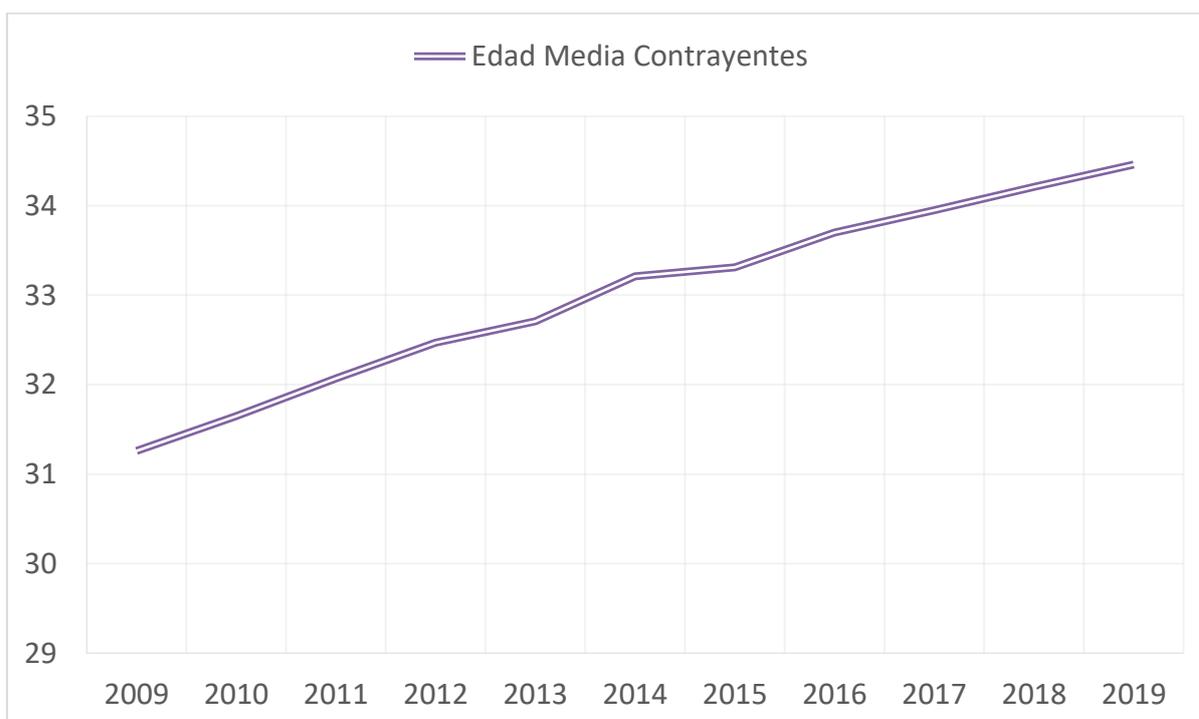
Fuente: Elaboración propia a partir del INE

**Gráfico A3. Tasa de Nupcialidad en la Región de Murcia 2009-2019**



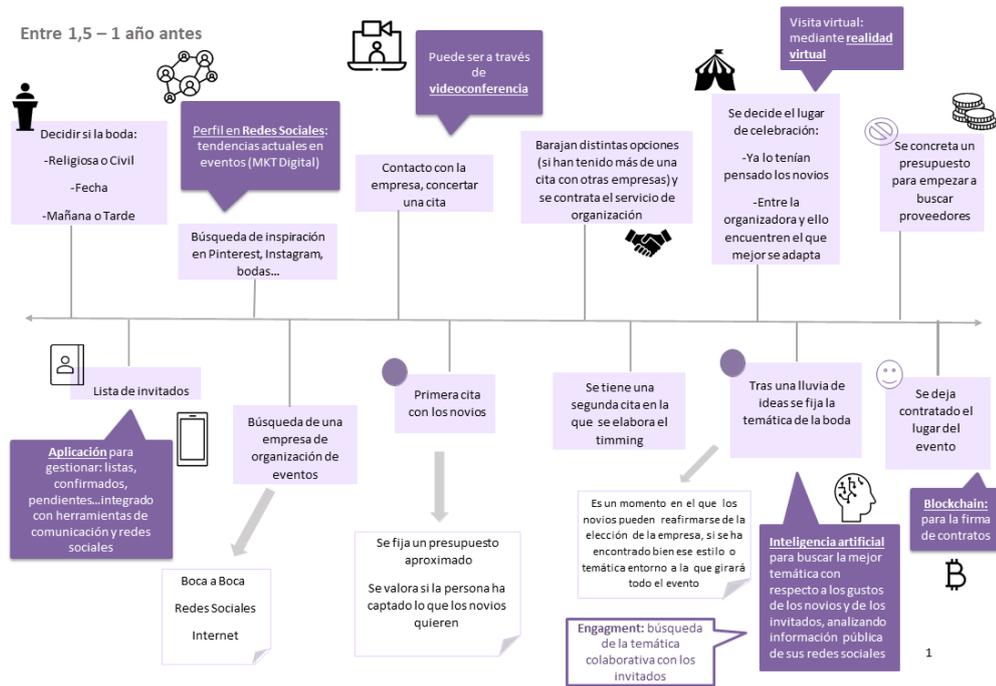
Fuente: Elaboración propia a partir del INE

**Gráfico A4. Edad media contrayentes en España 2009-2019**



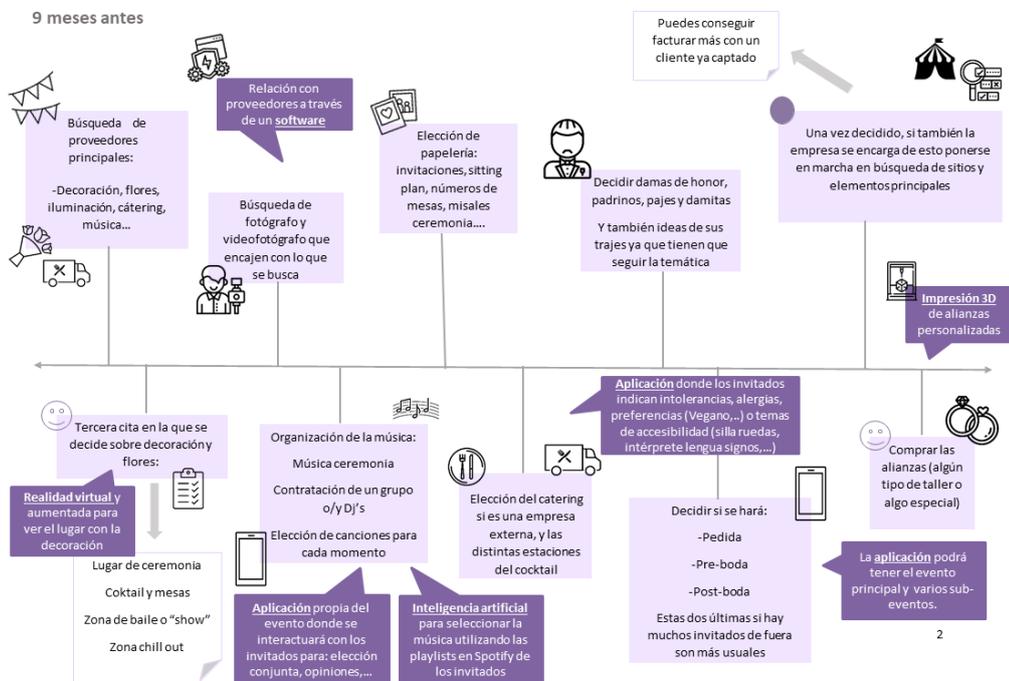
Fuente: Elaboración propia a partir del INE

Figura A7. Customer Journey I



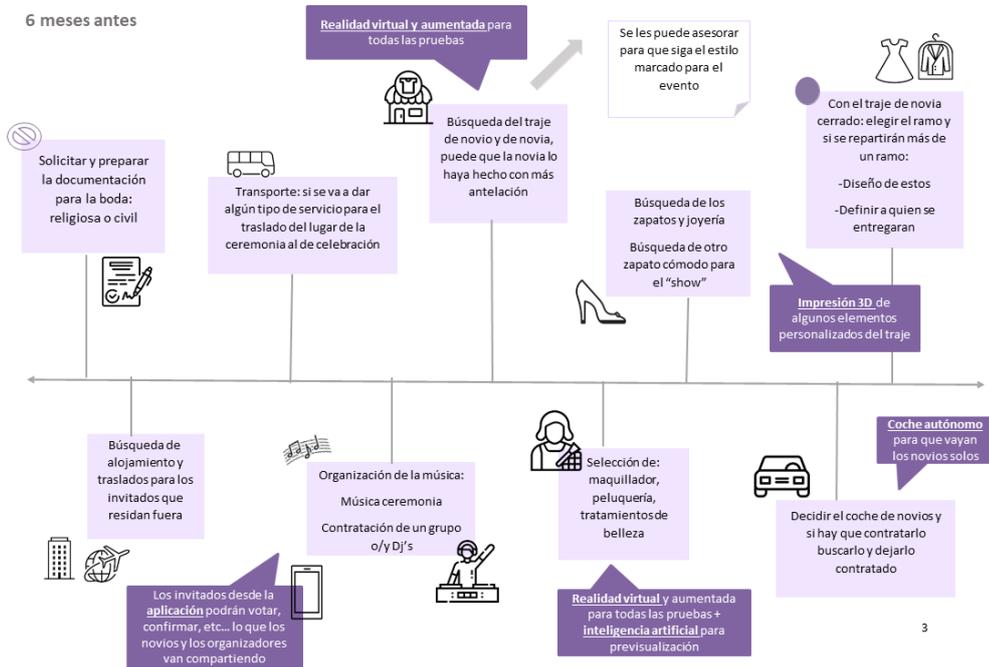
Fuente: Elaboración propia

Figura A8. Customer Journey II



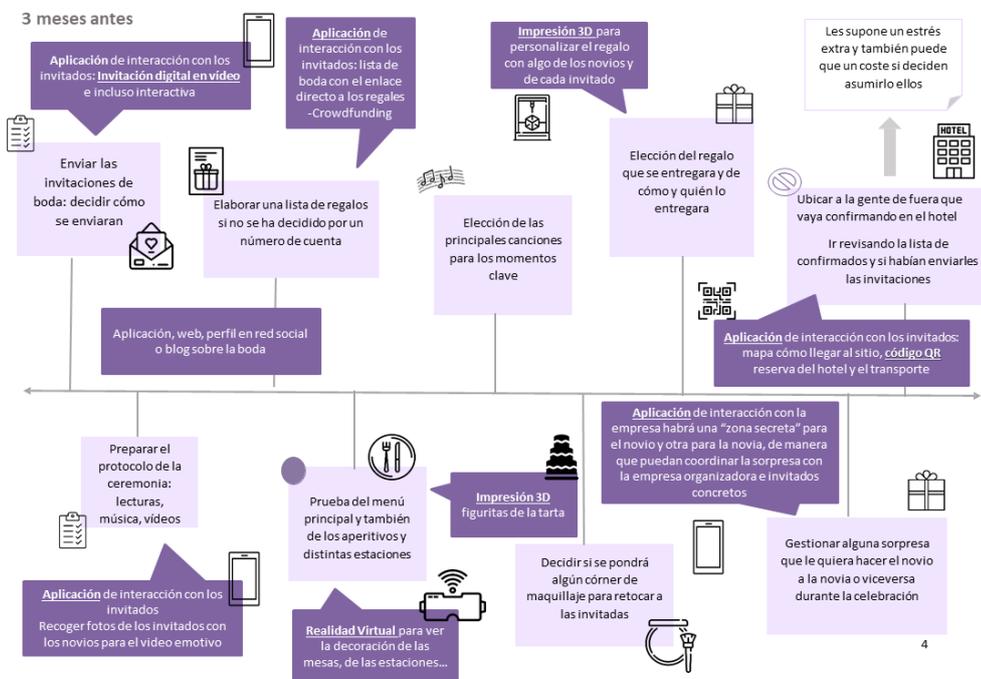
Fuente: Elaboración propia

**Figura A9. Customer Journey III**



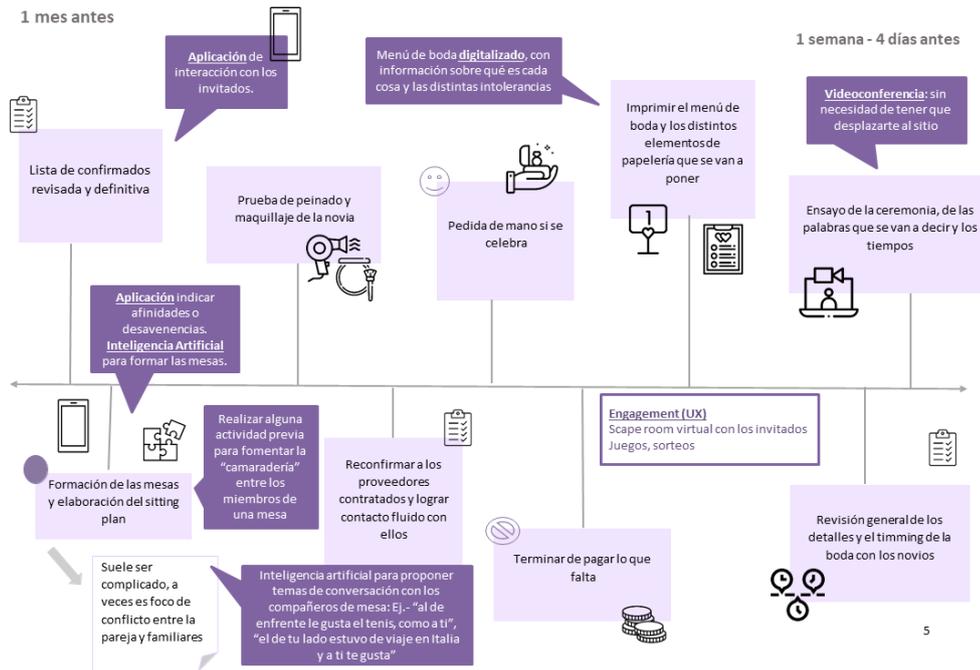
Fuente: Elaboración propia

**Figura A10. Customer Journey III**



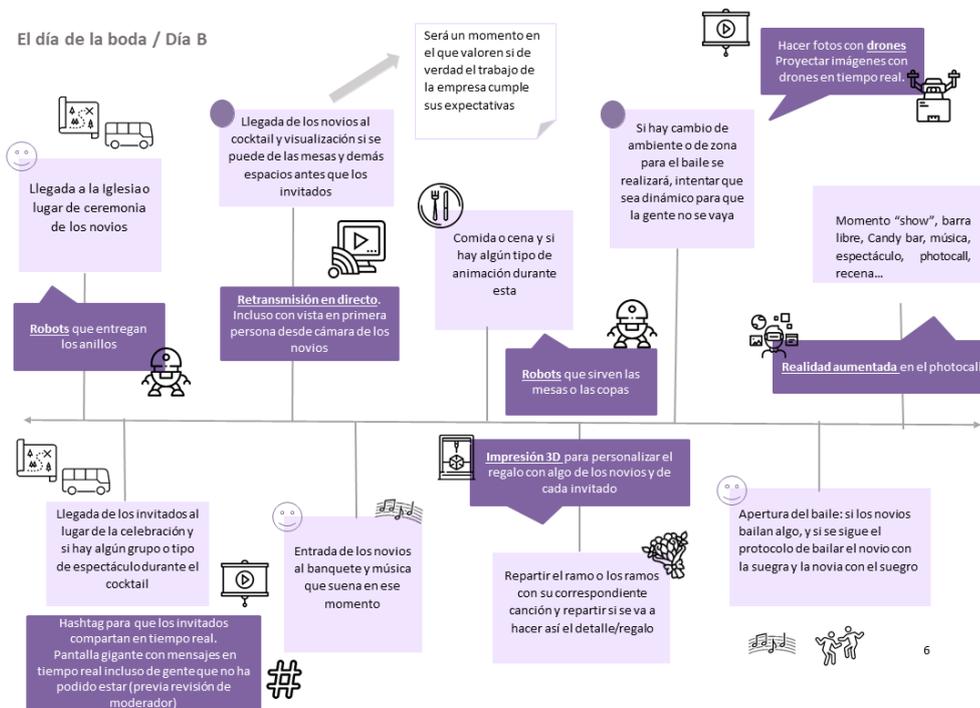
Fuente: Elaboración propia

**Figura A11. Customer Journey IV**



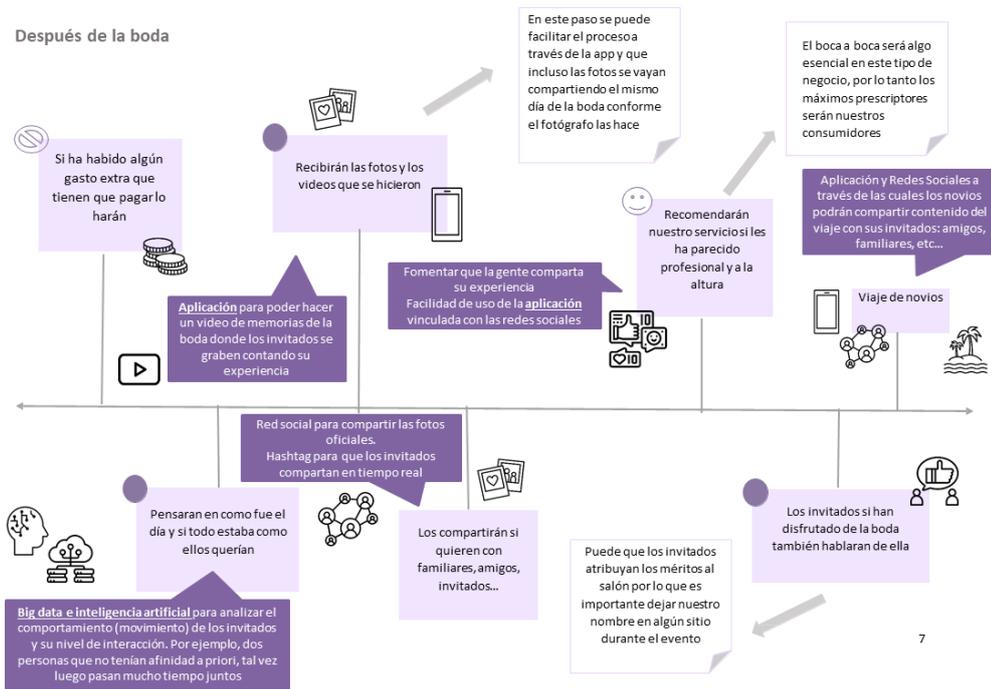
Fuente: Elaboración propia

**Figura A12. Customer Journey V**



Fuente: Elaboración propia

Figura A13. Customer Journey VI



Fuente: Elaboración propia

Figura A14. Customer Journey del Invitado



Fuente: Elaboración propia

**Figura A15. Matriz toma de decisiones**

## Decisiones tomadas tras realizar la matriz

<p><b>REALIZAR SEGURO:</b> aportan mucho valor y la dificultad es muy reducida</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1: Aplicación del evento</li> <li>5: RRSS del evento</li> <li>16: Menú boda digitalizado</li> <li>15: Código QR entrada al local</li> <li>7: Reuniones por videoconferencia</li> <li>20: Retransmisión boda en directo</li> </ul>	<p><b>PRIORIZAR:</b> seleccionar la que mas valor aportan ya que la dificultad es elevada en todas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>22: Realidad aumentada photocall</li> <li>6: Realidad virtual del lugar</li> <li>2: <b>Aplicación empresa y clientes</b></li> <li>10: Inteligencia artificial playlists</li> <li>3: <b>Software proveedores</b></li> <li>21: Impresión 3D regalos personalizados</li> <li>8: Inteligencia artificial gustos invitados</li> <li>17: <b>Inteligencia artificial formar mesas</b></li> <li>14: Impresión 3D figuras tarta</li> <li>9: Realidad virtual y aumentada decoración</li> <li>18: Inteligencia artificial para temas de conversación</li> </ul>
<p><b>INDIFERENTE:</b> aportan poco valor y la dificultad tambien en baja, no es muy relevante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4: Blockchain para firma de contratos</li> <li>14: Impresión 3D figuras de la tarta</li> <li>22: Realidad aumentada en el photocall</li> </ul>	<p><b>ELIMINAR:</b> aportan poco valor y la dificultad es elevada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>12: Impresión 3D elementos del traje</li> <li>11: Realidad virtual y aumentada del traje</li> <li>24: Big Data e Inteligencia Emocional para analizar el comportamiento de los invitados</li> <li>19: Robots para entregar los anillos</li> <li>13: Coche autónomo para los novios</li> <li>23: Robots para servir mesas y copas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia