

Universitat de les Illes Balears
Proyecto fin de Grado 2013

"Crowd Factory Events"

Alumno: Germán Darder Rosselló

Tutor: Antoni Socias

GADE

ÍNDICE

1 y 2. Introducción e ideas principales.....	pág. 3
3. Aspectos legales y licencias.....	pág. 5
4. Contratos.....	pág. 7
5. Gestión de recursos humanos.....	pág. 11
6. El impacto de los eventos en el sector turístico.....	pág. 17
7. El proceso de márketing.....	pág. 23
8. Dirección financiera en eventos.....	pág. 35
9. Estrategias de costes y estrategias de precios.....	pág. 48
10. Conclusión.....	pág. 51

Crowd Factory Events

1. INTRODUCCIÓN y 2. IDEAS PRINCIPALES

Crowd Factory Events, empresa con sede en Reino Unido, ofrece un producto en forma de evento de carácter artístico / musical para públicos de diferentes magnitudes y internacionales. Para el buen funcionamiento de la compañía deberemos tener en cuenta diversos aspectos que analizaremos detenidamente, como pueden ser la buena gestión financiera, estrategias de marketing, las posibles fuentes de financiación, la gestión de los recursos humanos, estrategias de costes y de precios, y la administración de nuestro capital entre otros.

En la industria de los eventos hay multitud de empresas o proveedores que dependen de las empresas organizadoras de eventos. Esta dependencia puede ser parcial o total. Ejemplos de esta dependencia son las empresas que distribuyen y imprimen entradas, o las compañías encargadas de los sistemas de sonido. Además se puede cambiar la vida de una comunidad entera por el mero hecho de asentar un festival en ella.

Los eventos son un medio de comunicación extremadamente poderoso. El público que asiste a un festival de música o un concierto no recuerda exactamente todo lo que ha escuchado, oído, visto o todo lo que ha ocurrido, lo que si recuerda es lo que les ha hecho sentir el evento, las emociones que les ha creado. Si estas emociones y sentimientos han sido positivos, habrá muchas posibilidades de que el cliente repita.

Un gestor de eventos debe contar con ciertas habilidades o conocimientos para poder desenvolverse con soltura en la industria de los eventos y coordinar los múltiples factores que hacen que el evento sea un completo éxito y se pueda obtener un beneficio. La carrera de Dirección de Empresas es capaz de proporcionar muchos de estos conocimientos, complementando estos con algunos de los muchos títulos, postgrados y masters que se ofrecen en universidades de todo el mundo, especializados en el campo del “Event Management”.

Si se necesita crear una experiencia inolvidable, en la que todos los factores que hacen que esta sea posible funcionan a la perfección, se necesitará un

personal altamente cualificado. Las habilidades y conocimientos mas valorados en un gestor de eventos serían las siguientes:

- Conocimientos de logística y organización.
- Control del tiempo / objetivo eficiencia.
- Habilidad de liderazgo y motivación.
- Don de gentes: se debe tratar con personas de múltiples culturas.
- Conocimientos de relaciones públicas.
- Ser un buen comunicador (con empleados, gerentes, socios, medios de comunicación)
- Tener conciencia comercial (finanzas , presupuestos , etc)
- Poseer una actitud positiva y flexible (“make it happen”)
- Tener la habilidad de poder hacer frente a los problemas.
- Capacidad de innovación y creación.

Crowd Factory Events centra su actividad en los eventos musicales, tales como festivales o conciertos de música alternativa. Consideramos música alternativa o independiente aquella que no sigue la principal corriente musical , la cual es puramente comercial , sino que es música creada por vocación artística.

Algunos géneros musicales alternativos o independientes son : Blues, Jazz, Rock, Indie Rock, Indie Pop, Punk. Música clásica, Reggae, Metal, etc

Queremos convertir arte en dinero a través de la experiencia que le ofrecemos al consumidor. Los festivales promovidos por la empresa buscan la satisfacción del cliente adaptándose a sus gustos musicales , ofreciendo una gran variedad de géneros y artistas y sobretodo que el espectador tenga la sensación de pertenecer a un público que esta experimentando algo único.

Es importante tener en cuenta la magnitud del público en cada evento, ya que este afectará a las diferentes estrategias tomadas, tanto en costes, precios, marketing, logística, cantidad de inversión necesaria, etc . Crowd Factory Events creara eventos con públicos pequeños y medianos (salas con capacidad entre 200 y 2500 personas aprox.) , públicos grandes (recintos con capacidad de 2500 a 15000 personas) y festivales de música con públicos que pueden rondar entre las 20000 y 50000 personas/día dependiendo de la importancia de los artistas contratados. Los festivales de música contarán con ediciones anuales y diferentes precios dependiendo el caché de los artistas.

Nuestra intención en cuanto a los festivales es crear:

- Un festival de tamaño medio al aire libre (20000 personas día) que será llamado Mosh Pit Festival. Este será exclusivamente de música estilo alternative - rock y electronica.

- Un gran festival al aire libre (50000 personas día) que será llamado Green Grass Festival. Este tendrá actuaciones y espectáculos culturales de múltiples estilos.

3. ASPECTOS LEGALES Y LICENCIAS

Para que nuestro negocio pueda ser considerado como tal y poder operar en Reino Unido, deberemos registrar la empresa a través del "Companies house" (RM) bajo el "Companies Act 2006" . Nuestra empresa será una sociedad limitada, este tipo de sociedad, en R. U., su registro formal se puede hacer por un empresario individual, pero será necesario un auditor contable para la presentación a fin de año de las cuentas anuales y que estas queden registradas en el "Companies House".

Este registro formal hace que nuestra empresa sea operativa, pero también es importante para dar credibilidad a nuestra empresa en nuestro mercado en particular. Desde un punto de vista del consumidor demuestra legitimidad y responsabilidad hacia estos. Además se otorgará protección a los inversores y partes interesadas mediante la Ley de Sociedades.

Las cuentas anuales de la compañía serán accesibles a través de "Companies House". Las cuentas anuales son una información que ayudará a determinar a las organizaciones externas el tipo de relación comercial que pueden tener con nuestra empresa.

Al disponer de construcciones y estructuras sean o no al aire libre, registraremos nuestro negocio en el HSE: Health and Safety Executive (Salud y seguridad).

RESPONSABILIDAD CIVIL Y SEGURIDAD SANITARIA OBLIGATORIAS

En primer lugar, el control de calidad de los alimentos ofrecidos en los recintos será responsabilidad de la autoridad local: El departamento de salud pública y la autoridad local tendrán total responsabilidad a la hora de la expedición del

Certificado de Higiene Alimenticia tras la comprobación de las unidades de "catering" ofrecidas en cada recinto o establecimiento.

El seguro de responsabilidad civil es obligatorio al contar con empleados, y para estos que tengan que realizar su actividad laboral en países extranjeros la compañía les cubrirá con un seguro propio. Por otra parte al realizar unas actividades dirigidas a un público general (conciertos y eventos culturales con gran afluencia de gente como Mosh Pit Festival y Green Grass Festival) , será esencial obtener un seguro de responsabilidad civil de cara a este público general.

Una vez nuestra empresa ha sido registrada (Companies House) junto con la notificación al Health and Safety Executive , los requisitos de higiene, salud, seguridad, seguros de responsabilidad civil han sido otorgados y aprobados y nuestros empleados son competentes contando estos con una formación que se ajusta a nuestra actividad comercial entonces ahora podremos decir que nuestra organización es completamente operativa.

Una vez nuestra organización es operativa y legal, tenemos la responsabilidad de que los contratos ofrecidos a nuestros empleados se ajusten y reflejen los derechos del empleado que aparecen en la legislación de Reino Unido y de Europa.

LICENCIAS Y PERMISOS

Son necesarias dos licencias:

- Licencia de la construcción o del recinto donde se llevan a cabo los espectáculos.

- Licencia del empresario: esta tiene una vigencia de 10 años. Esta irá ligada a otra licencia, la cual nos permite la venta de alcohol , que puede ser autorizada por el empresario, esta "sub-licencia" es valida indefinidamente. El empresario queda ligado a ciertas responsabilidades al serle otorgada esta licencia, como pueden ser la prevención del crimen y el desorden público, seguridad del público, la prevención de molestias ocasionadas a terceros y la protección de los niños hacia daños que estos puedan sufrir en eventos que sean para todos los públicos.

Los costes que puedan surgir de la obtención de estas licencias son a cargo de la empresa, y además las administraciones exigirán una cuota por cada licencia proporcional a la magnitud del evento.

Otro tipo de licencia a tener en cuenta es la de producir "merchandising" y los derechos ligados a la venta de este. El merchandising es una importantísima fuente de ingresos, ya que el crecimiento de la popularidad de nuestros festivales (Green Grass y Mosh pit festival) irá ligado al incremento de las ventas de productos que incluyen el nombre de estos. La empresa decidirá

vender la licencia de merchandising a una empresa externa que se dedicará a la producción y distribución de los productos tanto de forma online como en el mismo recinto. Antes de llevar a cabo lo mencionado deberemos registrar la marca la cual llevará el nombre de dichos festivales, esto será de gran importancia si la repercusión de los festivales llega a ser internacional.

4. CONTRATOS

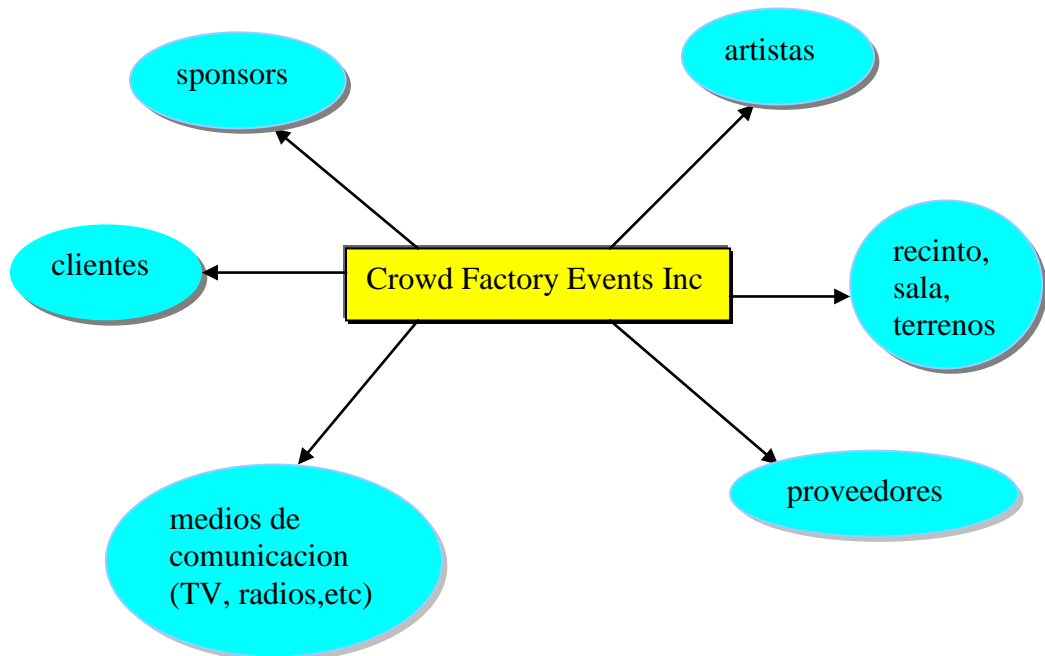
Un contrato es un acuerdo con condiciones y términos específicos entre dos o mas personas o entidades donde surge la obligación de hacer o dar algo a cambio de una cantidad de dinero como cumplimiento de lo acordado. El contrato contiene los siguientes elementos:

- una oferta
- la aceptación de la oferta tras el acuerdo entre las partes
- la promesa de realizar la actuación, ofrecer un servicio, etc
- el valor , en términos monetarios, de lo que se ha acordado.
- el tiempo / horario en el cual se llevará a cabo la actuación por parte del artista, o la realización de un servicio (staff de seguridad, catering, etc)
- Términos y condiciones ; incluyendo la promesa por parte del artista de llevar a cabo su actuación.

Un contrato en la industria de los eventos llevará las siguientes cláusulas:

- Los nombres de las partes contratantes.
- Detalles sobre el producto o servicio ofrecido (por ejemplo: equipo de sonido, entretenimiento, uso del suelo o consejos de un profesional experto)
- La firma de ambas partes entendiendo y aceptando los términos y condiciones del contrato.
- Otros detalles significativos, como que hacer en caso de cancelación del espectáculo o actuación por causas de fuerza mayor, seguros y los derechos y obligaciones de cada parte contratante.

Crowd Factory events llevara a cabo los siguientes contratos:



ARTISTAS:

El contrato contendrá los requerimientos por parte de los artistas de que la organización les provea de los servicios necesarios para que estos puedan llevar a cabo su actuación (sistema de sonido, micrófono específico, requerimientos técnicos, iluminación determinada), hospitalidad (por ejemplo comida, bebidas, un lugar donde puedan relajarse). Este contrato, en la industria de los eventos es llamado "rider", el cual también incluirá la suma de dinero pagada al artista / banda por actuar.

Otra cláusula importante del contrato puede ser la exclusividad. Por ejemplo, si contratamos un artista/banda de gran repercusión o popularidad , que son los que atraen a la mayor parte del público a asistir al evento , nos puede interesar que este actúe exclusivamente en nuestro festival durante el periodo de grandes festivales (mayo-septiembre) . Esta exclusividad solo es válida dentro del país donde tiene lugar el evento. Esto hace que nuestro evento sea visto como algo único y que si el cliente quiere ver la actuación de este gran artista tenga que venir a nuestro festival.

RECINTO , SALA O TERRENO :

Cuando negociemos con el propietario del recinto, sala o terreno donde queremos llevar a cabo el evento debemos asegurarnos de que el lugar disponga de los requerimientos legales, licencias y documentación necesarias para poder llevar a cabo un evento de tales características , cumpliendo todas las medidas de seguridad, evacuación y prevención de incendios necesarias (y que no nos pase como el Madrid Arena...).

El contrato de recinto puede tener distintas cláusulas como la de indemnización en caso de daños, requerimientos de personal o la provisión de staff de seguridad o médico. A parte de estos contiene los siguientes elementos:

- Depósito de seguridad: Un porcentaje sobre la cuota de alquiler que se activará si hay que realizar una limpieza adicional o reparar algo tras el evento.
- Cancelación : Consecuencias de cancelación diferentes según la sala.
- Acceso: Horario de apertura y cierre
- Sanción en caso de que el show acabe mas tarde de lo fijado.
- "House seats": numero de entradas reservadas para los gerentes del recinto.
- Alteraciones / añadidos : puede que el evento requiera cambios en el recinto,
- Los gerentes del recinto serán los que aprueben determinadas campañas de publicidad o marketing.
- Costes estimados de puesta a punto del recinto.

SPONSOR (PATROCINADOR)

Existen sponsors en diferentes grados según la importancia y nivel de participación en el evento: sponsor único, sponsor principal, sponsor menor, sponsor proveedor. Puede ser que el sponsor tengo un nivel de participación tan alto que este aparezca en los productos de merchandising del festival, por ejemplo si la compañía cervecera Becks fuera el sponsor único o principal, el festival pasaría a llamarse Green Grass Becks Festival. Si Becks es el sponsor principal del festival, este pedirá exclusividad para su producto , por lo que en los puestos de venta de bebida solo se venderá cerveza de la marca Becks.

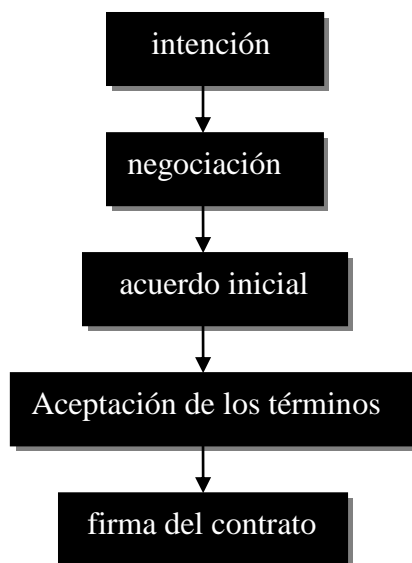
A las empresas patrocinadoras les facilitaremos un numero proporcional de entradas gratis dependiendo del nivel de participación.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Cláusulas:

- Territorio o región donde se podrán hacer emisiones televisivas o radiofónicas relacionadas con el festival o conciertos.
- Nuestro objetivo será conseguir los derechos de poder distribuir todo el material relacionado con los festivales y conciertos. Para esto necesitaremos los derechos de copyright proporcionados por los artistas. Esto debe figurar en el contrato.
- A los sponsors les interesará que las imágenes de sus marcas sean visualizadas durante las retransmisiones.
- Los límites en el acceso de los medios a la hora de realizar entrevistas y cubrir el evento.

Procesos del contrato:



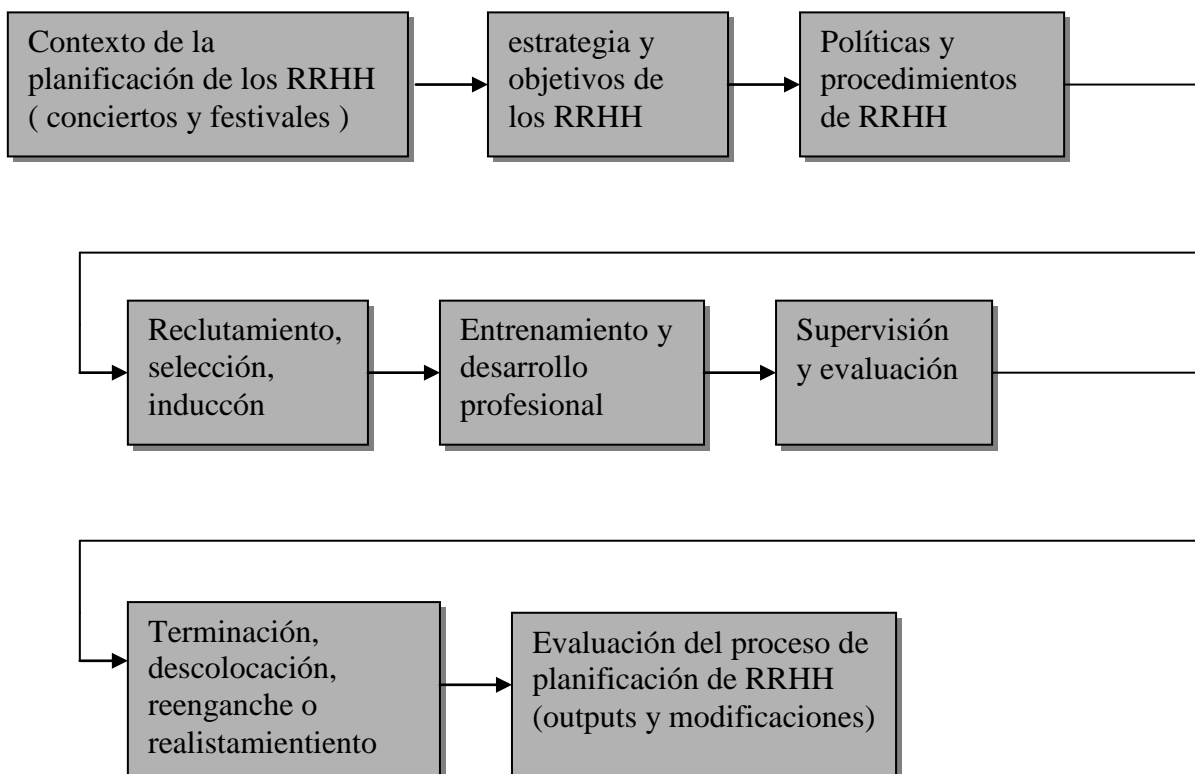
5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Una efectiva organización y gestión de los recursos humanos es el núcleo del éxito de un evento, por lo que tenemos que asegurarnos que nuestros eventos cuentan con un personal correctamente cualificado y motivado para conseguir los objetivos que se marcan.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Uno de nuestros objetivos a medio o largo plazo es que nuestros eventos crezcan en tamaño y en importancia, para esto, una estrategia de recursos humanos que acompañe este crecimiento mediante un aumento del personal "staff ". Este staff puede ser voluntario o asalariado , en todo caso ambos necesitaran programas de entrenamiento o preparación específicos a las características de cada evento. Y si tenemos que aumentar el número de trabajadores deberemos plantear estrategias de apoyo y complementarias a la gestión base de recursos humanos. Si estas estrategias no se llevan a cabo, pueden surgir problemas como la perdida de calidad , perdida de imagen, deterioro del servicio, lo cual se traduce en perdidas económicas que pueden poner en peligro el futuro del evento y por tanto de la empresa.

Podríamos representar el proceso de planificación de recursos humanos de la siguiente manera:



Estrategia: Identificar las áreas importantes en las cuales la empresa se centrara a la hora de gestionar los recursos humanos, teniendo en cuenta los siguientes objetivos:

- Contención de costes : esto se consigue con un staff productivo y motivado.
- Mejora de la calidad: Buenos métodos de elección de staff, entrenamientos previos a cada concierto/ festival, usar el staff suficiente, etc.
- Mejorar la eficacia organizativa: Buen diseño estructural de los puestos de trabajo y buenas relaciones con los empleados.
- Un rendimiento mejorado respecto a las responsabilidades sociales y legales.

Staffing: Es la principal área de las decisiones estratégicas para los directores de eventos en el área de los recursos humanos, ya que sin staff no hay nada que hacer.

Primero de todo debemos preguntarnos cuantos miembros de staff o personal , sea este pagado o voluntario, necesitaremos. También debemos plantearnos que combinación de habilidades, conocimientos y experiencia son requeridos y en que áreas serán necesitados estos, cuando estamos elaborando el proceso de planificación del evento. Por ejemplo no se necesitan las mismas habilidades para planificar la distribución del recinto de conciertos y espectáculos , para supervisar las acreditaciones en la entrada del recinto, para contratar personal cualificado o para contratar a los artistas.

En este apartado del proceso nos encontramos con una de las mayores dificultades, que es saber exactamente cuantas personas se necesitaran contratar para realizar una determinada tarea.. Debemos tener en cuenta también que una persona puede llevar a cabo varias tareas durante la jornada de un festival. Es posible llevar a cabo estimaciones mediante el uso de la aritmética. Por ejemplo, calculamos que unas 240 personas pueden pasar por un detector de entradas en la entrada del recinto en 1 hora. Si nos encontramos en un concierto de multiples artistas con un horario de apertura del recinto de 18:00 pm a 4:00 am ,con una audiencia de 5000 personas, y el 80% (4000) llegaran durante las 2 primeras horas:

$$4000 \text{ personas} / 2 \text{ horas} = 2000 \text{ personas hora}$$

$$2000 \text{ personas hora} / 240 \text{ personas detector} = 8$$

Por lo que 8 detectores serán necesarios durante las dos primeras horas , en cada detector necesitaremos 2 miembros del personal, uno para supervisar el detector y otro para cachear en busca de objetos prohibidos.

Estos métodos los podemos utilizar en el resto de áreas y deberemos asegurarnos sobretodo de que haya suficientes miembros de seguridad y personal medico cualificado para evitar cualquier tipo de riesgo.

Descripciones del trabajo:

- Titulo requerido y de compromiso con la empresa: Es la información que diferenciará un voluntario de un trabajador asalariado y en que área trabajará (p.ej. Coordinador de márketing) y la duración del trabajo (p.ej. 1 año a media jornada 5 días a la semana)
- Salario / incentivos / primas : Está asociado con la posición. En el caso de los trabajadores pagados viene fijado en el contrato. En el caso de los trabajadores voluntarios se les recompensará su labor con merchandising oficial del festival o de los artistas, comidas, entradas gratis para los festivales y conciertos...
- Resumen del trabajo: Describirá el propósito primordial del puesto asignado. Por ejemplo, el gestor de operaciones del evento debe preparar y implementar planes de operación detallados de cada área que hagan que el evento se desarrolle de forma exitosa.
- Deberes y responsabilidades: Por ejemplo, el gestor de operaciones del evento deberá elaborar planes proporcionales a las magnitudes del evento: Dimensiones necesarias del recinto, desmantelamiento del recinto, tamaño y emplazamiento del aparcamiento, recogida de basuras, emplazamiento y puesta a punto de los escenarios y previsión/gestión de riesgos.
- Relaciones con los demás empleados dentro y fuera de la empresa: El gestor de operaciones del evento estará a cargo del personal de seguridad, parkings , técnicos de escenario, empresas de recogida de basura, etc, y todos estos deberán informar al gestor de operaciones sobre el trabajo realizado hasta el momento y eventualidades que puedan surgir. A parte , también deberá comunicarse y ponerse de acuerdo con las autoridades locales, comunidades, tráfico, y servicios médicos y hospitalarios. Al mismo tiempo, el gestor de operaciones deberá informar al director.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El reclutamiento de los empleados asalariados y voluntarios consiste esencialmente en atraer a los candidatos potenciales correctos. Durante el proceso de planificación de los recursos humanos determinaremos donde

se pueden encontrar los candidatos cualificados y como podemos atraerlos a que firmen por nuestra organización. Es un proceso a dos bandas, donde por un lado buscaremos los recursos humanos necesarios y que mejor se adaptan y por otro lado los candidatos buscan un puesto de trabajo conforme a sus requerimientos. Los candidatos evaluarán la empresa y le atribuirán un valor respecto a otras empresas que también se dediquen a promover eventos de este tipo.

Dependiendo de la importancia de los puestos que quiera cubrir la empresa, destinaremos más o menos recursos económicos a encontrar un candidato apropiado para ese puesto. Las agencias de reclutamiento más importantes para encontrar staff a tiempo completo para eventos en Reino Unido son Anne Ellington Associates, Chess Partnership, Dragonfly, Eligo, Ellis Fairbank, ESP Recruitment, JB Event Recruitment, Regan and Dean.

Para staff con un contrato temporal podemos acudir a Adecco, Event Staff Co. UK o la oficina de empleo local.

Debido al gran atractivo de trabajar en eventos de este tipo, también puede dar resultado y además es más económico, poner anuncios en periódicos nacionales como The Guardian o en páginas de internet.

Para encontrar voluntarios usaremos los siguientes métodos:

- Usando partes interesadas como grupos de la comunidad local, sponsors y proveedores del evento. Esto es también llamado " círculo concéntrico de contratación", ya que usamos empresas y grupos que están conectados con el evento, por lo que nos puede dar cierta seguridad.
- Identificar y hacer una lista de los colegios y universidades próximas al evento, que son una importante fuente de voluntarios.
- Voluntarios proveídos por el estado y autoridades locales.
- Usando programas existentes del desempleado.
- Anunciando la necesidad de voluntarios por los medios de comunicación locales (televisión, radio, periódicos).
- Registro en el programa de voluntarios del Reino Unido.

Una vez hemos identificado un gran numero de voluntarios, el siguiente paso es seleccionar los mas apropiados y los que mejor encajan con nuestra empresa y evento. Realizaremos este paso con mucha atención y cuidado pero con gran eficiencia, ya que un mal proceso de selección puede conllevar pérdidas económicas .

El proceso de solicitudes variará basándose en las necesidades de un puesto de trabajo concreto, el numero de solicitudes recibidas y los recursos que disponemos para el evento. En casos donde un gran número de solicitudes se han enviado, puede que sea apropiado considerar realizar un cribado de solicitantes por vía telefónica realizando al solicitante algunas cuestiones

referentes al puesto de trabajo solicitado, por ejemplo : ¿ tiene usted algún tipo de cualificación , formación o título en Dirección de eventos ? A los que si que posean lo mencionado podemos proceder a enviarles un formulario definitivo de solicitud. A los empleados asalariados , en el formulario de solicitud les pediremos información complementaria sobre formación académica, experiencia previa en festivales y conciertos, curriculum vitae (CV). A partir de aquí sacaremos una lista con los solicitantes definitivos que nos parezcan apropiados y se les puede llamar a entrevista si se trata de puestos de trabajo relevantes.

Para eventos a gran escala como pueden ser los festivales Green Grass y Mosh Pit, se les puede pedir a los voluntarios que rellenen una solicitud, ya que puede haber gran demanda de participación como voluntario de estos eventos, se dará la opción de hacerlo vía online.

A la hora de seleccionar entre todos los candidatos, tendremos en cuenta los siguientes factores:

- *Comportamientos pasados:* Estos comportamientos pueden repetirse en un futuro, por lo que la forma de trabajar de una persona en el pasado nos ayudará a predecir como lo hará esta en el futuro.
- *Comportamiento presente:* Podemos utilizar tests de inteligencia o pruebas de habilidades (matemáticas, velocidad de escritura, etc)
- *Comportamiento futuro:* Podemos realizar simulaciones sobre situaciones que el candidato se va a encontrar para saber como este va a actuar. Por ejemplo el gestor de patrocinadores (sponsors) , se le puede pedir que desarrolle un proceso de negociación con un patrocinador potencial.

INDUCCIÓN

Una vez seleccionados y contratados los trabajadores voluntarios y asalariados y estos han empezado a trabajar en la empresa, se necesitará llevar a cabo un programa de inducción.

La inducción implica un proceso de preparación por parte de la organización, especialmente cuando se trata de cargos de dirección o especializados, implica un esfuerzo previo que le muestre al recién llegado que se le estaba esperando y que su contribución es importante y necesaria.

Elaborar un plan de trabajo que vaya más allá de presentar la empresa, sus instalaciones y sus empleados implica comprender que los primeros días en la

organización representan un proceso de identificación con la nueva cultura a la cual se llega; es el inicio de una etapa que involucra conocer nuevas personas y un nuevo estilo de hacer las cosas. La inducción se traduce entonces en una oportunidad de conocer e integrarse con quienes serán sus compañeros de trabajo, comprender la razón de ser de la organización y sobre todo identificar la importancia y el impacto de lo que será su contribución, es decir, evidenciar las expectativas que sobre su trabajo se tiene y de esta manera reconocer los aspectos claves que tendrá que desarrollar en la gestión que se le encomendará.

Es preciso hallar nuevos elementos que transmitan al recién llegado la seguridad de que su contribución será valorada y que vale la pena actuar con entusiasmo, de tal manera que sea un espacio donde sentirá que tendrá retos y no solamente tareas que cumplir. El compromiso también se genera con la capacidad que tiene la organización de comunicar al nuevo colaborador que ha sido seleccionado entre muchos y que por tanto su talento debe ser puesto al servicio de los resultados esperados, que las personas con quienes trabajará serán su equipo y no sus oponentes, de tal manera que las tareas iniciales no pueden ser de baja categoría ni un sustituto de las acciones principales por las cuales se le contrató, todo lo contrario, el diseño de la inducción debe permitir el reconocimiento de un trabajo de largo plazo que no está condicionado por las personas sino por los resultados que se esperan del producto de su conocimiento, habilidad y actitud frente a la tarea asignada.

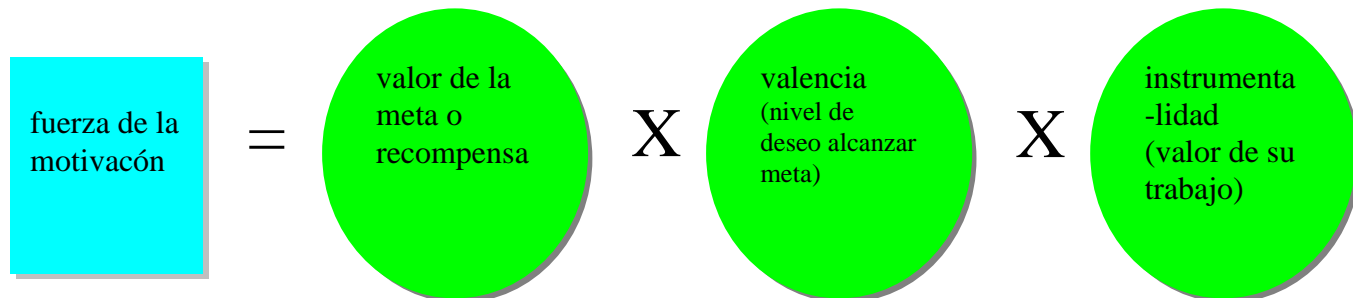
Al finalizar el proceso de inducción, vale la pena una entrevista, personal o de grupo que nos permita recibir una retroalimentación por parte de los nuevos colaboradores que favorezca la recolección de información valiosa que nos lleve a hacer los ajustes necesarios para construir un modelo de integración a la empresa que genere nuevas acciones orientadas a perfeccionar la inducción.

Para los eventos de tamaño medio o gran tamaño se necesita un completo proceso de inducción, que puede ser apoyado por trabajadores o voluntarios con experiencia en anteriores ediciones.

La motivación es un elemento muy importante del proceso de planificación de los recursos humanos. Sirve para comprometer al trabajador a llevar a cabo sus tareas con energía y entusiasmo. El director de eventos es el que debe poseer la habilidad de motivar a los empleados. Sin la motivación necesaria, los empleados y voluntarios pueden bajar su rendimiento con facilidad, y hacer que el resultado de sus tareas sea un producto o servicio de baja calidad.

La teoría de las expectativas : Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom. Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrlas. En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la

confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta, Davis y Newstrom (2003). En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, la teoría de Vroom podría expresarse así:



Para aplicar esta teoría en nuestro contexto ponemos el ejemplo de los voluntarios que trabajaran en el Green Grass Festival, los cuales tendrán las expectativas de que trabajando en el festival adquirirán nuevas habilidades, experiencia para futuros empleos e incluso para llegar a puestos de trabajo remunerados dentro de la empresa.

6. EL IMPACTO DE LOS EVENTOS EN EL SECTOR TURÍSTICO

En este apartado no nos centraremos en las estrategias, planificación y procesos que tiene que seguir Crowd Factory Events para llevar a cabo su actividad, si no que se explicará el impacto de los eventos en las regiones donde estos se celebran y las políticas estratégicas llevadas a cabo por las ciudades y regiones tanto de Reino Unido como europeas para fomentar el turismo asociado con festivales y eventos.

Acoger eventos viene dado prácticamente siempre por el turismo que atraen, las grandes oportunidades económicas y los beneficios culturales y sociales que generan. Los gobiernos apoyan y promueven eventos como parte de una estrategia de desarrollo económico. Estos eventos, además, son vistos como una importante herramienta para atraer visitantes y crear una buena imagen de la comunidad que los acoge. Los servicios relacionados con el turismo como pueden ser alojamientos, restaurantes y tiendas son los mayores beneficiarios de la celebración de un gran evento.

TURISMO DE EVENTOS

Es la planificación sistemática , desarrollo y marketing de los eventos como una atracción turística, catalisis de otros desarrollos positivos. Es el segmento del mercado que consiste en gente que viaja para atender a eventos, y el poder que tienen estos para motivar a las personas a salir de su región o ciudad para poder asistir.

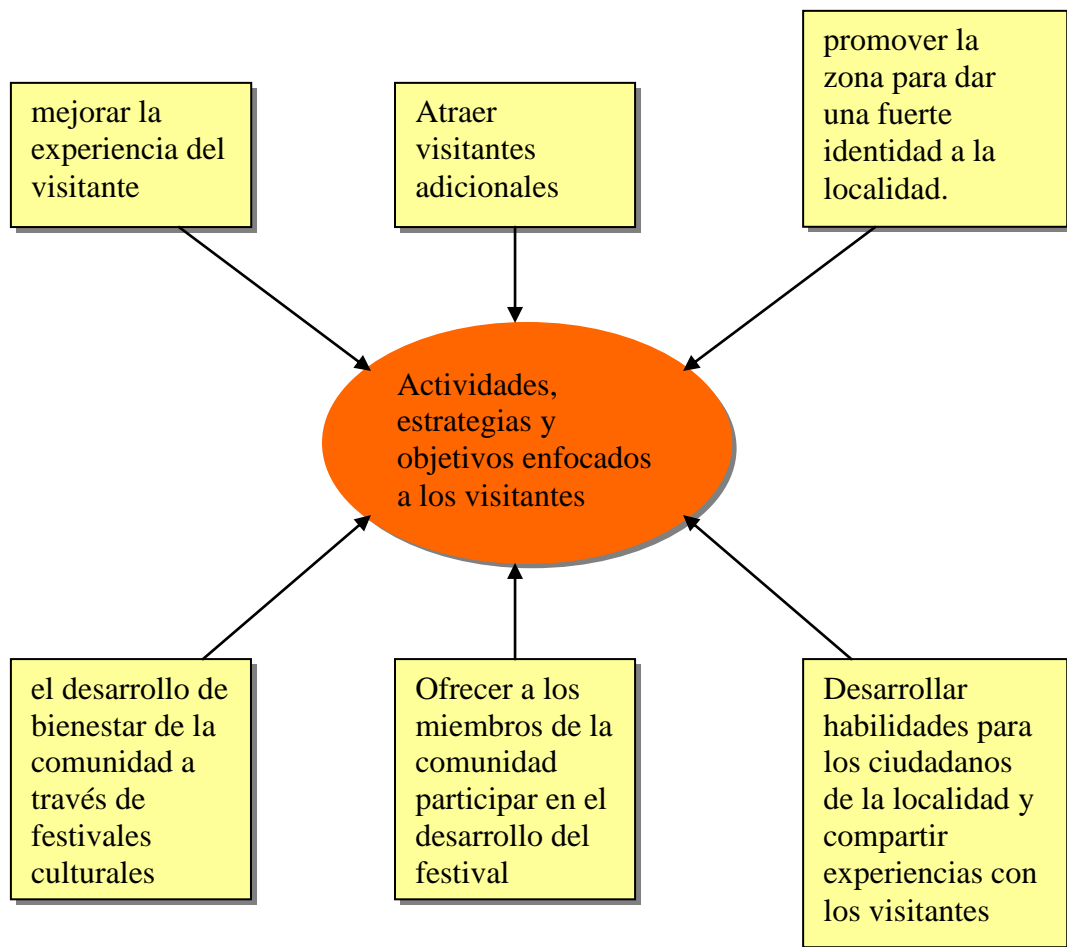
Debido a la gran competencia creada por la cantidad de festivales celebrados en el Reino Unido, y el éxito de estos, es necesario que las regiones y comunidades formulen un elaborado plan estratégico para poder cumplir los objetivos sociales y económicos deseados. Los festivales tienen el poder de generar mucho turismo cuando son capaces de captar visitantes de otros países y regiones.

La industria de los eventos ha tenido un rápido crecimiento debido al desarrollo y mejora de las nuevas tecnologías y los medios de comunicación, que se han convertido la principal fuente de información y contacto con el cliente.

DESARROLLO DE LA CULTURA COMUNITARIA A TRAVÉS DE LOS FESTIVALES

La revolución de los festivales ha sido estimulada por el impacto comercial y la demanda de las comunidades locales de crear eventos de este tipo. Además hacen crecer las oportunidades de negocios para los organizadores de eventos y empresas locales.

Las autoridades locales en Reino Unido y otros países conceden subvenciones y apoyo a los festivales locales por que la repercusión de estos resulta muy positiva en toda la comunidad y es posible crear actividades paralelas, sobretodo culturales, a raíz de la llegada de todos los visitantes a la localidad ,y así promover y dar conocer la cultura y los aspectos mas turísticos de la zona, como la gastronomía , tradiciones, los paisajes o el mismo núcleo urbano:



Un punto que nos interesa a Crowd Factory Events es el tema de las subvenciones del gobierno, los factores que nos pueden ayudar a obtener estas subvenciones son los siguientes:

- Capacidad potencial o demostrada para incrementar el turismo, el rendimiento por visitante o la estancia del visitante.
- Relación entre el evento y la estrategia general de desarrollo turístico de las áreas.
- Nivel de apoyo del evento al desarrollo de la industria local y la capacidad de nuestra empresa de autofinanciarse.
- Nivel / calidad de nuestro proyecto a nivel financiero , operacional y plan de marketing.
- Valor mediático del evento,
- Nivel de contribución social, cultural, medioambiental y económica a la localidad

El análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades es una manera útil de evaluar la situación que enfrenta un destino en sus esfuerzos

por desarrollar el turismo de eventos. Este análisis es de gran importancia a la hora de elaborar una estrategia enfocada a atraer turismo de eventos.

El Análisis **DAFO**, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (**D**ebilidades y **F**ortalezas) y su situación externa (**A**menazas y **O**portunidades) :

DEBILIDADES / FORTALEZAS

STOCK EXISTENTE DE EVENTOS

- tipo, calidad, cantidad, exclusividad y ventaja competitiva.
- Duración (por ejemplo, los festivales musicales suelen llevarse acabo durante el verano, este "embotellamiento" de festivales puede ser beneficioso o perjudicial)
- Situación financiera
- imagen y reputación del festival
- Nivel de demanda de festivales
- Nivel de entendimiento de las necesidades o deseos del cliente
- Impactos económicos, sociales y medioambientales del festival.
- Relaciones entre el festival y la industria turística local.
- Intención de un plan estratégico a largo plazo (intención de asentar el evento en un destino en concreto)

SERVICIOS DE APOYO Y FACILIDADES DEL EMPLAZAMIENTO

- Numero, tipo, calidad, y capacidad de emplazamientos.
- Capacidad de los proveedores locales (por ejemplo alquiler de equipo técnico, proveedores de alimentación y bebida)
- Stock y capacidad de servicios turísticos locales (por ejemplo alojamiento, transportes, tour-operadores)
- Costes y tiempo para viajar hasta el emplazamiento
- Tipo y frecuencia del servicio de transporte publico hasta y desde el emplazamiento.
- Nivel de apoyo y facilidades tanto políticas como legales por parte de las autoridades de la zona del emplazamiento.

RECURSOS HUMANOS

- Nivel de cualificación y experiencia en gestión de eventos de la población local.
- Capacidad de una comunidad de proveer voluntarios.
- Accesibilidad a la población local y entrenamiento relativo a eventos proporcionado anteriormente.

- Existencia de organizaciones , agencias como las asociaciones de industria de eventos y existencia de puntos de información turística para el visitante.

NIVEL DE APOYO COMUNITARIO

- Perspectivas de la comunidad sobre las consecuencias económicas, ambientales y sociales de los eventos.
- Nivel de patrocinio local previsto para eventos.
- Nivel de la voluntad de la comunidad para absorber a corto plazo puntos negativos, tales como la congestión del tráfico o de personas.
- Nivel de voluntad de la comunidad de apoyar eventos vía voluntariado y de hospedaje de visitantes.

AMENZAS / OPORTUNIDADES

POSIBILIDAD DE ASOCIARSE CON ORGANIZACIONES DETERMINADAS PARA PROGRESAR EN DIFERENTES OBJETIVOS TURÍSTICOS

- Las organizaciones con las que nos podemos asociar son departamentos gubernamentales, organizaciones culturales, agencias turísticas, camaras e comercio, negocios locales, grupos medioambientales (para minimizar impacto medioambiental del festival).

NIVEL DE COMPETENCIA CON OTROS FESTIVALES

- competencia directa con eventos similares.
- competencia indirecta con eventos no similares pero que se llevan a cabo en el mismo periodo que el nuestro.

PREFERENCIAS DE MERCADO

- Capacidad de respuesta de un área para responder a los cambios de necesidad del mercado procedentes de introducir un festival de características diferentes.
- Impacto en los eventos existentes o planeados de los cambios demográficos de la zona de emplazamiento.

DISPONIBILIDAD DE FINANCIACIÓN EXTERNA

- Capacidad para disponer de subvenciones estatales.
- Probabilidad de atraer sponsors.

ATRIBUTOS LOCALES CULTURALES Y MEDIOAMBIENTALES QUE TIENEN POTENCIAL PARA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS DEL EVENTO.

- Capacidad de la flora, la fauna, cultura local, historia, etnicidad, arquitectura, agricultura, etc. para adaptarse al contexto de un gran festival.

IMPACTOS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES

- Capacidad de la destinación de absorber los impactos del turismo de eventos sin daños al medioambiente y a la comunidad. Los problemas potenciales de las comunidades que acogen el festival son la generación de basura, comportamientos antisociales, colapso del tráfico y de personas, incremento puntual de la población, el límite de capacidad de las infraestructuras.

CONDICIONES ECONOMICAS GENERALES

- Nivel de empleo
- tasas de interés
- inflación
- Nivel de confianza del consumidor
- Recesiones

OTROS

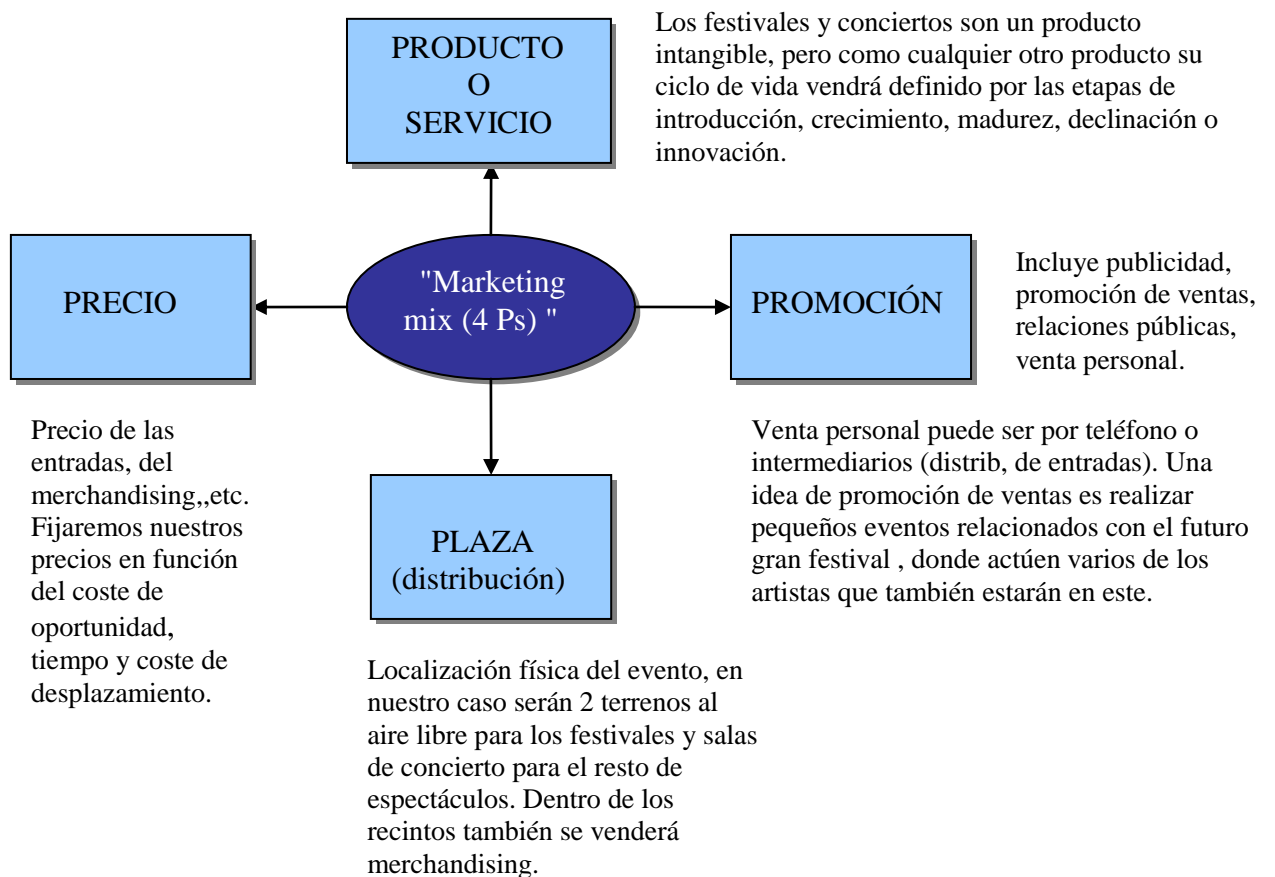
- Cambios meteorológicos de la zona.
- Recursos referentes a seguridad y salud.
- Clima político.

7. EL PROCESO DE MÁRKETING

HISTORIA DEL MÁRKETING Y LAS 4 Ps DEL MÁRKETING MIX

La era del marketing comenzó a principios de los años 50, debido a la insaciable necesidad de consumo de nuevos bienes y servicios. En los mercados mas desarrollados el consumo crecía a la vez que los precios bajaban. En este periodo aparecieron los primeros canales de televisión comerciales y independientes, los cuales se convirtieron en el medio de comunicación mas poderosos para dirigirse a las masas.

La investigación en el marketing creció en los años 60 , en 1964 Borden introdujo el programa de marketing de los 12 elementos, el cual fue simplificado más tarde por McCarthy (1978) y fue llamado las "4 Ps" del marketing o "marketing mix" (mezcla de mercadotecnia) :



APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE MÁRKETING A NUESTROS EVENTOS

Podemos definir marketing como el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. (Philip Kotler, 1999)

Aplicado a los eventos, Hall da la siguiente definición:

"Marketing es esa función de gestión de eventos que puede mantenerse en contacto con los participantes del evento y visitantes, leer sus necesidades y motivaciones, desarrollar productos que satisfagan estas necesidades y construir un programa de comunicación el cual expresa el propósito del evento y sus objetivos."

La primera razón por la que debemos invertir e investigar en marketing es para obtener un mayor beneficio. El consumidor potencial capta información sobre nuestro producto y comprará entradas para nuestros eventos y nosotros conseguimos dinero que incrementará nuestro beneficio. Con el fin de satisfacer al cliente nuestra organización debe identificar los objetivos o necesidades de este.

Los principios del marketing principales son:

- Anticipar las necesidades y oportunidades de mercado.
- Satisfacer las expectativas del consumidor.
- Generar resultados positivos y/o provechosos.
- Maximizar el beneficio de la empresa.
- Saber adaptarse a los efectos de un cambio en la competencia o en el mercado.
- Coordinar actividades y campañas con el fin de alcanzar nuestros objetivos.
- Utilizar las últimas y más avanzadas tecnologías de comunicación para maximizar el contacto o conseguir llegar a más clientes potenciales.
- Mejorar la percepción que tienen nuestros clientes de la empresa.
- Mejorar la percepción que tienen nuestros clientes de la calidad de nuestros festivales y conciertos.

Un buen gestor de eventos, debe llevar a cabo las siguientes actividades de marketing para producir un festival o concierto con éxito:

- Analizar el mercado objetivo para establecer las características del evento adecuadas.
- Identificar los festivales o eventos que satisfacen las mismas necesidades al consumidor y diferenciarnos, haciendo nuestros festivales y conciertos totalmente únicos.
- Predecir cuánta gente asistirá a nuestros eventos.
- Predecir sobre qué hora llegará el público al evento.
- Estimar el precio que el consumidor estará dispuesto a pagar para ver a los artistas contratados.
- Decidir el tipo y cantidad de actividades promocionales que son necesarias para que el público objetivo acuda al evento.
- Estimar el grado de éxito que obtendrá cada actividad de marketing.

INVESTIGACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL MÁRKETING DE EVENTOS

La investigación en marketing tiene una función específica, ayudar a formular las decisiones y planificaciones comerciales de marketing correctas y adaptadas a la industria de los eventos. Esta investigación tiene un papel importante a la hora de diseñar una estrategia eficaz. Hay tres áreas de

actividad que son esenciales para una efectiva gestión de marketing de eventos:

1. Análisis
2. Planificación
3. Control

1. Análisis: Punto crucial en el área de marketing. El objetivo principal del análisis es buscar el segmento del mercado al cual nos queremos dirigir. En nuestro caso será un público que rondará sobretodo entre los 16 y los 50 años de edad y que tenga intereses culturales y en particular musicales muy específicos dependiendo de cada festival o concierto, a los cuales podemos llegar utilizando las herramientas de marketing disponibles. Debemos identificar las necesidades principales de nuestros clientes, lo que les gusta, lo que quieren y lo que esperan de cada evento.

2. Planificación: La planificación deriva de los resultados del análisis. Después de encontrar el segmento de mercado al que nos dirigiremos, nos dispondremos a diseñar unos servicios y unas características que deben estar presentes en nuestros eventos basándonos en las necesidades de este segmento de mercado.

3. Control: Es importante para la productividad de la empresa. El éxito en el mercado depende del total compromiso con el control de gestión minucioso del negocio y la conciencia de la necesidad de especialistas en marketing, finanzas, etc. que trabajen juntos de manera creativa para lograr los objetivos de la organización a la que pertenecen.

5 escenarios;
Programa de
investigación
del
marketing

- 1 : Investigación breve: Es un estado crítico, porque en este estado se determinara el tipo d investigación que se llevara a cabo. En este estado se identificarán los objetivos y problemas principales.
- 2 : Propuesta de investigación: Los investigadores usan la información obtenida en el escenario 1 y se realizara una propuesta a potenciales asistentes a festivales para buscar su aprobación. La propuesta será sobre el público objetivo, la zona escogida para el festival, el servicio ofrecido, etc.
- 3 : Recolección de información: Existe la *información principal*, obtenida de nuestras investigaciones (es la mas costosa) y la *información secundaria*, que ya existe y nos interesara dependiendo de su coste, accesibilidad y relevancia.
- 4 : Análisis de la info. y evaluación.
- 5 : Preparación y presentación del informe.

EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR HACIA LOS EVENTOS

Debemos tener en cuenta que el servicio que ofrecemos en nuestros eventos es :

1. Intangible: A diferencia de un producto normal, el consumidor no podrá escogerlo gracias a haberlo examinado, tocado o probado antes. El consumidor tendrá que tomar la decisión de asistir o no por si mismo basándose en las expectativas creadas hacia el festival o el concierto. Estas expectativas pueden ser originadas por:

- Recomendaciones de familia o amigos
- De boca en boca.
- Campañas publicitarias o promocionales que llevaremos a cabo (pósters, televisión, folletos, etc)
- La imagen o repercusión de nuestra marca.

Las expectativas creadas pueden basarse en las experiencias anteriores del cliente en nuestros conciertos o festivales. Si estas expectativas son muy altas y después resulta que el cliente no cree que el festival este a la altura de sus expectativas, eso puede ser una perdida potencial de este cliente.. En cambio, si para el cliente, el evento ha estado por encima de sus expectativas esto hará volver al cliente y atraer clientes nuevos produciéndose una mayor venta de entradas para futuras ediciones.

2. Inseparable : El servicio que recibe el cliente es inseparable de su consumo. Producción del servicio y consumo de este son inseparables. El concierto y el entretenimiento creado para el cliente se consume al instante en el lugar donde se lleva a cabo el festival o concierto a diferencia de los productos normales que tu los compras y los consumes o utilizas donde y cuando quieres.

3. Perecedero : por ejemplo, si un concierto es en un recinto al aire libre, y las condiciones meteorológicas son pésimas durante todo el día hasta la media hora antes del concierto, puede que la mayoría de entradas ya no se vendan.

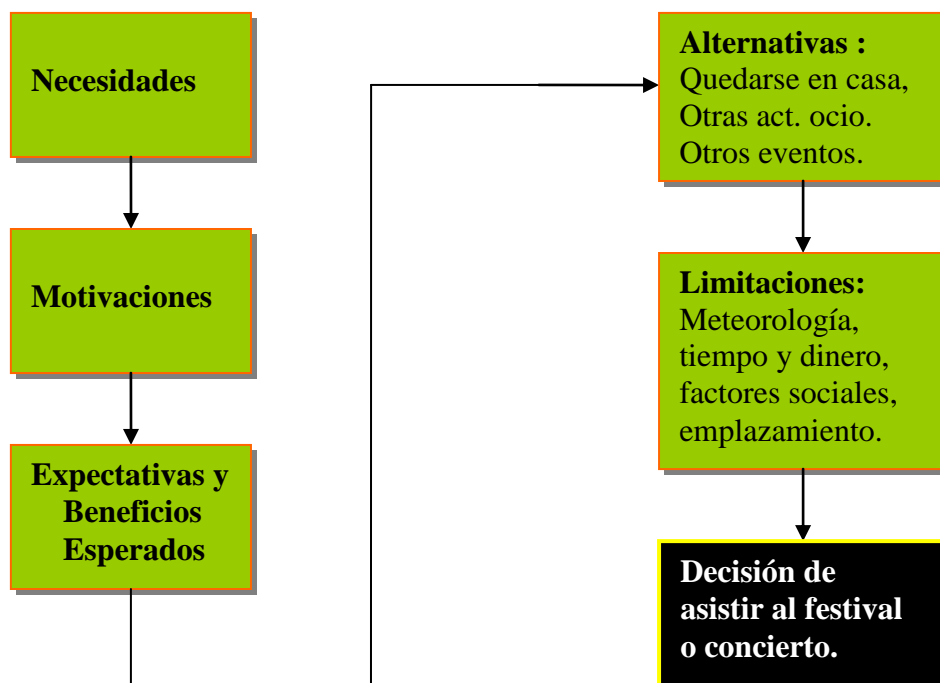
4. Variable : La gente puede tener diferentes percepciones de cada tipo de evento. Esto es a causa de la segmentación del mercado por diferentes tipos de gustos o intereses. Hay gente a la que le gusta la música del estilo Rock alternativo / hard-rock / metal / electrónica, estos tendrán mas interés en ir y valorarán más el Mosh Pit Festival que las personas a las que les gustan estilos musicales diversos y otros tipos de expresión artística los cuales irán y valorarán más el Green Grass Festival.

EL PROCESO DE ELECCIÓN Y CONSUMO POR PARTE DEL CONSUMIDOR :

Nuestra filosofía de empresa será transmitir al consumidor una serie de necesidades para conseguir que vengan a nuestros festivales y conciertos y así satisfacer estas necesidades:

1. Socializar: Disfrutar junto a tus amigos de una experiencia única y conocer gente en el mismo evento con tus mismos gustos e intereses.
2. Pasar tiempo en familia: Hacer cosas con tu familia que no sean las habituales.
3. Emoción: El placer de asistir solo por las emociones provocadas por el ambiente y las actuaciones.
4. Escaparse: Cambiar el día a día, hacer algo diferente y romper la rutina.
5. Vivir algo nuevo: Experimentar sensaciones nuevas y diferentes.

El proceso de elección y consumo por parte del público potencial podría representarse de la siguiente manera:



POSICIONAMIENTO DE LOS EVENTOS DE CROWD FACTORY EVENTS.

El objetivo principal de posicionar nuestros eventos en el mercado es conseguir ventajas competitivas, las cuales se consiguen a través de las siguientes estrategias:

1. **Líder de costes / líder de precios**: En este punto adoptaremos una posición de evento Low-cost, pero con un producto y unos espectáculos de gran nivel y calidad, fijaremos unos precios razonables y acordes al

mercado, fijándonos siempre en los precios de los eventos competidores. Queremos que el cliente piense que el valor del conjunto de conciertos y espectáculos ofrecidos es mayor que el reflejado en nuestros precios. En cuanto a los costes, hay dos tipos:

- Costes variables: Estos costes varían dependiendo del numero de visitantes al evento, por ejemplo, el coste de los vasos de bebida, costes de catering, coste del staff contratado para el evento.

- Costes fijos: Estos costes no varían sea cual sea el numero de visitantes. Por ejemplo, el alquiler del recinto, intereses, iluminación y costes de energía, promoción, coste de los uniformes de los voluntarios y contratación de artistas.

2. **Diferenciación**: Nuestros festivales se ajustan a los gustos de cada tipo de consumidor y ofrecemos al consumidor unos servicios y posibilidades que la mayoría de festivales no ofrecen, mediante la estrategia de "packaging", que da la oportunidad al cliente de disponer de un producto "paquete", que incluye por una parte conciertos, espectáculos, arte, degustación de alimentos de diferentes culturas y por otra parte alojamiento, parking y transporte, todo esto por un precio mas bajo que la suma de todos los servicios si se contrataran por separado (más adelante se explicará al detalle)

3. **Estrategia focal**: Muchos de nuestros eventos están centrados en un público en concreto, por lo que realizamos una segmentación del mercado dependiendo de lo que busca cada cliente o grupo de clientes potenciales busque (Green Grass Festival: amantes del arte y todo tipo de música ; Mosh Pit Festival : amantes del metal, Rock, etc).

Una vez tenemos clara nuestra base de actuación, debemos decidir que dirección estrategia es la mas apropiada para una empresa de estas características. Para esto nos podemos apoyar en la Matriz de producto / mercado de Ansoff:



Estrategia de penetración de mercados

El primer cuadrante describe bien nuestra situación, donde la empresa, con un producto existente, que son los eventos musicales, pretende ganar participación en un mercado también existente, industria de los eventos. Esta opción implica vender más productos a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia.

La estrategia de penetración de mercado es buena para nosotros ya que la industria de los eventos esta en pleno crecimiento y tiene una demanda alta.

Entre las herramientas para lograr este objetivo se encuentran, entre otras, los descuentos por numero de entradas compradas, un aumento de la inversión publicitaria, sobretodo en las redes sociales (facebook, twitter) y medios de comunicación que tengan contacto con el cliente potencial, ya pueden ser revistas, televisiones y radios especializadas en música alternativa y arte, premiar la fidelidad por ejemplo con un descuento para la próxima edición y una mayor penetración en el canal de distribución.

Estrategia de desarrollo de productos

Una estrategia de desarrollo del producto implica llegar con un producto nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa quiere tener presencia. Esta opción supone el lanzamiento de un festival novedoso multicultural y multidisciplinar y "multi-estilo" que de nombre a la empresa, ya que además, a la hora de organizar conciertos en salas pequeñas y grandes , el público reconozca la empresa como una marca en si, que ofrece un producto de gran calidad y variedad.

Las situaciones que normalmente motivan el desarrollo de producto (independientemente del deseo de mayores ventas) son: mantener una reputación de "empresa innovadora" , medidas defensivas contra competidores (por ejemplo, competir vía precio, lanzando las entradas de los festivales a un precio especial, inferior al de la competencia, e ir subiendo este progresivamente hasta la fecha del festival , si el festival es de 4 días, de jueves a domingo, ofrecer entradas de 1 día o de fin de semana para así llenar el mercado con mas tipos de producto)

Estrategia de desarrollo de mercados

Esta opción consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados.

Normalmente, esta opción se utiliza cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos para sus clientes, pero aún desea expandirse, por lo que se dedica a desarrollar mercados, por o que para Crowd Factory Events

podemos entender que no es la mejor opción, al menos de momento.

Estrategia de diversificación

Esta alternativa implica entrar a competir en mercados y productos que son nuevos para la empresa. Esta tampoco es la mejor opción. Las mejores opciones estratégicas para nuestra empresa son la estrategia de penetración de mercados y de desarrollo de producto.

Algunas consideraciones sobre la matriz de Ansoff

La principal virtud de la matriz de Ansoff radica en su capacidad para estructurar y representar sencillamente las posibilidades de expansión de una empresa. La robustez del modelo reposa en el sentido común, más que en la sofisticación de su base teórica.

La principal limitación es que la matriz no brinda ninguna guía acerca de cuál alternativa es más deseable. Cada empresa adoptará las estrategias que vea que más le pueden beneficiar.

El esquema de Ansoff tampoco contempla el riesgo de cada alternativa. Normalmente, cuanto más se aleja la estrategia de los productos y mercados existentes, más arriesgada resulta, pues se aparta del terreno que la empresa conoce.

MÁRKETING RELACIONAL DE LOS EVENTOS

El **marketing relacional** es la actividad del marketing que tiene el fin de generar relaciones rentables con los clientes. Esto parte del estudio de comportamiento de los visitantes a los eventos con base en el diseño de estrategias y acciones destinadas a facilitar la interacción con los mismos y brindarles una experiencia memorable.

El marketing relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas de la industria de eventos con sus clientes, buscando lograr el máximo número de relaciones beneficiosas con cada uno de ellos.

Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

El marketing relacional es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas

Característica principal: Individualización: Cada cliente es único y se pretende que el cliente así lo perciba. Comunicación directa y personalizada, costos más bajos que el marketing y la promoción tradicional.

Este tipo de marketing requiere como mínimo dos partes que estén en contacto una con otra y la más básica es la del visitante con el director del evento. No obstante, en los eventos habrá muchas más partes relacionadas, y cuanto mejor sea esta relación entre las partes, más probabilidades de éxito. Estas partes son:

- Propietario del terreno o local.
- Promotor.
- Patrocinador local.
- Medios locales.
- Medios de comunicación locales.
- Medios de comunicación nacionales.
- Patrocinador Nacional.
- Intereses de la localidad, nacionales y estatales en la celebración del evento.

NIVEL DE SATISFACCIÓN, CALIDAD DEL SERVICIO, REPETICIÓN DE VISITANTES

Desde el punto de vista del cliente, la calidad del servicio y nivel de satisfacción es buena cuando las expectativas están a la altura de lo experimentado en los conciertos. La máxima calidad del servicio ofrecido será uno de nuestros principales objetivos ya que los visitantes, tanto los que han atendido como los potenciales pueden tener una percepción de la calidad de nuestros eventos basada en el boca a boca, revistas y páginas web de opinión especializadas, y dependiendo de esta decidirán venir o no a nuestros eventos.

Debemos tener en cuenta que muchas de estas percepciones del nivel de satisfacción están condicionadas por aspectos técnicos (si ocurre algún fallo técnico durante una actuación puede influir negativamente en la opinión del visitante o que por ejemplo un cantante se emborrache y desafine durante toda la actuación) y aspectos funcionales, por lo que habrá que poner mucha atención y esfuerzo para que estos no se produzcan. Pueden influir factores externos como el clima (bueno o malo) o que durante su visita el cliente se peleee o tenga una discusión con otra persona y vaya diciendo a la gente que "el festival estaba lleno de gentuza" (mala experiencia).

Por culpa de lo anteriormente mencionado, es difícil evaluar con exactitud el nivel de calidad o satisfacción. Por esta razón se utiliza el cuestionario SERVQUAL el cual refleja las 5 dimensiones de la calidad del servicio:

1. Seguridad: Los miembros de seguridad y voluntarios deben dar la impresión de saber lo que hacen, de profesionalidad, de ser corteses, amables, y estar disponibles en todo momento, para que así los asistentes al festival se sientan seguros.
2. Empatía: Los organizadores y voluntarios son los responsables de entender las necesidades del cliente y de proporcionarle la atención necesaria.
3. Capacidad de respuesta: Hacia las necesidades del visitante.
4. Fiabilidad: El evento debe ser tal y como se ha descrito en la publicidad y en las campañas de marketing.
5. Elementos tangibles: La apariencia de las instalaciones y de la calidad del equipamiento de estas, así como la presentación de los diferentes espacios.

El cuestionario SERVQUAL mide la diferencia entre las expectativas y las percepciones hacia el festival o evento. Cuando estas percepciones coinciden o son incluso mejores que las expectativas, podemos estar seguros de que se ha ofrecido un servicio de calidad, y esto se traduce en nuevas visitas al evento.

LA EXPERIENCIA DEL EVENTO COMO PRODUCTO EN SI MISMO, PLANIFICACIÓN

Los festivales y eventos, convertidos en producto, contienen tres elementos:

1. Producto principal, núcleo de la experiencia vivida por el cliente, que serán los conciertos.
2. Elementos añadidos que nos diferencian de la competencia, como el alto nivel de los artistas contratados, la calidad de sonido, emplazamiento, ambiente, transporte, alojamiento personalizado, merchandising, diversidad y calidad de los alimentos ofrecidos en el recinto, etc
3. Puesta en práctica del servicio contratado: Por ejemplo el papel del asistente en la experiencia prometida, duración del evento, etc.

Una característica importante del marketing de eventos es que las personas son también parte del producto. En otras palabras, la satisfacción del visitante viene en gran medida de las interacciones de este con el resto de asistentes. Esto significa que el personal encargado del marketing en la empresa debe realizar una buena elección de los segmentos de mercado a los que se va a dirigir, para que haya una cierta compatibilidad entre los visitantes. Por ejemplo en el Green Grass Festival, la mayoría del público tendrá entre 16 y 35 años de edad, una persona de 70 años puede sentirse algo descolocada. También se debe facilitar el “buen royo” entre las personas asistentes, ya sea

organizando actividades interactivas con el público, concursos organizados por los sponsors, etc.

La programación: Para los directores de eventos, es importante realizar una programación donde se refleja la misión, el nivel deseado de calidad con el que se pueda satisfacer la demanda artística por parte del mercado y los beneficios esperados. Todo esto con un límite presupuestario y de costes conocido. La programación es arte y ciencia al mismo tiempo. El director de eventos debe considerar el nivel artístico y de entretenimiento que se debe ofrecer para responder a la demanda y el nivel de esfuerzo y presupuesto que se debe dedicar al proceso de marketing. Pero para que todo este esfuerzo se concierta en un éxito rotundo, se debe crear un efecto “wow” o efecto sorpresa diferenciador, que haga de nuestros festivales algo único, y para eso se debe de contratar a gente cualificada y motivada, que se vuelque completamente con la creación de algo innovador y impactante que atraiga al asistente mas allá del nivel de los conciertos, por ejemplo poniendo atracciones de feria dentro de recinto, una ola artificial para hacer surf o un parque de deportes extremos.

La estrategia de “Packaging”: Nosotros podríamos llamarla estrategia de empaquetamiento, muy extendida en el sector servicios, pero muy poco desarrollada en la industria de los eventos. Queremos ofrecer al visitante la oportunidad de “empaquetar” diferentes tipos de entretenimiento, en un solo paquete a un precio especial. El cliente consigue en un solo paquete diferentes servicios, los cuales si contratase por separado la suma de estos seria más costosa que pagarlo todo junto.. En ese paquete queremos incluir:

- El producto principal: Los conciertos de artistas de primer nivel internacional.
- Productos secundarios: Otros espectáculos y arte, ya sean las actuaciones de cómicos, números circenses y actividades de entretenimiento en el interior del recinto.
- La posibilidad de comprar en el recinto productos alimenticios y bebida de diferentes culturas (Pizzas, Kebabs, comida china, japonesa, tapas españolas y gastronomía típica de la zona de Reino Unido donde tenga lugar el evento).
- Merchandising (camiseta del festival básica) incluida con la entrada.
- Alojamiento: Se habilitaran diferentes zonas de acampada, una zona de acampada VIP (tiendas de campaña grandes ya montadas en lugar privilegiado, con servicio de comidas y baños y duchas propios) otra zona de acampada general que consta de un gran terreno donde montar cada uno sus tiendas de campaña y baños y duchas compartidas con los demás asistentes. Ambas zonas de acampada contarán con servicio de mantenimiento, limpieza y seguridad las 24h, barras, stands de comida, consigna, recarga de móviles, puntos limpios, etc
- Posibilidad de incluir vuelos, alojamiento en un hotel, transporte en autobús desde diferentes zonas del Reino Unido.

El cliente tendrá diferentes paquetes con diferentes precios dependiendo lo que busque y lo que este dispuesto a pagar. Esta estrategia es una buena forma de diferenciarse de los competidores y posicionar nuestro producto.

8. DIRECCIÓN FINANCIERA EN EVENTOS

La dirección financiera es definida como aquellas decisiones que tomamos sobre la búsqueda, planificación, colocación y evaluación de los recursos monetarios. En los eventos, las decisiones financieras están directamente relacionadas con los objetivos de la empresa. .

El dinero es el recurso principal de la dirección de eventos, y si nuestro objetivo son los beneficios, el abastecimiento y colocación del dinero son muy importantes. El objetivo principal de la empresa es tener más ingresos que gastos.

Menospreciar la dirección financiera puede conllevar problemas gravísimos como los riesgos operacionales, la falta de seguridad y control del público o problemas legales. Por esto, un director de eventos debe estar altamente cualificado en finanzas o tener una grandísima relación con el director financiero y asesores financieros.

Hay ciertas obligaciones legales a tener en cuenta por el equipo de dirección del evento, por ejemplo el Impuesto sobre el Valor Añadido (en Reino Unido: VAT) , o contar con programas informáticos para registrar las transacciones. Por otra parte un sponsor principal puede querer saber como se encuentra la situación financiera de la empresa, y por esto debemos llevar al día los libros de cuentas de la compañía.

También será necesario que la organización establezca un sistema de gestión que pueda controlar los flujos monetarios entre las diferentes áreas, ya sean la de marketing, seguros, control de costes del recinto o diseño.

Es muy importante que la organización se encuentre en una búsqueda constante de sponsors, ya que cuantos más tengamos, menos costes habrá que soportar.

PREVISIÓN FINANCIERA Y RETORNO DE LA INVERSIÓN (RI)

La dirección financiera empieza en la fase inicial de la dirección de eventos. Esta tiene lugar en el momento de plantearnos si el proyecto será factible. ¿

va a funcionar ? ¿ Contamos con suficientes fondos ? ¿ De donde sacamos el dinero ?

El retorno de la inversión mide el retorno financiero del total de la inversión realizada en algún evento. El RI será diferente para cada parte interesada, por ejemplo Crowd Factory Events, como compañía, esperará de los grandes festivales, grandes ingresos consecuentes del gran nivel de complejidad y gran nivel de riesgo implícito en sus inversiones. De los eventos a pequeña escala, como los conciertos en salas, la mayor parte del beneficio será consecuente de la simple venta de entradas. Para un sponsor principal del festival, el retorno de su inversión vendrá dado por las ventas consecuentes de haber dado su imagen a un evento de tal magnitud (promoción). En cambio existe una gran complejidad a la hora de medir el RI de una comunidad que ha dado “alojamiento” a un gran festival.

FUENTES DE FINANCIACIÓN

1) FUENTES DE FINANCIACIÓN INTERNA:

Estos recursos son generados por la empresa, por lo que hasta que no empiece su actividad comercial, no podemos contar con ellos, pero los podemos tener en cuenta para un futuro a corto o medio plazo, estos son:

- **Venta de activos:** Venta de activos fijos y excedentes con el objetivo de recaudar fondos para proyectos actuales o futuros, para expandir el negocio o pagar deudas. Vendiendo activos fijos, la compañía puede evitarse tener que pedir prestado (lo que conlleva al pago de intereses y al aumento de las obligaciones y responsabilidades por parte de la empresa).
- **Beneficios no retribuidos:** Es el método más simple de financiar las actividades de la empresa. Estos beneficios son los generados por la empresa y no han sido gastados en otro proyecto o actividad. Pueden ser utilizados para adquirir nuevos bienes o invertir en aspectos que pueden mejorar la rentabilidad de la empresa y ser mas competitivos, como nuevos equipos de sonido, iluminación o contratación de artistas de mayor nivel (atrae a mas gente = más beneficio). También tenemos la posibilidad de ahorrar estos beneficios para dar seguridad y garantía económica durante periodos de dificultad futuros.

2) FUENTES DE FINANCIACIÓN EXTERNA:

- **Préstamos bancarios:** Nosotros, al ser una nueva empresa que entra al mercado, nos costará que el banco nos de un préstamo “barato”, es decir, puede que tengamos que pagar tasas de interés más altas. Las

tasas de interés bajas serán solo ofrecidas normalmente a empresas de renombre con una buena trayectoria. Tendremos que pagar el préstamo bancario en cuotas regulares, con sus respectivas tasas de interés las cuales han sido establecidas acordes con la tasa del Banco de Inglaterra. Además, los bancos nos cargarán unas tasas que suelen estar en un 3 - 4,5 % por encima de las del Banco de Inglaterra.

-
- **Sobregiros bancarios:** Es el método mas flexible a la hora de financiar un déficit comercial durante un periodo corto de tiempo. El dinero puede ser dispuesto por la empresa rápidamente durante el periodo acordado con el banco. Las tasas de interés suelen fijarse dependiendo del historial de la empresa y el estado de la misma. Si tenemos esta necesidad durante los inicios de la actividad empresarial no contaremos con un historial muy largo, por lo que el banco requerirá de algún tipo de seguridad, por ejemplo involucrando los bienes de la compañía o la propiedad personal del empresario. Una de las principales ventajas de esta forma de financiación es que la deuda puede ser pagada en cualquier momento y sin penalidad. Es importante que solo usemos este tipo de financiación durante un periodo corto de tiempo, si no nos puede salir caro.
-
- **Leasing:** Es el método mas común de adquirir bienes, como por ejemplo equipamiento de backstage, vehículos, equipamiento informático, sin que la empresa tenga que hacer un gran desembolso que suponga un coste inmediato para la empresa. Hay dos tipos de leasing, el leasing financiero es una forma de préstamo reembolsado por la empresa en cuotas mensuales a lo largo de y hasta el final de la vida económica del producto. El leasing operativo se trata de una acuerdo por el cual el producto se utiliza por la empresa por menos de su vida económica completa.
-
- **Inversor angelical:** (conocido como Business Angel en Europa o simplemente "ángel") es un individuo próspero que provee capital para un "start-up", usualmente a cambio de participación accionaria. Los ángeles típicamente invierten sus propios fondos. aportan su experiencia, a incipientes proyectos empresariales, con intención de obtener rentabilidad. Las inversiones que llevan a cabo pueden ir destinadas a emprendedores que quieren poner en marcha un proyecto empresarial, (capital semilla), a empresas que se encuentran al inicio de su actividad (capital de inicio o desarrollo) que sería el caso de Crwod Factory Events, o a aquellas empresas que deben afrontar una fase de crecimiento con el objetivo de obtener una plusvalía a medio plazo , seleccionar un proyecto empresarial de gran éxito, reencontrar el potencial de los comienzos , disfrutar del espíritu que caracteriza el desarrollo de nuevas empresas y transferir sus conocimientos a los nuevos emprendedores. Los Business Angels son una valiosa y estratégica fuente de financiación, ya que se produce un efecto imán para otras fuentes de financiación, ya sean préstamos bancarios o participativos, así como las propias entidades de capital riesgo.

- **Patrocinio corporativo:** Que se ve reflejado en donaciones , provisión de servicios y bienes a cambio de oportunidades específicas para promocionar la marca del patrocinador. Esto puede incluir poner el logo del patrocinador en materiales promocionales del festival, o en los medios de comunicación que anuncian el festival, incluso en el mismo nombre del festival. Por ejemplo, si firmáramos un contrato con la empresa cervecera Heineken, los festivales podrían pasar a llamarse Mosh Pit Heineken Festival y Green Grass Heineken Festival.
- **Mercado de valores:** Esta es la técnica más eficiente usada por las grandes compañías para financiarse.. Una vez se ha registrado nuestra empresa en el mercado de valores (para esto la empresa debe estar bien asentada en el mercado), las acciones de la compañía pueden ser compradas y vendidas fácilmente y convertirse estas en activos más estables y líquidos. Una vez se ha registrado la compañía, la bolsa impone una serie de condiciones y reglas a nuestro negocio, las cuales deben ser cumplidas por ley. Los mercados de valores disponibles en el Reino Unido son el “Alternative Investment Market” (AIM), para empresas de tamaño medio, en la cual registraremos Crowd Factory Events en un principio, al ser la que más se adapta a nuestras características, también contamos con el “London Stock Exchange” para grandes compañías, el NASDAQ para compañías de gran crecimiento y el EASDAQ que es el mercado de valores Europeo (Bruselas).
- **Capital social:** Es el método más simple por el cual una empresa puede financiarse. Este método implica normalmente un préstamo permanente sin intereses, dado a cambio de una cuota de participación en la sociedad y una parte proporcional de los beneficios de la empresa en forma de dividendos al final del año financiero. Los derechos de voto de los accionistas están determinados por el porcentaje y tipo de acciones que posean. Los accionistas ordinarios son los menos poderosos y los accionistas preferentes tienen mayor poder de voto y reciben un dividendo fijo antes de que cualquier otro dividendo sea pagado.
- **Subvenciones:** El Gobierno, en Inglaterra por ejemplo, suele ser muy generoso a la hora de dar apoyo a los negocios, y lo hace mediante subvenciones y provisión de expertos. Es de gran interés para el Gobierno que se creen nuevas empresas y que las ya existentes se desarrollen exitosamente, eso es debido a que las empresas generan puestos de trabajo y es muy positivo para el desarrollo del país y su economía. Además, empresas como Crowd Factory Events, a parte de contribuir al crecimiento económico, también lo hacen en el aspecto cultural y en el desarrollo de comunidades enteras, por lo que el gobierno tiene más incentivos para otorgar las ayudas.

ESTRATEGIAS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS PARA LAS EMPRESAS DE EVENTOS

Las estrategias de recaudación de fondos se basan en un plan elaborado para recaudar los fondos necesarios que puedan satisfacer las necesidades de la compañía a la hora de organizar un evento.

Las contribuciones corporativas y empresariales son una fuente de recaudación de fondos importante. Crear una alianza empresarial con otra compañía para recibir ayuda monetaria, contribuciones en especie o empleados puede ser una buena estrategia. Para esto la empresa debe llevar a cabo un programa de comunicación al exterior de forma regular, y que la compañía sea siempre visible hacia la audiencia y inversores potenciales. Se puede hacer mediante anuncios en los medios de comunicación (radio y televisión) o por e-mail, redes sociales y paginas web.

Los fondos necesarios para los eventos se obtendrán también de:

PATROCINIOS:

En las ultimas décadas el patrocinio se ha vuelto esencial para la organización de eventos de todo tipo. Las empresas están cada vez mas interesadas en patrocinar festivales y conciertos con los que el asistente se identifica y que este asocie la marca del patrocinador con el evento. Esto una gran oportunidad para darla a conocer y transmitir una unión del público con la marca publicitada mediante la experiencia única que ofrece el festival o concierto.

El patrocinador provee a Crowd Factory Events de recursos como capital, empleados, equipamiento, productos (comida, bebida, etc) a cambio de tener una asociación directa con el evento que estemos organizando.

Esta económicamente demostrado que es prácticamente imposible llevar a cabo nuestra actividad empresarial sin contar con patrocinadores.

VENTA DE ENTRADAS

La venta de entradas es la fuente principal de ingresos de la empresa. Vender entradas anticipadamente da la oportunidad a la organización a obtener beneficios rápidamente y afrontar cualquier problema de "cash-flow" que pueda surgir.

Los asistentes serán atraídos al evento por muchas razones, pero una de las principales es el precio de la entrada. Nuestro objetivo es atraer asistentes y a la vez cubrir costes, pero estos costes no se podrán cubrir si no contamos con las demás fuentes de ingresos.

VENTA DE MERCHANDISING

En los conciertos está el **público objetivo**. No hay que ir a buscarlo, directamente viene a nosotros. Dicho público se encuentra en un entorno perfecto para la compra porque están **predispuestos a pagar por algo de su grupo favorito**. Al entregar el producto directamente en

el concierto nos **ahorramos intermediarios y costes extras** que lo encarecen. Por tanto, el cliente se beneficia de mejores precios y los promotores ahorran gastos y quebraderos de cabeza relacionados con la logística y la distribución de los productos vendidos.

Queremos **ofrecer al consumidor algo exclusivo**. Para que el asistente al concierto quiera comprar de manera anticipada merchandising es necesario darle un incentivo para el consumidor. Las opciones van desde la venta de CDs firmados por el grupo más la entrada, vinilos exclusivos, poder conocer al grupo en el backstage (golden ticket), etc. No hay límites. Este incentivo si bien muchas veces no supone un mayor coste para el promotor representa un gran **valor diferencial** para los fans.

VENTA DE DERECHOS DE RETRANSMISIÓN

Puede incluso convertirse en la fuente principal de ingresos para la organización. Estos derechos incluyen retransmisión en directo de las actuaciones por diferentes programas de radio especializados en el tipo de música de nuestros festivales y conciertos o canales de televisión tanto en abierto como por cable. El crecimiento de las retransmisiones por internet también está siendo significativo y se nos presenta como un nuevo canal de ingresos, por lo que lo mejor que podemos hacer es asociar un canal de Youtube a cada festival con el nombre de este para que los usuarios interesados puedan conectarse en cualquier momento a visualizar las retransmisiones en directo de los artistas o los videos de ediciones pasadas del festival.

EL PRESUPUESTO

Se podría describir de forma simple como el plan de la empresa expresado en términos numéricos. El proceso de elaboración del presupuesto incluye estimación de ingresos y costes y la colocación de los recursos financieros. El presupuesto servirá para comparar los costes y beneficios actuales y pasados con costes y beneficios futuros o esperados. Otra importante función es calcular los recursos máximos que destinaremos a cada área o controlar la necesidad de financiación y el peso de cada área a la hora de destinar los recursos.

Los potenciales inversores y patrocinadores prestarán especial atención al plan presupuestario antes de realizar cualquier movimiento.

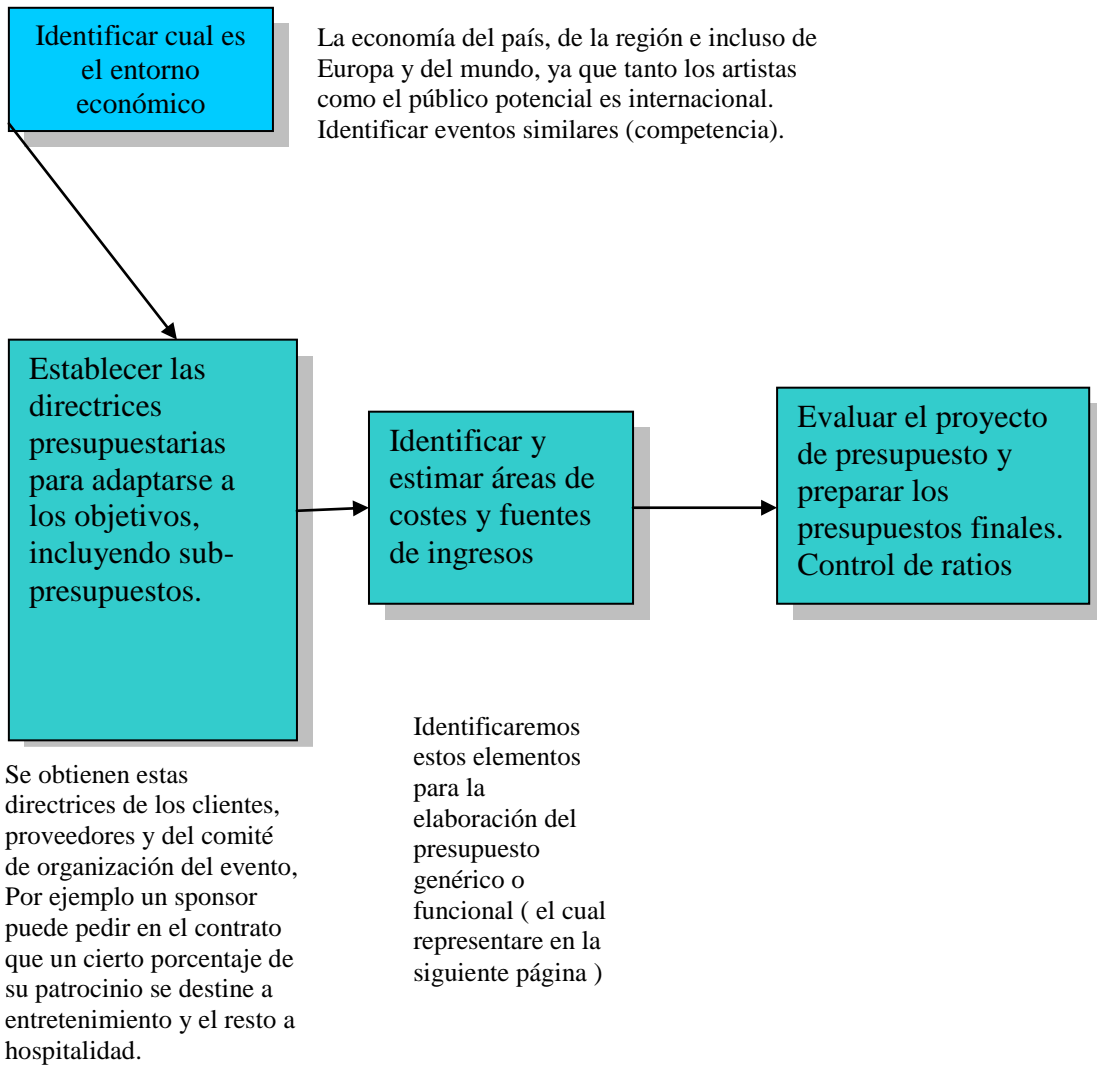
Crowd Factory Events utilizará un **presupuesto funcional o genérico**, en el cual constarán las diferentes áreas de forma detallada distinguiendo entre los ingresos y los gastos.

La creación de este plan presupuestario obliga a la organización a elaborar antes un plan financiero o **presupuesto principal** que nos sirva como guía. En resumen, este presupuesto representa una expresión global de los planes de la

administración para el futuro, y lo podamos revisar año tras año siendo esta una información muy útil para ver el progreso de la empresa y si hemos conseguido realmente alcanzar nuestros objetivos. Un ejemplo de plan financiero para un concierto de varios artistas en un recinto con capacidad para unas 6000 personas podría ser el siguiente.

INGRESOS	
Venta de entradas	322.190
Otras ventas	103.180
Financiación privada	381.260
Subvención del consejo	331.870
Subvención de la Secretaría de Estado de Cultura	159.280
Otras fuentes de financiación pública	73.370
TOTAL	1.371.150
GASTOS	
Artistas y escenario	622.820
Costes de marketing	126.280
Costes de merchandising	26.180
Costes de taquillas	30.690
Salarios	369.490
Gastos generales	140.690
Contingencias	37.950
TOTAL	1.354.100
<hr/>	
BENEFICIO = 17.050	

Por otra parte, el proceso de elaboración presupuestario sería el siguiente:



GASTOS

Administración Alquiler oficinas Fax / telefonos Ordenadores Scanner Impresoras Material de oficina /escritorio Gastos de envío Personal de oficinas Sub-total	Seguros Responsabilidad civil Seguridad trabajadores Seguro en caso de lluvia otros seguros Sub-total
Publicidad Ilustraciones artísticas Impresión Distrib. folletos tipo poster Dossier de prensa Anuncios en prensa Anuncios de radio Anuncios de TV / programas Sub-total	Permisos Bebidas Alcohólicas Comida Consejo Parking Entrada de menores Sub-total
Equipamiento Escenario Sonido Iluminación Transporte Personal Baños / WCs Equipamiento extra Comunicaciones Primeros auxilios Tiendas / Carpas Sillas y mesas Barreras contra el viento Generador Técnicos Necesidades de parking Uniformes Sub-total	Seguridad Revisión de seguridad Equipamiento de seguridad Personal de seguridad Sub-total
	Contabilidad Dinero en efectivo y cheques Durante Despues Sub-total
	Viajes Artistas Carga / mercancías Sub-total
	Alojamiento Sub-total
	Documentación Fotos y videos Sub-total
	Hospitalidad Tiendas / pergolas / mobiliario comida bebida Personal Invitaciones Sub-total
	Comunidad Donaciones Sub-total
Salarios Coordinador Artistas Consultores Dirección Otros Sub-total	Voluntarios Comida y bebida Fiestas Premios y recompensas Sub-total
	Contingencias Sub-total

INGRESOS

Subvenciones	Gobierno local Gobierno central Consejo de arte Otros Sub-total	Venta de entradas	Venta en taquillas Puntos de venta Admisiones Sub-total
Donaciones	Fundaciones Otras Sub-total	Merchandising	camisetas programación de horarios posters jerseys videos Souvenirs Sub-total
Patrocinadores	En especie Dinero Otros Sub-total	tasas a cobrar	Puestos de venta Licencias Derechos de retransmisión Sub-total
Contribuciones individuales	Sub-total	Concesiones	Sub-total
Programas especiales	Sorteos subastas Juegos Otros Sub-total		

Un presupuesto se basa en proyecciones razonables hechas dentro de un marco económico. Los pequeños cambios en este marco pueden causar grandes modificaciones en el plan financiero de la empresa.

Tenemos que tener cuidado ya que un presupuesto extremadamente detallado y complicado puede consumir mas tiempo del necesario para que nuestro proyecto tenga éxito. Esta idea se puede contradecir, ya que un cliente nos puede pedir un presupuesto muy detallado, y el tiempo que dediquemos a este tipo de presupuestos tendrá un coste, el cual deberemos incluir dentro de dicho presupuesto. Dicho esto, podemos afirmar que el control del tiempo es crucial para la buena dirección de nuestros eventos. Seguir a rajatabla las normas y estándares presupuestarios puede ocupar muchísimo tiempo y consumir muchas de las energías que se podrían dedicar a otras áreas de la organización.

En conclusión, un control financiero informal a la hora de elaborar un proyecto presupuestario puede ser mucho mas propicio para la calidad del trabajo posterior que un control presupuestario estricto. Debemos recordar también

que el presupuesto es solo una aproximación de la realidad. Debe ir siendo ajustado a los cambios en el evento y a la información que nos va llegando. El presupuesto es una parte vital de la dirección financiera de los eventos.

CONTROL Y RATIOS

El proceso de **control** consiste en los siguiente:

- Establecer estándares de rendimiento: ratios, factores del éxito y logros.
- Identificar las desviaciones de los estándares de rendimiento comparando el presupuesto con los gastos actuales. Esto puede resultar difícil de evaluar, ya que el gasto puede propagarse a través del tiempo. Los ratios nos ayudaran en estos casos a identificar desviaciones y problemas que puedan surgir.
- Corregir desviaciones. Esto puede suponer hacer recortes, conseguir más financiación o transferir recursos.

Hay muchos ratios con los cuales podemos identificar los problemas en la dirección del evento. Su principal función es la de indicador de la salud del proyecto y al organización:

- **Ratios de liquidez:** Nos informan de si la empresa dispone de suficientes bienes convertibles en efectivo para poder cumplir nuestros compromisos empresariales durante 12 meses. Estos ratios son los siguientes:

Ratio de liquidez general o razón corriente: Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra que proporción de deudas a corto plazo son cubiertas por elementos de activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activocorriente}}{\text{Pasivocorriente}}$$

Ratio de prueba ácida: Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida mas exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo mas severa que el ratio anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los mas sujetos a perdidas en caso de quiebra.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activocorriente} - \text{inventarios}}{\text{pasivocorriente}}$$

- **Ratios de apalancamiento o endeudamiento:** La mayoría de la inversión será a través de dinero que nos presten los bancos. El único problema es que tendremos que pagar intereses independientemente de que el proyecto empresarial tenga éxito o no. Las partes interesadas y los inversores potenciales se fijaran en nuestras cuentas y se basaran en una información que les indicará lo arriesgada que puede ser su inversión. Para esto utilizaran los ratios de apalancamiento financiero y juzgarán el nivel de estabilidad de Crowd Factory Events dentro de la industria.

Ratio deuda-a-eguidad: Compara la deuda total de la compañía con la equidad de los accionistas. Mide el apalancamiento de la compañía o como esta utiliza su equidad y su deuda para financiar sus activos.

$$\text{Ratio deuda-a-eguidad} = \frac{\text{Deudas.totales}}{\text{equidad.del.accionista}}$$

Ratio de cobertura de gastos financieros: Mide la facilidad de la empresa para pagar sus deudas comparando el BAIT con los gastos financieros.

$$\text{Ratio de cobertura de gastos financieros} = \frac{\text{BAIT}}{\text{gastos.financieros}}$$

- **Ratios de inversión:** Utilizado por los inversores para medir en que medida podrán ser efectivas y recuperables sus inversiones.

Ratio precio / ganancias: Compara el valor de la inversión en la compañía en relación con el mercado entero.

$$\text{Ratio precio / ganancias} = \frac{\text{Precio.de.mercado.accion}}{\text{ganancias.por.accion}}$$

- **Ratio de rentabilidad por dividendo:** mide la tasa de retorno que un inversionista obtiene mediante la comparación de los costes de sus acciones con dividendo a cobrar.

$$\text{Ratio de rentabilidad por dividendo} = \frac{\text{dividendo.por.accion}}{\text{precio.de.mercado.por.accion}} \times 100$$

Poniendo en práctica un análisis de ratios adecuado podemos medir la rentabilidad de nuestro proyecto e identificar las áreas que requieren un control más estricto.

VALOR PERCIBIDO

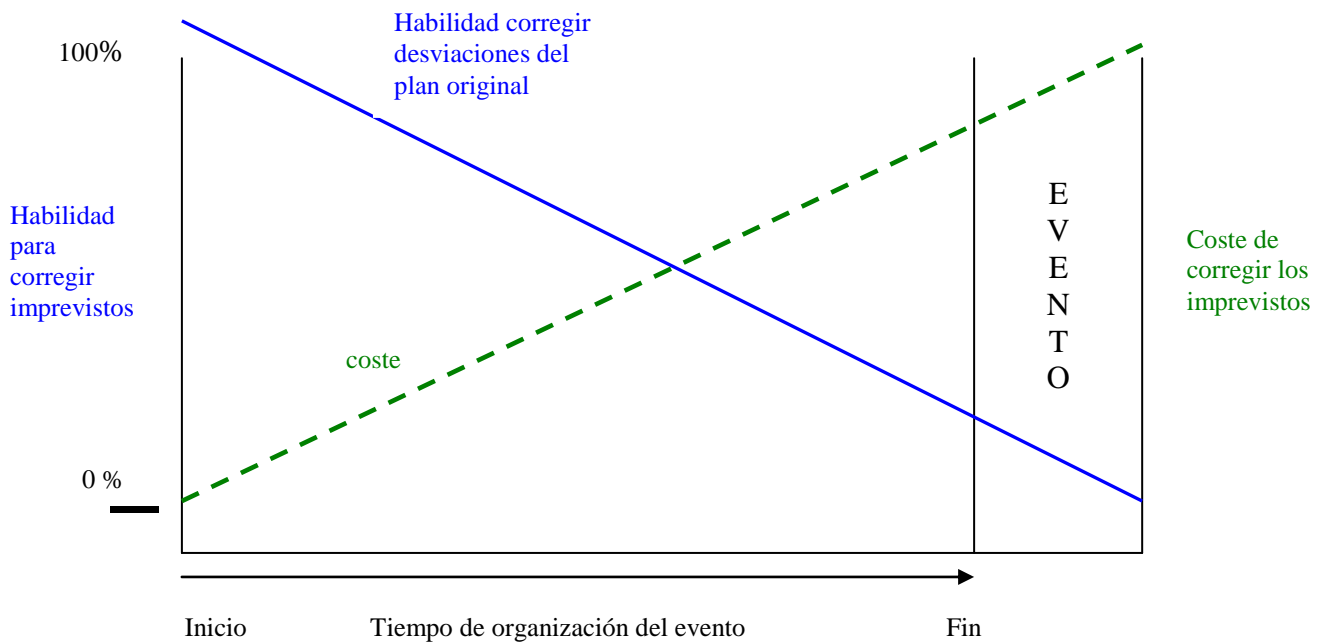
Este vendrá estimado a raíz del coste por persona , el cual se calcula dividiendo el coste total por el número de asistentes al concierto o festival. Por ejemplo, para un concierto en un recinto con capacidad para 5000 personas y unos costes de 100000 libras, el coste por persona será de 20 libras. La pregunta es ¿ Estará de acuerdo el cliente potencial con este valor ? Si en forma de ratio, el resultado obtenido es mayor que 1, es algo positivo para la empresa, pero si es menor que 1 estamos en problemas, ya que el cliente le da poco valor al evento.

EL FLUJO DE EFECTIVO

Los festivales requieren mucha atención hacia los flujos de efectivo. Sin un pronto pago de los deudores y una entrega a tiempo de los proveedores la empresa puede atravesar serios problemas. Esto se debe a la naturaleza de este tipo de proyectos y la mejor forma de evitarlos es dejando bien claros en los contratos los términos y condiciones de pago. Para obtener buenos términos y condiciones de sugiero lo siguiente:

- Aprender lo máximo posible acerca de los proveedores y subcontratados y sobre la naturaleza y historial de negocios. ¿ Son ellos propietarios del equipamiento ? ¿ Cuales son los términos habituales de sus contratos ? Debemos tener en cuenta que a los artistas se les suele pagar inmediatamente y a los proveedores de tecnología se les pago a los 30 días.
- Ser flexible, sobretodo con los patrocinadores. Intentar negociar un contrato en el que se haga un pequeño depósito inicial y se pague el resto al finalizar el evento.
- Sugerir una línea de crédito.
- Controlar muy de cerca las compras y asegurarse de que estas están autorizadas por el director del evento o el personal de finanzas apropiado.
- Obtener una descripción detallada de las características, la calidad, cantidad y el precio de lo que adquirimos.
- Precalcular impuestos, tasas o costes extra.
- Determinar los términos de pago y los métodos de envío.
- Considerar la imposición de una penalidad en contra del proveedor si su producto no cumple con lo estipulado en el contrato o tiene algún defecto.

La capacidad de el coordinador del evento de afrontar cualquier cambio inesperado disminuye drásticamente cuanto mas próxima es la fecha del inicio del evento. Y cuanto mas cerca está el evento menos poder de negociación tendremos con el proveedor , ya que la necesidad es máxima. Estos conceptos se podrían representar con la siguiente gráfica:



9. ESTRATEGIAS DE COSTES Y ESTRATEGIAS DE PRECIOS

CLASIFICACIÓN DE COSTES

Los costes históricos son aquellos que ya han ocurrido y los costes futuros son aquellos que prevemos que aparecerán en un futuro. Para diferenciar los costes de la empresa utilizaremos el método de costes fijos y costes variables

COSTES FIJOS

Son independientes del nivel de operaciones que realicemos. Van a estar allí independientemente de la cantidad de gente que acuda al concierto o festival. Estos pueden ser alquileres del local, salarios del personal de oficina, teléfono o gastos de oficina, intereses de préstamos. Durante la realización del presupuesto repartiremos estos costes en las diferentes áreas del evento. Este proceso se llama absorción de los costes generales por los centros de coste. Los centros de coste incluyen entretenimiento, catering, montaje de escenario, viajes. Nuestro objetivo principal será reducir los costes fijos sin afectar al nivel de calidad del evento.

COSTES VARIABLES

Depende directamente del número de operaciones que realicemos y el nivel de servicios que estamos proveyendo y esto a su vez depende de la cantidad de gente que asista al evento. Los costes de comida, bebida por ejemplo están directamente relacionados a la cantidad de gente que asiste. Otros ejemplos serían : cuanta más gente compre entradas mas tickets hay que imprimir, cuanta mas gente asista más personal hay que contratar para el evento.

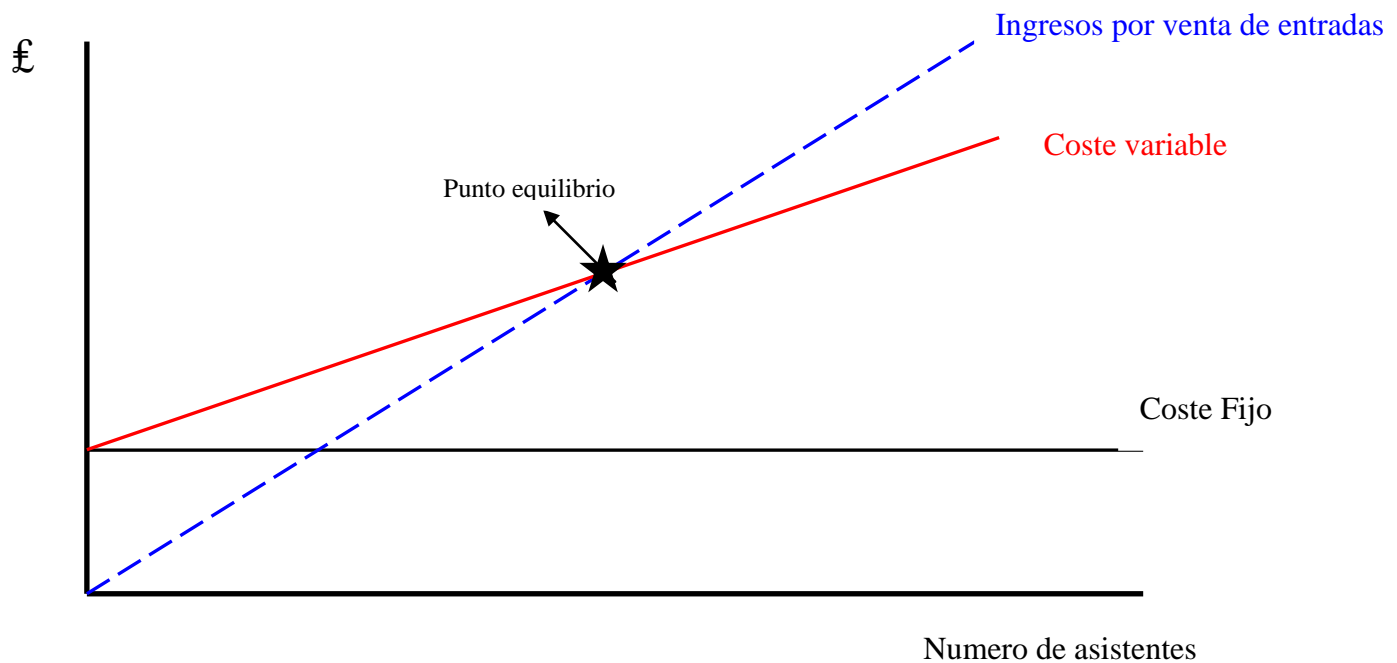
ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Una vez los costes fijos y los variables son conocidos podemos realizar un estudio del punto de equilibrio. En este punto los ingresos de las ventas cubrirán los gastos , en este punto el beneficio de la empresa es igual a 0, por lo que si las ventas descienden por debajo de este punto se producirán pérdidas inmediatamente. El análisis del punto de equilibrio provee a la empresa de información clara y importante para que podamos prever costes e ingresos futuros y tomar decisiones a partir de esta información. Esta técnica es utilizada por los contables para ayudar a los directores a elaborar presupuestos para proyectos y actividades futuras. El punto de equilibrio puede calcularse aritméticamente usando la fórmula del número de entradas que se necesitan vender para alcanzar el punto de equilibrio teniendo en cuenta los costes. Las fórmulas son las siguientes:

$$\text{Pto. Equilibrio} = \frac{\text{Costes.fijos.totales}}{\text{Contribución.por.entrada}} = \frac{\text{Costes.fijos}}{(\text{precio.entrada} - \text{cos te.var iable.entrada})}$$

Si suponemos que uno de nuestros conciertos depende de la venta de entradas: Tendremos costes fijos que provienen del montaje de escenario o costes de administración y unos costes variables que dependen del número de gente que finalmente asista al concierto. Cuanta más gente asista mayores serán los costes de seguridad, limpieza, baños, etc. Y a pesar de esto, llegará un punto en el que los ingresos que provienen de la venta de entradas será mayor que el de estos costes variables. Este punto que se acaba de rebasar es el punto de equilibrio, a partir del cual cada ticket vendido supondrá un beneficio para la empresa. Si un coste fijo, por ejemplo el alquiler del local incrementase, podremos calcular rápidamente cuantos asistentes extra necesitaremos para cubrir este coste extra. ¿ Y como haremos para atraer a estos asistentes extra? Por ejemplo incrementando nuestros esfuerzos en la promoción del evento.

El análisis del punto de equilibrio se puede representar con la siguiente gráfica:



LOS COSTES CONTRACTUALES

Desde un punto de vista contable, cada contrato realizado por la empresa se considerará como una unidad independiente. Los problemas con los que nos podemos encontrar en relación a los costos contractuales pueden ser los siguientes:

- Gastos generales añadidos
- La identificación de los costes directos e indirectos
- División del beneficio en diferentes periodos contables
- Dificultades en el control del coste

Es muy importante mantener actualizadas las cuentas relacionadas con cada contrato ya que muchos contratos pueden ser largos y tardar tiempo en completarse.

ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Para obtener una ventaja competitiva tenemos la opción de adoptar las siguientes estrategias para fijar el precio. (debemos de tener en cuenta que hay muchísimas estrategias de precios, pero solo mencionaré las que pueden ser interesantes para una empresa como Crowd Factory Events)

PRECIO ECONÓMICO

También es conocida como estrategia de precios bajos y la utilizaremos para atraer a un gran número de consumidores ya que estos responderán de forma positiva a precios muy atractivos. Esta estrategia nos servirá solo durante un periodo de tiempo determinado ya que los competidores adaptarán sus precios al nuestro y nuestra estrategia ya no tendrá ningún efecto.

PRECIO DE PENETRACIÓN

En la estrategia de penetración, buscamos la manera de introducir nuestros nuevos eventos en el mercado del entretenimiento de este tipo. Así, concentraremos los esfuerzos en reducir los precios lo más posible, a fin de evitar que se conviertan en frenos para la compra. Esta idea de vender al precio más bajo está condicionada por la competencia y por lo que el consumidor piensa sobre este tipo de producto. En cualquiera de los casos, esta estrategia pretende estar por debajo del precio de la competencia y por debajo de la percepción del cliente. Podemos aplicar esta estrategia porque hay indicios de un mercado potencial fuerte y la concurrencia de competidores es notable. En tales condiciones de mercado, ésta se configura como la opción estratégica adecuada, puesto que se consigue introducir rápidamente el "producto" y hacerlo conocido en relativamente poco tiempo. Si además se dan unas condiciones de mucha elasticidad precio-demanda, esto es, alta sensibilidad de la demanda frente a las variaciones del precio, las actuaciones sobre el precio para favorecer la implantación de nuestros eventos en el mercado, cobra particular relevancia.

PRECIO DE COSTE INCREMENTADO

El precio de costo incrementado se asegura de que una empresa venda las entradas para los conciertos a más de su coste (recordemos que el coste se calcula dividiendo el número de asistentes entre el coste total del evento). Una vez que se conoce el coste, la fórmula de coste incrementado se utiliza para determinar el precio de venta. El coste incrementado también nos permite vender entradas a precios diferentes dependiendo lo que incluye cada entrada (entrada normal, entrada VIP, etc)

El precio de coste incrementado es bastante simple; a veces lo más difícil es asegurar que un coste exacto se utilice en el cálculo del margen de ganancia. Después de determinar el coste apropiado de un producto o servicio, la fórmula de coste incrementado se aplica para calcular el precio. La fórmula que utilizaremos será la siguiente:

Precio= Coste + (Porcentaje de margen x coste)

10. CONCLUSIÓN

Los eventos si tienen éxito se pueden convertir en grandes negocios, y estos requerirán de un gran líder que entienda lo importante que es obtener beneficios. Los clientes te pedirán innovación y calidad, dos atributos que son realmente caros...pero si tu no ofreces lo que tus clientes quieren la competencia se lo conseguirá. El arte y el ocio no son inmunes a las modas, así que esta innovación será más que necesaria y en cada evento se necesitará contratar al artista que todo el mundo quiere ver, al mejor del momento, pero esto no es fácil, no seremos el único que quiera este jugosísimo contrato, que supone dos cosas: grandes ingresos y que toda la audiencia ponga su mirada en tu festival.

En el mundo de los eventos, es más fácil manejar la amenaza de comprometer tu integridad artística por los imperativos comerciales que explicar a tus inversores que has planificado la liquidación total de la empresa. Cuando digo esto me refiero a que si se contrata a un artista comercial (por ejemplo Beyoncé , Lady Gaga o Bon Jovi) puedes atraer a una parte del público con la que no contabas, ya que los festivales de Crowd Factory Events se basan en artistas de géneros independientes o alternativos. Con esto se obtiene un beneficio extra y una fuerte crítica hacia tu elección por culpa de saltarte los principios artísticos originales.

Producir eventos es algo verdaderamente serio. Si tu fortaleza consiste en la inspiración y la creatividad entonces puede que estés demasiado ocupado e indisponible para centrarte en mantener un nivel de disciplina, atención a los detalles y la toma de decisiones que una empresa de estas características realmente requiere de ti como profesional. En mi opinión lo mejor es no intentar hacer de todo, sino que debes jugar tus cartas, buscar tus fortalezas, reconocer tus debilidades y transmitir tus habilidades al equipo que trabaja contigo.

El primer paso en el negocio de los eventos es construir una buena relación con tu director financiero, una relación de respeto que involucra activamente a los grandes expertos y disciplinados en el manejo de dinero y que pueden tomar decisiones serias respecto a que hacer con este. El segundo paso es asentar también una buena relación con el asesor

financiero con la creencia de que uno de los objetivos principales de poner en practica una actividad empresarial es ganar dinero y hacer que el beneficio sea lo mas grande posible para así poder invertirlo y hacer que el negocio crezca. Yo mediría el éxito también en términos más intangibles como podrían ser el desarrollo de una comunidad, la satisfacción de los asistentes, el éxtasis que produce un trabajo bien hecho que se percibe a través de un directo magistral de una banda, etc. Pero todo esto se quedará en nada si al final tienes números rojos en tus cuentas. Y estos números rojos pueden hacer bajar la calidad, descuidar la selección artística y la buena organización del evento.

Tan pronto como entendamos que beneficio es igual a éxito, continuidad y poder, entonces iremos por el buen camino. Con dinero en el banco tendremos opciones y oportunidades. Si acabamos operando en la pérdida nuestro evento sufrirá, tu influencia sobre el personal se erosionará y si el problema persiste, tu posición, tu evento, o ambos, perecerán.

No importa cuan atractiva, saludable, y humanista sea tu ideología y tu creatividad, ya que si no se posee un plan de negocios robusto, centrado en la disciplina de la toma de buenas decisiones y de las sabias inversiones de tus recursos disponibles, entonces tu posición o tu evento tendrá una vida muy corta y todos los esfuerzos, todo lo que se quería lograr, el esfuerzo creativo y artístico, todas las creencias y mas trágico todavía, todas aquellas horas que tu y tus compañeros habíais invertido se convertirán en no mucho más que un gran dolor de cabeza.

No hay mayor motivación que pensar que te debes a ti mismo, a tus inversores, seguidores, patrocinadores, proveedores de fondos, empleados, voluntarios y a todo el público el ganar el máximo beneficio posible para que los eventos de Crowd Factory Events puedan seguir creciendo, prosperando, ilusionando y creando experiencias únicas.

(Por favor ignorar todo lo anterior si el dinero crece en los árboles)

Bibliografía

"Events Management: An Integrated and Practical Approach" por Razaq Raj Paul Walters y Tahir Rashid.

" Event Managemet" por Glenn Bowdin.

Apuntes de las asignaturas cursadas en GADE.