



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Economía i Empresa

Memoria del Trabajo de Fin de Grado

Evaluación de un Proyecto Empresarial.

José Carlos Segura Alfaro

Grado de Administración de Empresas

Año académico 2013-14

DNI del alumno: 43213849-T

Trabajo tutelado per Pedro A. Rivas Yarza

Departamento de Empresa

El autor autoriza el acceso público a este Trabajo de Fin de Grado.

El autor no autoriza el acceso público a este Trabajo de Fin de Grado.

Palabras clave del trabajo:

Empresa, Publicidad, AdvertPalma, Plan de Empresa, Economía.

Evaluación de un Proyecto Empresarial
GADE - Universitat de les Illes Balears

1. Abstract

English:

AdvertPalma is a Greenfield project in which start up, offers innovative advertising services in the actual market.

The idea of this project is to give advertising messages to the population using the free spaces visible from the street. These spaces can be fixed (building facades) or mobile (on all kinds of vehicles).

In short, it aims to provide high visual impact advertising through innovative advertising media, proposing a lower price than the competitors are able to offer for the same services in a traditional advertising media.

Català:

AdvertPalma es un projecte de nova creació i posada en funcionament d' una empresa que ofereix serveis publicitaris innovadors per al mercat.

El projecte es fundamenta en la idea d' aprofitar espais visibles desde la via pública per fer arribar el missatge publicitari a la major part de la població. Aquests espais poden ser fixos (façanes d' edificis) o mòbils (a tot tipus de vehicles).

En definitiva, es pretén oferir publicitat d' alt impacte visual mitjançant mitjans publicitaris novedosos, a millor preu que la competència, que ofereix els mateixos serveis en mitjans tradicionals.

ÍNDICE

| | |
|--------------------------------------|----------------|
| 1. Datos identificativos | pág. 5 |
| 2. Sumario ejecutivo | pág. 5 |
| 3. Descripción de la idea | pág. 7 |
| 4. Entorno | pág. 9 |
| 4.1. Macro entorno | pág. 9 |
| 4.1.1. Entorno económico | pág. 9 |
| 4.1.2. Entorno social | pág. 10 |
| 4.1.3. Entorno legal | pág. 11 |
| 4.1.4. Naturaleza del mercado | pág. 12 |
| 4.2. Micro entorno | pág.14 |
| 4.2.1. Análisis de la competencia | pág.14 |
| 4.2.2. Análisis de los proveedores | pág.16 |
| 4.2.3. Análisis de los clientes | pág.19 |
| 4.3. Análisis DAFO | pág.19 |
| 5. Estrategias empresariales | pág. 20 |
| 6. Acciones comerciales | pág. 22 |
| 7. Plan tecnológico | pág. 31 |
| 8. Plan operativo | pág. 34 |
| 9. Plan de Recursos Humanos | pág. 36 |
| 10. Plan Económico-Financiero | pág. 40 |

| | |
|----------------------------|----------------|
| 11. Equipo Promotor | pág. 53 |
| 12. Conclusiones | pág. 54 |
| 13. Bibliografía | pág. 56 |
| 14. Anexo | pág. 57 |

1. Datos identificativos.

Denominación social: AdvertPalma SL

Fecha de creación: Junio 2014

E-mail: advertpalma@gmail.com

Ilustración 1. Logo de AdvertPalma (Edición Propia)



2. Sumario ejecutivo.

AdvertPalma es un proyecto de nueva creación y puesta en marcha de una empresa que ofrece servicios de publicidad que resultan innovadores para el mercado.

El proyecto se fundamenta en la idea de aprovechar espacios visibles desde la vía pública para hacer llegar el mensaje publicitario a la mayor parte de la población. Estos espacios puede ser fijos (fachadas de edificios) o móviles (en todo tipo de vehículos).

En definitiva, se pretende ofrecer publicidad de alto impacto visual a través de medios publicitarios novedosos, a mejor precio que la competencia, que ofrece los mismos servicios en medios publicitarios tradicionales.

Actualmente, el mercado de los servicios publicitarios se encuentra estancado debido a la crisis económica y ha venido perdiendo importante volumen de negocios en los últimos años. Esto se debe principalmente a la falta de recursos de las empresas para destinarlos a este fin.

Desde AdvertPalma se es consciente que en las Islas Baleares más del 90% del tejido empresarial está formado por Pequeñas y Medianas empresas (Pymes). Sin embargo, queremos ofrecer nuestros servicios a todos los segmentos del mercado: desde las grandes empresas con recursos suficientes, a las que se va a dirigir una oferta de servicios publicitarios más completa y adecuada a sus perspectivas empresariales; hasta las pequeñas y medianas

empresas con recursos limitados, a los que se va a dirigir una oferta de servicios publicitarios más económica y asequible, acorde a su presupuesto y a sus perspectivas de negocio.

Es importante destacar que AdvertPalma es una empresa que se posiciona, además de cómo una empresa lucrativa que persigue el máximo beneficio para sus socios, también como una empresa social, que mediante el ejercicio de sus servicios genera un bienestar social y un flujo monetario desde las empresas hacia la población. Para potenciar este aspecto, el proyecto contempla destinar un 3% de las ventas a obras sociales (aportaciones a ONGs y otras organizaciones sin ánimo de lucro medioambientalmente responsables, sorteos entre los prescriptores, etc.) siempre y cuando la empresa pueda generar beneficios soportando esta partida de gasto. Una vez se internalice el departamento de operaciones, se posibilitará la contratación de personal auxiliar e incorporación de personas con discapacidades varias. Lo que además de resaltar nuestra labor social también nos reportará importantes deducciones en cuota del impuesto de sociedades.

Para mitigar la inversión inicial del proyecto, durante los primeros años, se contempla subcontratar el departamento de operaciones, como se ha comentado anteriormente, a fin de reducir los costes fijos que supondría la inversión en maquinaria, logística e instalaciones precisas. Ello no obstante, se espera que la favorable evolución de los resultados posibilite en el futuro afrontar esta inversión con los recursos generados y financiar la inversión mediante fondos propios.

La plantilla del departamento comercial estará formada por veinte comerciales. Estos podrán realizarán tareas administrativas (3 líderes) pero sobretudo se encargarán de hacer llegar las propuestas comerciales a nuestros futuros clientes.

Si el escenario estimado se cumple, en principio, la estructura de la empresa será muy endeudada dado que necesitaremos la financiación para poder pagar las compensaciones del primer mes a prescriptores y trabajadores. Como punto positivo, la empresa al contener deuda genera altos rendimientos para los inversores por unidad invertida (con pocos recursos pueden conseguirse

altos rendimientos). Adicionalmente, se observa que la complejidad de este modelo de negocio en concreto permite que si se crece a un ritmo más lento del esperado se reduce el nivel de endeudamiento inicial al reducirse la cantidad de acreedores relacionados directamente con la actividad de la empresa.

Todo ello es posible gracias a que AdvertPalma tiene una estructura de costes laborales estrictamente ligados a la productividad, y en consecuencia a la cifra de ventas. Así se consigue que cuando bajan los ingresos también se reducen los gastos en prácticamente igual medida.

Este sistema tiene grandes ventajas en cuanto a que permite adaptarse a los cambios de la economía, sabiendo de la importancia que éstos tienen en el mercado publicitario. A cambio se deben soportar unos costes ligeramente más elevados que si de un coste laboral fijo se tratase, cifra que se observa significativa principalmente cuando las ventas son elevadas.

3. Descripción de la idea.

La idea es poder utilizar espacios publicitarios con alto impacto visual que actualmente están desaprovechados.

Las personas por norma general nos movemos cada día varios kilómetros rutinariamente para ir a trabajar, realizar la compra, estudiar, etc. Este desplazamiento se realiza en un medio de transporte que tiene muchos espacios libres, potencialmente publicitarios, y debido a su constante movilidad obtendrían un gran impacto publicitario. Actualmente sólo se aprovechan los espacios de medios de transporte que pertenecen a empresas públicas (EMT) o privadas (taxis o coches de empresa) con el objetivo de conseguir un ingreso extra o promocionar su negocio. Con esto quiero referirme a que todos los utilitarios privados, se utilizan de medio de transporte y ofrecen buenas oportunidades. La idea es aprovechar estos espacios para ser vendidos a nuestros clientes a cambio de que los propietarios de los utilitarios puedan recibir en contraprestación, servicios para su vehículo (seguro de averías, seguro a terceros, mantenimiento, etc.) o una suma de dinero a fin de mes

Segura, J.C.

dependiendo del vehículo y del espacio disponible así como teniendo en cuenta la movilidad normal de cada particular (ya que no es lo mismo que el utilitario se mueva por el centro de Palma que por las afueras de ciudad).

Durante el día usted va al trabajo y después necesita descansar en su hogar. Su hogar podría ser una finca con buena visibilidad y seguramente contará con un espacio enorme de fachada sin utilizar que podría venir genialmente bien para publicitar nuestros clientes. Los edificios situados cerca de autopistas o carreteras muy concurridas y con una orientación adecuada pueden ofrecer este tipo de publicidad de una forma muy efectiva.

Una vez se ha pasado la semana trabajando intensamente, el fin de semana le apetece salir a dar una vuelta y quizás tomarse algo relajante en un club náutico o en algún lugar alejado del bullicio de la ciudad donde se pueda ver el mar y oír el romper de las olas. También está previsto, cuando antes he mencionado la palabra utilitarios hacía referencia a todo tipo de medios de transporte con espacios y si son grandes como los que pueda ofrecer el "casco" de un yate con buen amarre (visible) en un lugar de ocio como podría ser Puerto Portals, un cliente importante estaría dispuesto a pagar una suma muy grande de dinero por un espacio de lujo. También es verdad que la contraprestación sea en forma de servicios o monetaria será cuantiosa pero manteniendo el margen, la cantidad ingresada en la entidad será grande y saldríamos beneficiados todos.

En resumen, la idea es realizar publicidad con un alto impacto visual en espacios de utilitarios particulares o de empresa a cambio de una contraprestación en forma de servicios o de dinero.

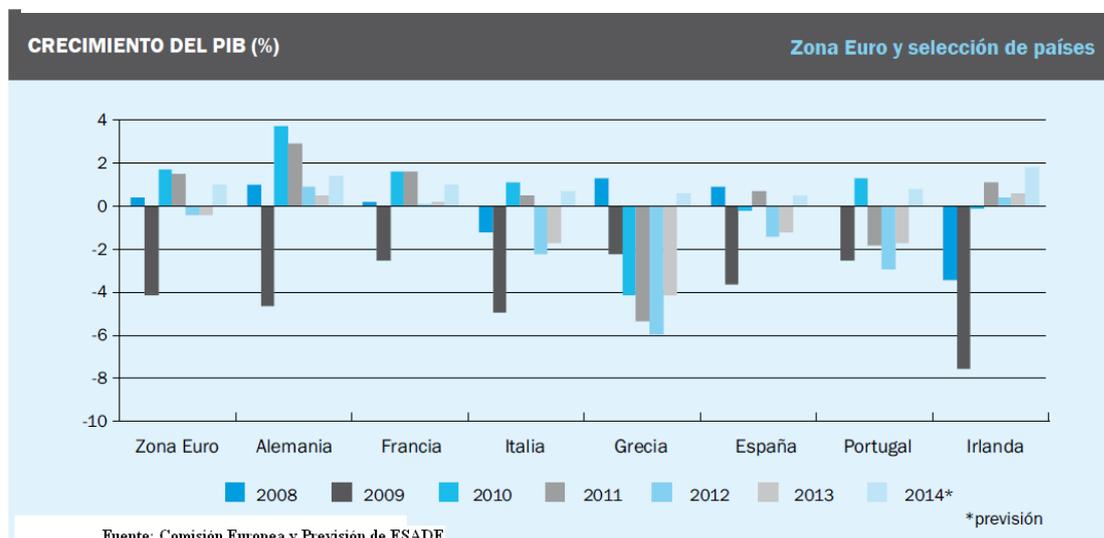
4. Entorno.

4.1. Macro entorno.

4.1.1. Entorno económico.

Según los informes de los organismos públicos más importantes como lo son el fondo monetario internacional (FMI) o las universidades españolas como ESADE, se espera que la economía española actualmente empiece a dejar de estar en recesión para estancarse en crecimientos del PIB muy débiles. No es un escenario prometedor de cara al año que viene ya que las estimaciones prevén que España crezca a una tasa inferior al 1% en 2014 y se espera que podamos entrar en la senda de la recuperación para el 2015. El año 2014 será el séptimo año de retroceso y estancamiento de la economía en lo que llevamos de crisis.

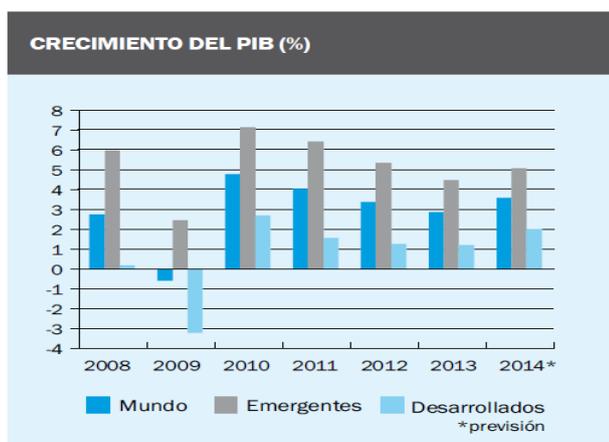
Gráfico 1. Crecimiento PIB Zona Euro



Como se puede observar en el gráfico, la Unión Europea en el 2014 se espera que crezca de media al 1%, un

Gráfico 2. Crecimiento PIB Mundial

crecimiento débil, impulsado por Alemania e Irlanda principalmente ya que el resto de potencias europeas se encuentran en una etapa de estancamiento con crecimientos prácticamente nulos para 2014.



La economía a nivel global crecerá a niveles entorno al

3,6% en este 2014 debido a que se espera una cierta mejoría en las economías desarrolladas (crecimiento cercano al 2%) mientras que las economías emergentes rondarán un crecimiento del 5%.

En relación con el mercado laboral español, se presenta la situación más desesperante del mundo desarrollado actual. Con tasas de paro superando el 25% existen más posibilidades de que la población esté interesada en ofrecer espacios a cambio de remuneración, ya que la situación actual lo favorece al percibir menos renta en las familias debido también a la bajada generalizada de los salarios.

4.1.2. Entorno social.

En la actualidad, la sociedad se ha visto arrastrada a un clima de incertidumbre y ha aumentado la tendencia a pensar que es difícil prosperar, aceptando condiciones laborales inferiores a las que se aceptaban hace unos años para así poder conseguir o mantener un empleo.

La falta de empleo, la disminución del ahorro por parte de las familias y la reducción del gasto de las mismas refleja el desánimo social al que se enfrenta España. Ha disminuido la calidad de vida de la población que, unido al clima de incertidumbre económica lleva a un descontento de la sociedad.

Además, la población tiende a adoptar una mayor preocupación por sus empleos y viviendas a medio plazo, hecho que antes no existía. Por otro lado, las empresas buscan una subsistencia actual y tienden a dejar de lado objetivos a medio plazo, reduciendo así algunos gastos ya que sus ingresos también han disminuido.

4.1.3. Entorno legal.

El marco legal aplicable en referencia a nuestras actividades es el siguiente:

1) Ley 34/1988 de 11 de Noviembre, Ley General de Publicidad.

Se estipulan las disposiciones generales en referencia a materia publicitaria y se hace referencia al tipo de contratos publicitarios, así como el método de proceder legalmente en esta materia.

2) Artículo 6 y Capítulo IV de la Ordenanza de Publicidad Gerencia de Urbanismo de Palma de Mallorca, publicación núm. 140 BOIB de 11/2002.

En esta ordenanza municipal se regula la posibilidad de insertar publicidad en edificios urbanos, siempre y cuando no estén situados en el centro histórico de la ciudad ni se interfiera con los visuales de los edificios.

Si bien es verdad que no se pretende únicamente realizar publicidad en este municipio pero se observa que las ordenanzas municipales de Calvià y otros municipios cercanos a Palma siguen los pasos de éste. Tienen ordenanzas prácticamente copiadas en materia de publicidad sólo que se publican con unos años de retraso.

3) Artículo 52 de la Ley de Tráfico, circulación de vehículos a motor y seguridad vial, por Real Decreto Legislativo de 1990.

“Se prohíbe la publicidad en relación con vehículos a motor que ofrezca en su argumentación verbal, en sus elementos sonoros o en sus imágenes, incitación a la velocidad excesiva, a la conducción temeraria, a situaciones de peligro o cualquier otra circunstancia que suponga una conducta contraria a los principios de esta Ley. Esta publicidad estará sometida al régimen de autorización administrativa previa, de acuerdo con lo establecido en la legislación reguladora de la publicidad”

4) **Artículo 66 de la Ley de Tráfico**, circulación de vehículos a motor y seguridad vial, por Real Decreto Legislativo de 1990.

“Infracciones en materia de publicidad_: Las infracciones a lo previsto en el artículo 52 se sancionarán en la cuantía y a través del procedimiento establecido en la legislación sobre defensa de los consumidores y usuarios”

5) **Impuestos y tasas:**

- a) Impuesto sobre sociedades y Ley de Sociedades de Capital 2010.
- b) Impuesto IAE del grupo 844 (Servicios de publicidad, relaciones públicas y similares)
- c) Licencia municipal de Publicidad.

4.1.4. Naturaleza del mercado.

La crisis económica está teniendo efectos muy negativos en la cifra de negocios de las empresas dedicadas a la oferta de servicios publicitarios. La inversión publicitaria se ha reducido significativamente desde el inicio de la crisis, encontrándose actualmente en el peor momento de la industria. En general, en lo referido a medios convencionales el sector está algo estancado ya que no innovan demasiado en cuanto a su manera de ofrecer estos servicios. Nuestra empresa enfoca como objetivo primordial utilizar nuevos sistemas de publicidad eficiente y más económica. Se pretende realizar una

publicidad que pueda ofrecerse a un precio más económico que la competencia debido a nuestro sistema de colaboración con personas que comparten un espacio en sus utilitarios o fachadas. Con este sistema la empresa no tiene que asumir los costes de inversión en plataformas de publicidad y podrá ofrecer precios por debajo de la competencia. Esta es una faceta importante ya que se observa una falta de recursos en el mercado que provoca reducir su inversión en publicidad y nuestra empresa se puede aprovechar por ofrecer precios más económicos.

De acuerdo con el Informe Infoadex de Inversión publicitaria en 2013 se revela que la inversión en publicidad en el mercado español se ha reducido a razón de un 10% en 2012 y un 6,5% en 2011. Por lo visto, las cifras están bastante influenciadas por la crisis económica que estamos sufriendo, ya que se puede observar que la inversión tiene relación directa con la situación económica a la que nos enfrentamos. Se puede observar que las empresas han reducido su inversión publicitaria pero últimamente se ha invertido más en medios no convencionales debido al menor coste que éstos suponen.

No obstante, se espera que el sector publicitario se haya estancado en 2013 pero se cree que podría empezar a recuperarse para este 2014. Aunque en mi opinión, como hemos comentado anteriormente, la senda de la recuperación española llegará realmente para 2015 ya que en 2014 apenas se espera mejorar nuestra situación económica.

4.2. Micro entorno.

4.2.1. Análisis de la competencia.

Desde el enfoque de un modelo de negocio basado en la colaboración de personas físicas con una entidad dedicada a la publicidad, somos una empresa innovadora. Actualmente no existe en el mercado interinsular otra empresa que se dedique a explotar el mercado publicitario como nosotros.

El mercado publicitario español de medios convencionales no ha evolucionado mucho en los últimos años, no se ha buscado nuevos espacios y se ha dedicado a mejorar o mantener lo que ya ofrece a las empresas que necesiten hacer marca o promocionar sus productos. Nuestro modelo de negocio quiere innovar en este aspecto, buscando alternativas ingeniosas y efectivas.

En general, el sector publicitario es muy amplio. Mis principales competidores son todas las empresas que se dedican a la explotación de servicios publicitarios no convencionales como es todo lo relacionado con el mundo de internet y las nuevas tecnologías, banners y demás. Estos son considerados competidores ya que participan del mismo mercado y es menor cuota de mercado para nosotros.

También se debe tener en cuenta que mediante la realización de publicidad en medios físicos nuevos, estamos rivalizando con el resto de empresas que ofrezcan publicidad convencional como por ejemplo la prensa escrita. Ellos nos tomarán como una amenaza y se espera que intenten crear una guerra mediática contra nosotros que quizás nos ayudará a darnos a conocer pero deberemos tomar cartas en el asunto en cuanto se nos dé a conocer de una manera negativa. El máximo responsable de AdvertPalma deberá realizar un comunicado de prensa dando a conocer nuestro proyecto social y nuestra creación de bienestar social desde el traslado de renta de las empresas hacia las personas civiles. También se deberá dar a conocer nuestra obra social ya que se debe dar a conocer que somos positivos para la ciudadanía y ésta no nos debe considerar como una amenaza ya que en tal caso, el político de turno

podría dictar una ordenanza medioambiental o publicitaria que afectara seriamente a nuestro modelo de negocio.

Nuestros competidores directos son todas aquellas empresas dedicadas a los medios convencionales, estos competidores ofrecen espacios con alto impacto visual, como los nuestros, a precios superiores de los que ofreceremos nosotros. Sobre todo, las empresas que se dedican a ofrecer publicidad en forma de vallas, OPIs, o cualquier otro espacio físico que sirva de escaparate al mundo. Nuestra estrategia de diferenciación será muy importante en esta faceta, y está explicada en el apartado “5. Estrategia empresarial”.

Si bien es verdad que existen ciudades donde todavía hay nichos de mercado como es el caso las Islas Baleares, ya se pueden encontrar empresas que se dedican actualmente a ofrecer los mismos servicios que los nuestros en otros lugares. Los dos competidores más importantes que podemos encontrar son “SerbeCar” y “Publicidadentucoche.com” que ofrecen idénticos productos en otros lugares de España y son la referencia en grandes urbes como son Madrid o Barcelona. Se puede observar que nuestro sueldo de contraprestación a los prescriptores es ligeramente más bajo en líneas generales que los que pueden ofrecer estas empresas ya que por un coche recompensan con cantidades que oscilan desde los 70 hasta los 300 euros, mientras que AdvertPalma ofrece de 50 a 200 euros por los mismos utilitarios. Nos diferenciamos de estas empresas en que tenemos un catálogo de productos más amplio que la competencia que se dedica exclusivamente a vehículos terrestres a excepción de “SerbeCar” que también acepta veleros y aeronaves pero ninguno permite las fachadas de edificios.

Si estos dos competidores o un imitador se introdujesen en nuestro ámbito de actuación se deberá valorar incrementar los sueldos a prescriptores y plantear un plan de fidelización de prescriptores para intentar impedirles la entrada al no encontrar espacios disponibles aquí o no los suficientes para que les resultara atractivo.

4.2.2. Análisis de los proveedores.

En este modelo de negocio los proveedores se pueden encontrar de dos formas: las personas físicas o jurídicas que ofrecen el espacio a cambio de contraprestación y los proveedores del material que ofrecen el servicio de rotulación y colocación de los rótulos publicitarios.

- **Los prescriptores anónimos:** bajo esta denominación hago referencia a toda persona física o jurídica que nos permite utilizar un espacio de su propiedad para ofrecer nuestros servicios publicitarios a cambio de una contraprestación monetaria o en forma de servicios. Las personas físicas se adherirán a la empresa mediante la aceptación y firma de un contrato de colaboración, donde se especificará el espacio ofrecido y la contraprestación. No se descarta realizar la misma operación con personas jurídicas como podría ser una comunidad de vecinos que ofrece la fachada de la finca.

Es posible que estos prescriptores anónimos desconfíen de la empresa al ofrecer una contraprestación monetaria y pensar que pudiera ser algún tipo de estafa. Para ello se requerirá de algún tipo de concesión administrativa de algún ente de que cree confianza como algún sello de comercio justo o de confianza online así como poder depositar las bases ante notario. Mediante este recurso se generará un ambiente de confianza que permitirá a los prescriptores potenciales ponerse en contacto con nosotros.

Para rellenar la solicitud de ser prescriptor anónimo deberán dirigirse a la página web de la empresa, sea a través del enlace que dejaremos siempre omnipresente en las cuentas de redes sociales o directamente entrando en el dominio web. Se deberá rellenar el cuestionario de admisión. También podrán dirigirse a la sede física de la empresa donde podrán rellenarlo en papel.

Si el prescriptor se decanta por la contraprestación monetaria, se le ofrecerán una serie de opciones que consistirán en abonar la cantidad a través de PayPal, que ofrece un método de pago seguro tanto para el prescriptor como para la empresa, o en caso contrario se expedirán

Segura, J.C.

pagarés a nombre del prescriptor o como última opción se realizará una transferencia bancaria a la cuenta proporcionada. Las posibles comisiones por transferir la cuantía a manos de la persona indicada correrán a cargo del prescriptor.

El prescriptor realizará un contrato de colaboración con AdvertPalma. Tendrá tratamiento de contrato de trabajo por el que el prescriptor cotizará por seguridad social y se le practicará una retención por IRPF. Cómo los ingresos mensuales por la colaboración son inferiores al salario mínimo interprofesional (645 euros), el prescriptor no necesariamente debe estar inscrito en el RETA y tributará únicamente en IRPF como rendimientos del trabajo o rendimientos de actividades económicas en el caso de los autónomos. Debido a que la colaboración es con una empresa de comunicación (AdvertPalma), estará exenta de IVA y se deberá practicar una retención por IRPF que por norma general se fijará en un 15%.

Si el prescriptor es un trabajador público existe por Ley el límite de Compatibilidad:

El principio general establece que el personal público no podrá ejercer, por sí o por sustitución, actividades privadas.

Si los prescriptores anónimos tienen exclusividad económica por ocupar un puesto de trabajo público pueden desarrollar actividad económicas privadas siempre y cuando no se perciba un complemento específico cuya cuantía no supere el 30% de su retribución básica, excluyendo los conceptos que tengan origen en la antigüedad.

(Fuente de información: [Sentencia Incompatibilidades trabajadores públicos](#) basada en la Ley 53/1984 de Incompatibilidades del Personal al servicio de las Administraciones Públicas, y Real Decreto 598/1985 sobre incompatibilidades del personal al servicio de la Administración del Estado, de la Seguridad Social y de los Entes, Organismos y Empresas dependientes.)

- **Empresas de rotulación:** En principio, la rotulación de los servicios publicitarios en los espacios se subcontratará a una empresa dedicada fabricar y colocar el rótulo o en su caso, pintarlo. Una vez que la cifra de negocios pueda suponer un alto volumen de trabajo para esta empresa y en consecuencia nos suponga un coste superior a internalizar el servicio, se deberá llevar a cabo el estudio de costes correspondiente para determinar la estrategia óptima para la empresa teniendo en cuenta la inversión necesaria y la contratación del personal adecuado.
- Si los clientes a los que les prestamos los servicios publicitarios no cuentan con un departamento de marketing que diseñe el rótulo a publicitar, nosotros encargaremos el diseño a una **empresa o una persona autónoma, especializada en Diseño y Maquetación** que nos realice la propuesta para el cliente.
- En un futuro cuando la empresa se encuentre establecida en el sector publicitario de la isla, se recurrirá a un **proveedor informático especializado en programación** para la creación de una **aplicación Android y OS** que tenga permisos de localización sobre los dispositivos que la tengan instalada con el fin de poder realizar un seguimiento de la persona para analizar sus desplazamientos. A parte de esta funcionalidad meramente antifraude, se podría establecer un sistema de “bonus” si el medio de transporte pasa por un sitio considerado de alto atractivo publicitario y el prescriptor podrá ver la cantidad acumulada de “bonus” en su smartphone. Esos “bonus” serían canjeables por servicios o por vales de compra de alguna entidad que tuviéramos relación comercial.

4.2.3. Análisis de los clientes.

Gracias al modelo de negocio, podemos ofrecer muchos espacios publicitarios reducidos a precios low-cost, sin perder las oportunidades económicas que pueden ofrecer los espacios de fachadas o yates para la empresa. Se espera que la flota de medios de transporte sea mucho más abundante que la de yates y fachadas y en consecuencia se pueda ofrecer a precios low-cost ya que cuanto más oferta exista menor será su precio.

Es muy importante poder ofrecer estos espacios low-cost ya que si tenemos en cuenta que, según la fuente de información IPYMES, el 99,3% de las empresas de Baleares son pequeñas y medianas empresas. Y de éstas, el 96% son microempresas con menos de 10 asalariados. Estas empresas tienen una disponibilidad de recursos muy limitada y sólo pueden destinar pocas cantidades a inversión publicitaria. Con nuestra oferta low-cost esperamos poder atraer muchas de estas empresas.

4.3. Análisis DAFO.

Tabla 1. Análisis DAFO (Elaboración Propia)

| Debilidades | Amenazas |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Marca poco conocida 2. Pocos recursos iniciales (promoción, aunque sea en nuestros propios medios) 3. Riesgo de reducidos márgenes ofreciendo gran cantidad de espacios low-cost 4. Mucha competencia en el sector | <ol style="list-style-type: none"> 1. Imitación modelo negocio 2. Riesgo de crédito: trabajar con Pymes y microempresas aumenta posibilidad de impagos 3. Posible rechazo de los clientes 4. Sector muy sensible a los ciclos económicos (recesión económica o estancamiento) 5. Durabilidad/resistencia rótulos. |
| Fortalezas | Oportunidades |
| | |

| | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Producto innovador. 2. Producto versátil. 3. Distribución producto sencilla y online. 4. Publicidad es un servicio demandado por todas las empresas. 5. Ofrecemos un producto que crea bienestar social (renta hacia los ciudadanos) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Efecto macroeconómico (aumento renta) 2. Facilidad de expansión del modelo por naturaleza del mismo. 3. Ayuda al crecimiento de empresas con pocos recursos. 4. Sector muy sensible a los ciclos económicos(recuperación económica) 5. Continuar innovando productos publicitarios. |
|---|--|

5. Estrategia empresarial.

En este modelo de negocio se debe tener en cuenta que por una parte se dirige a un segmento de mercado con pocos recursos a los que se ofrece una publicidad de bajos costes y a la vez utilizamos una estrategia basada en la diferenciación de nuestro producto en calidad mediante la innovación en espacios publicitarios.

Los espacios no representan un coste de mantenimiento excesivo ya que no se dispone de espacios propios de la empresa, sino que todos son cedidos por nuestros prescriptores. Esto supone una ventaja con respecto al resto de proveedores de servicios publicitarios actuales ya que disponen de vallas publicitarias u otros medios físicos que requieren una inversión y un mantenimiento. En nuestro caso, se soportarán los costes de rotulación e implementación del espacio publicitario así como el mantenimiento del rótulo o reposición (coste que todas las empresas de publicidad convencionales tienen). Para reducir estos costes se fomentarán los contratos de publicidad a largo plazo o un año, ya que la sustitución frecuente de la publicidad en la gran cantidad de espacios podría suponernos un problema para mantener nuestra ventaja en costes.

Para diferenciarnos del resto de competidores, se ofrecerá una publicidad innovadora, en espacios dinámicos que generarán más impresiones que un medio fijo. Por impresiones se entiende la transmisión del mensaje publicitario a partir del anuncio y a través de la visualización del “banner”. Además, la movilidad del anuncio y la capacidad para aprovechar espacios innovadores debe ser el motor para diferenciarnos y captar el resto del mercado. Con esto se hace referencia a que los espacios más grandes, visibles y caros podrán ser ocupados por clientes con más recursos y así intentaremos abarcar todo el mercado por diferenciación, ya que con la oferta de espacios low-cost se espera llegar a las empresas con menos recursos y con la diferenciación en calidad se espera abarcar la totalidad del mercado.

Para afrontar este reto hemos diferenciado dos tipos de clientes:

- **Las empresas con bajos recursos** destinados a publicidad, sobretodo Pymes y microempresas. Empresas que por la situación de crisis actual o por la naturaleza del negocio no generan grandes márgenes de explotación y aun así necesitan publicitarse para promocionarse.
- **Resto de empresas.** En este otro grupo encontramos todo tipo de empresas que tienen la necesidad de publicitarse pero que serán atraídos por diferenciación en calidad, por la innovación en cuanto a los espacios publicitarios que ofrecemos que tienen posibilidades más visibles y más caras que las de la oferta low-cost. Serán empresas que hayan aguantado mejor los embistes de la crisis y con más recursos que destinar en publicidad que la mayoría de las Pymes y microempresas.

El posicionamiento tanto del producto, como de la marca (empresa), debe intentar abordar nuestros puntos fuertes y darlos a conocer a nuestros clientes.

Nuestra marca debe desprender confianza, debemos transmitir que somos una empresa seria e innovadora. Hay que dar a conocer que nuestra empresa está en constante innovación y que además creamos un bienestar social. Se nos debe relacionar con una empresa que apoya a la sociedad y al pueblo

ofreciéndoles la posibilidad de conseguir un rendimiento extra en su día a día. Además se destinará una cantidad de recursos de la empresa a obra social.

El producto es innovador, se aprovechan espacios publicitarios actualmente desaprovechados, además todos los espacios conseguidos en medios de transporte, son medios móviles y con alto grado de impacto visual en la sociedad.

Se posicionará como una empresa nueva y moderna, que realizamos cosas distintas a la de los demás competidores y con una oferta a precios económicos debido a nuestra diferenciación en costes, además de ofrecerla en otros espacios diferentes, más visibles, de los que se acostumbran actualmente a utilizar.

6. Acciones comerciales.

Se utilizarán diferentes productos con el fin de realizar publicidad de una forma innovadora y de bajo coste. Se podrán vender los espacios por separado o integrados en un plan de marketing estudiando las necesidades de cada cliente.

La entidad ofrecerá una serie de productos que se detallan a continuación:

- **Plan de marketing:** el plan se realizará de acuerdo al presupuesto y las necesidades del cliente. Se analizará el objetivo publicitario (promoción evento, marca, nuevos productos...) y a través de la fijación del público objetivo, se determinarán cuáles son los mejores espacios publicitarios para cada campaña de marketing con el objetivo de maximizar el número de impresiones. El plan se regirá por los principios de eficiencia y economicidad de acuerdo al presupuesto, el objetivo del cliente y los espacios disponibles.

Para la realización del plan de marketing se tendrá en cuenta el objeto de análisis sea la promoción de un producto o de la marca del cliente. Aunque el producto en sí se haya decidido llamarlo así, en realidad este

plan será un estudio enfocado a las necesidades del cliente para poder realizar la promoción en los medios que disponemos de la forma más optimizada posible.

A continuación, se plantearán una serie de preguntas para determinar qué información es relevante para conocer la situación actual, la de los últimos años y la que pueda haber en las perspectivas de futuro relacionadas con el objeto de análisis así como determinar cuál es el público objetivo.

Se deberá fijar un objetivo comercial que responda a las siguientes preguntas:

- Habrá que conocer **qué** aspecto o aspectos positivos del objeto de análisis son los que queremos transmitir en el anuncio y mediante qué medios serían los más adecuados para cada ocasión.
- Se deberá resolver **cuánta** incidencia o nivel de exigencia de la campaña. Por ejemplo, aumentar las ventas en un 10%.
- Se establecerá para **cuando** se realizará la promoción y el periodo de duración del mismo.

Finalmente teniendo en cuenta todos los aspectos estudiados anteriormente se realizará un reparto eficaz en nuestros medios de acuerdo con el presupuesto del cliente. Además esta información del plan se deberá utilizar para realizar un diseño del anuncio y del mensaje a medida.

- **Espacios publicitarios:** los espacios disponibles para publicidad que nos ceden nuestros prescriptores, se ofrecerán de acuerdo a las características de cada uno. Los espacios móviles tendrán un desplazamiento diario hasta algún sitio. Durante ese trayecto los espacios captarán la mayor cantidad de impresiones así que es importante conocer las características de cada prescriptor para ofrecer lo más adecuado a nuestros clientes dependiendo de cada espacio.

Segura, J.C.

Esta información se captará a través del formulario de solicitud de ingreso como prescriptor de la empresa, donde se recopilará la información más relevante de cada uno.

Los rótulos publicitarios estarán fabricados de vinilo adhesivo u otro material de similares aptitudes de durabilidad y resistencia, que se adhiera perfectamente a la superficie deseada de acuerdo con las características de cada espacio receptor. Más concretamente, el material deseado son vinilos poliméricos súper durables con laminado resistente al agua (también salada) y alta calidad UV (adecuado para exteriores). Estos vinilos son adecuados para situaciones climatológicas adversas como las que podamos encontrar en medios hostiles como el mar o la intemperie. Aunque los vinilos son resistentes, se deberá dar a conocer al prescriptor en su contrato que si sufren algún daño sea por accidentes u otro tipo deberán ser retirados en un taller asociado o de AdvertPalma para su reemplazo.

El rótulo en sí consistirá en una imagen o varias, con texto o sin él, que contarán con un diseño atractivo con la finalidad de crear impresiones ahí por donde circule. El tamaño deberá ser el adecuado para cada situación y espacio, con la intención de que se pueda observar a la distancia necesaria en dependiendo de donde se encuentre situado.

En el caso de hacer referencia a la colocación de la publicidad en fachadas de edificios, esta se realizará mediante pintura para exteriores resistente a las inclemencias climáticas. También será posible la instalación de iluminación en la fachada por las noches siempre y cuando se estipule en el contrato de publicidad. Ya que el hecho de colocar los focos y mantener la iluminación nocturna tiene un coste que será asumido por el cliente a modo de servicio complementario.

- **La marca:**

El nombre de la empresa será a la vez la marca con la que se venderán los productos de la empresa. “AdvertPalma” proviene de la palabra “advertising”, publicidad en inglés, y Palma de la ciudad de origen donde se va a poner en marcha la actividad y de donde es originaria la empresa. El nombre de la marca es muy importante de cara a la sociedad ya que bajo este nombre se reconocerán todos los productos que ofrezca la empresa (paraguas de la marca).

- Haber elegido una palabra en inglés para la marca de la empresa no es aleatorio. En nuestra sociedad, cada vez más, es muy importante actualizarse y aprender inglés, la idea es transmitir los ideales de una marca que se actualiza, está al día. Cambia para modernizarse e innovar.
- La simplicidad del nombre compuesto por Publicidad y Palma, también quiere dar a conocer que entendemos la comunicación de una forma sencilla y directa. El público objetivo agradece una publicidad con un diseño atractivo y una información fácil de entender. Además no olvidemos que pretendemos crear siempre impresiones agradables porque el componente emocional es muy importante a la hora de crear impresiones duraderas.
- Otro aspecto que debe relacionarse con nuestra imagen, es dar a conocer que hacemos un bien a la sociedad. En la sociedad se cree que las empresas se aprovechan de la gente, en cuestión de salarios sobretodo. Nuestra empresa ayuda a generar un flujo desde las empresas hacia la población y creando así un beneficio social. Esto podría ser muy importante a la hora de captar clientes para campañas ecológicas, medioambientales o que valoren o tengan un compromiso social. Una idea que está muy a la orden del día y cada vez hay más empresas que se comprometen socialmente. Nuestra empresa además de generar esos flujos beneficiosos para la sociedad, también contribuirá destinando un tanto por ciento de los ingresos en publicidad a una razón social.

○ **Logo de la empresa:**

Ilustración 2. Logo de la Empresa (Elaboración Propia)

El logo tiene varias connotaciones. Debe inspirar confianza al cliente, la idea es encontrar una forma simple y que transmita confianza así como positivismo. La idea del pulgar hacia arriba da la impresión de que las cosas van tal y como se esperaba, es una impresión satisfactoria y transmite perfectamente nuestra actitud hacia el cliente.



El slogan de “siempre apuntando alto” refleja el afán de superación y la filosofía de seguir innovando hacia mejores productos que ofrecer a nuestros clientes.

En cuanto al nombre con ese diseño tiene la finalidad de transmitir un diseño atractivo y creativo a la hora de comunicar a través de nuestros medios. Un diseño agradable y de color verde porque es un color positivo, crea buena impresión y además se asocia a proyectos beneficiosos y con una razón social detrás.

Para establecer el precio de venta de cada uno de los productos, tendremos en cuenta el coste de cada uno, al que se le aplicará un margen de beneficio para obtener el precio final.

Hay que tener en cuenta que para cada producto los precios variarán dependiendo de las características del espacio, por donde transita habitualmente y donde descansa el vehículo cuando no se utiliza.

Tabla 2. Precio unitario de los Productos.

| PRODUCTO | PRECIO |
|---|---------------|
| Asesoramiento Plan de Marketing (hora) | - 40 euros |

| | |
|--|--|
| <p>Coches</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puerta 52x32cm aprox. - 332.20 euros - Costado "2 puertas". - 597.00 euros - Capó. - 211.80 euros - Carrocería completa. - 544.00 euros - Utilitario reside en ciudad y sale del centro urbano rutinariamente. - +30 euros - Utilitario reside extrarradio y entra en ciudad rutinariamente. - +0 euros - Utilitario reside en ciudad y circula dentro de ciudad rutinariamente. - +60 euros - Utilitario reside extrarradio y circula extrarradio rutinariamente. - +20 euros | |
| <p>Motos agua</p> | <ul style="list-style-type: none"> - 423.50 euros |
| <p>Yates</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacio en el casco (con desplazamiento) - 781.50 euros - Espacio en el casco (sin desplazamiento) - 731.50 euros - Espacio en la vela (con desplazamiento) - 1161.00 euros | |
| <p>Fachadas (Max. 7m ancho)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hasta 2 pisos. - 1892.00 euros - De más de 2 pisos hasta 4 pisos. - 3492.00 euros - De más de 4 pisos hasta 6 pisos. - 5192.00 euros - De más de 6 pisos hasta 8 pisos. - 6392.00 euros - Más de 8 pisos. - 8492.00 euros | |

| | |
|-------------------------------------|--------------|
| - Espacio con iluminación nocturna. | - +400 euros |
|-------------------------------------|--------------|

Estos son precios medios para cada mensualidad. Si el periodo de contrato fuera inferior a medio año se deberá cargar una penalización sobre el precio asociada al mayor coste de colocación y sustitución del rótulo. Igualmente, si el periodo que se contrata es mayor a medio año y no superior a 4 años, que es lo que se estima que es la vida útil del rótulo sin mantenimiento, se deberá aplicar una reducción de la tarifa proporcionalmente debido al menor coste de sustitución y colocación de nuevos rótulos publicitarios en este espacio.

El precio del asesoramiento y realización del plan de Marketing está directamente relacionado con la cantidad de horas dedicadas a éste. De hecho, la unidad indicada en la tabla de precios refleja el precio por hora.

El resto de precios hacen referencia a unidad de producto, para establecer los precios de los espacios se ha tenido en cuenta el coste del material para la fabricación del rótulo, el coste de diseñar el contenido publicitario, por si fuera necesario, y el coste de colocación del rótulo (aunque éste se considera otro producto y se vende por separado del rótulo).

Los precios de los coches dependerán del recorrido habitual facilitado por el prescriptor al rellenar el cuestionario de solicitud. Como los coches con más desplazamiento interurbano captan más impresiones que los vehículos que circulan por las afueras de ciudad, los precios de los coches que circulan más tiempo en ciudad estarán más cotizados y tendrán un precio más alto que los menos cotizados. Además dependiendo del espacio contratado (puerta, costado, capo o carrocería completa) el tamaño del anuncio publicitario será más grande, tendrá un coste más elevado y por consiguiente un precio más alto.

Los precios de los yates dependerán de si salen a navegar a menudo o si únicamente salen muy de vez en cuando. De hecho es posible que algún yate nos interese más que esté amarrado en cierta zona de un puerto que navegando. Por el contrario, si el yate sale a navegar y es velero, el espacio

publicitario de la vela es un producto muy visible desde la costa en relación al casco del barco y debe tener un precio distinto. Se fijará en el contrato de prescriptor una cláusula por la que se establecerá la distancia máxima a la que deberá navegar de la costa para realizar el recorrido habitual. También se valorará positivamente que participe en regatas costeras o con cobertura mediática que cada vez es más habitual.

En el caso de las fachadas de edificios depende del tamaño de la fachada de nuevo ya que el coste aumenta a medida que el espacio crece y este incremento debe ser compensado por un aumento de precios. Además existe la opción de poner iluminación en la fachada que incluirá un canon por el alquiler del material luminiscente y el coste de la electricidad utilizada para tal fin.

Es importante destacar que los espacios serán elegidos cuidadosamente en referencia a la información aportada por nuestros prescriptores a la hora de cumplimentar el cuestionario online de solicitud. Mediante esta información se valorará el impacto visual potencial que tiene cada espacio y AdvertPalma se reservará el derecho de decidir en qué espacios pondrá publicidad y en cuál no, evitando así, por ejemplo, que exista publicidad en fachadas de calles estrechas o que tengan poca visibilidad.

Para la distribución de los servicios que ofrecemos se optará por un sistema de distribución directo desde el que la empresa venderá los productos directamente a los clientes sin intermediarios ajenos a nuestro negocio. Mediante este método se quiere minimizar el posible sobrecoste que supondría vender el producto a través de intermediarios, ya que suelen funcionar a comisión y ofreciendo el producto algo más caro de lo que debería ser.

Para poner en práctica nuestra estrategia de venta directa, utilizaremos nuestra plataforma de la página web para ofrecer nuestros productos online.

El funcionamiento y características de la página web se detallarán mejor en el apartado de plan tecnológico. La idea es que se puedan contratar los servicios directamente o enviar a la sede de la empresa una información acerca de una posible propuesta comercial. A partir de esta información se procederá a

concertar una cita con uno de nuestros comerciales que le ofrecerá una serie de posibilidades de acuerdo a sus necesidades que haya expuesto a través del formulario de contacto online.

La flota de comerciales se encargará de realizar las ventas a los clientes, deben ser personas que sepan vender y que tengan dotes de cara al público, personas altamente comunicativas y a poder ser “creídas”. En general la gente con este perfil psicológico son gente que no se desmotiva tan fácilmente cuando es rechazada (si rechazara un cliente el producto suele darse un sentimiento de rechazo personal. Los buenos comerciales entienden que lo que se rechaza es el producto y no la persona) y esto influye en las ventas.

El cliente facilitará la información de la tarjeta de crédito del mismo y una vez publicado su anuncio, tendrá 15 días para validar el producto y comprobar la visibilidad y la profesionalidad de nuestros servicios. El pago se reclamará a los 30 días, así que existirá un margen para rectificaciones pero se reducirán en la manera de lo posible ya que suponen un coste adicional para la empresa.

Nuestro objetivo estratégico es ser líder en costes para poder ofrecer productos low-cost a una parte del mercado, nuestro plan de promoción debe contar con la utilización de nuestros espacios sin patrocinador hasta que sean ocupados por un cliente. Se utilizará un mensaje reclamo como por ejemplo, “¿Le gustaría publicitar su negocio en este espacio? Entre en www.AdvertPalma.com y descubra todas las ventajas”

En cada espacio publicitario se establecerá una firma de la empresa AdvertPalma, consistente en el logo de la empresa y la dirección de la página web y un teléfono de contacto. Esta firma nunca irá integrada encima del anuncio publicitario del cliente y si excepcionalmente no existe espacio para la publicación de la firma en uno de los márgenes del espacio, no se firmará o se firmará parcialmente con el logo. Ya que los clientes deben estar satisfechos con el producto para que continúen con nosotros.

El vehículo del fundador de la empresa llevará un rótulo exclusivo de AdvertPalma con la intención de dar a conocer el producto.

Se necesitará realizar otro tipo de promoción de nuestra empresa a través de las emisoras de radio ya que es un medio más barato que televisión o acudir a la competencia directa. En el anuncio de radio nos presentaremos como una empresa que ofrece publicidad low-cost para pequeñas y medianas empresas con métodos innovadores, repitiendo mucho AdvertPalma para cuando vean cualquier anuncio nuestro lo relacionen, y además aprovecharemos para hacer una llamada a cualquier prescriptor potencial que estuviese escuchando la radio en el momento de la emisión que pueda acudir a nosotros.

7. Plan tecnológico.

En relación con el plan tecnológico de la empresa se requerirán diferentes cosas:

- **Página web:** la página web deberá contener una serie de pestañas de navegación donde deben incluirse:
 - Inicio: en toda página web debería haber una página de inicio donde se debe mostrar información breve y concisa, una explicación muy clara y visual de lo que podemos encontrar en esta página web.
 - ¿Quiénes somos?: Una pestaña en la que se ofrezca información acerca de nuestra empresa y lo que ofrecemos, diferenciación e innovación. También se debe incluir información acerca de los indicadores de confianza comentados anteriormente.
 - Productos: En otra pestaña se deberán explicar los productos que ofrecemos uno a uno con imágenes, dimensiones y características.
 - Precios: Otra pestaña debe incluir los precios de los productos así como enlaces desde el precio de producto al producto en sí de la anterior pestaña donde se especificaban las características de estos.
 - Aplicación y Bonus!: Otra pestaña dedicada a la explicación de la aplicación y los “bonus” y posibilidad de descargarla desde la página web. Esta pestaña estará oculta al público y esperando

hasta el lanzamiento de la aplicación que quedará como proyecto futuro al inicio de las actividades.

- Haz tu pedido: en esta pestaña, el usuario debe presenciar una plantilla con las unidades de producto deseadas, el periodo de tiempo que desea contratar y si desea plan de marketing o no. Al inicio del cuestionario, debe haber unas casillas con información personal de la empresa que hace el pedido para poder ponernos en contacto y concertar una cita con la propuesta comercial.
- Prescriptores (ofrece tu espacio): Aquí se mostrará el formulario de solicitud para formar parte de nuestra flota de medios en los que dispondremos de espacios publicitarios. Se deberán rellenar todos los campos de información personal, se deberá conocer la dirección del prescriptor y dónde trabaja o va rutinariamente. También se podrá conocer información adicional como cuántos kilómetros circula al mes o en forma de seleccione “sí” o “no” a si es estudiante, si participa en regatas (en el caso del yate a vela), u otras preguntas que pudieran ser de especial relevancia.
- Acerca de: en esta pestaña se mostrará nuestros datos de contacto, información de dónde tenemos la sede de la empresa, presencia en redes sociales, referencia al blog y un apartado de “trabaja con nosotros”. En este subapartado se ofrece la posibilidad de enviar un correo a nuestra empresa rellenando un formulario y adjuntando un CV para poder entrar en el proceso de selección e incorporarse a la empresa en posibles puestos vacantes futuros.

La página web se basará en una estructura html con una página de inicio y con todas las especificadas anteriormente, sobre las que aplicaremos un código CSS para dar una estética y una apariencia visual de acuerdo a los ideales de la marca AdvertPalma. Utilizaremos la tecnología PHP y contenidos javascript para dar las funcionalidades a la página en cuestión, así como mejorar la interacción página-usuario y hacerla lo más

Segura, J.C.

confortable posible. Para generar un sitio de confianza se establecerán licencias de seguridad (https) para los formularios, solicitudes, contacto y cualquier otra funcionalidad que permita compartir datos privados de los usuarios con nuestra empresa de manera cifrada.

- Se ha creado una **cuenta de correo electrónico de la empresa** advertpalma@gmail.com) que se utilizará en principio hasta que la empresa entre en funcionamiento y sea necesario crear un servidor para la empresa de la forma: “ nombre/info@advertpalma.com “para poder ofrecer así un correo más personal y atender a cualquier cuestión de forma más personal y directa.
- **Blog:** se ha creado un blog (www.advertpalma.wordpress.com) donde se podrá realizar una comunicación de las propuestas sociales de la empresa. Dar a conocer las cosas buenas que realizamos para la sociedad y ofrecer un poco de producto aumentado.
- **Redes sociales:** Se llevará a cabo una gestión interactiva entre los prescriptores y clientes, público en general, a través de la página de Facebook (<https://www.facebook.com/Advertpalma>) y de Twitter ([@AdvertPalma](https://twitter.com/AdvertPalma)). En principio se podrán realizar también campañas de publicidad que para empezar se realizarán gratuitamente hasta haber una demanda real de estos servicios al haberse integrado perfectamente en la red social y haber conseguido seguidores fieles. Una vez que esta demanda sea real, empezaremos a cobrar por promocionar eventos, productos o cualquier otra comunicación de nuestros clientes a través de redes sociales.
- **Aplicación Android/OS: (proyecto futuro)** se diseñará una aplicación de software que dispondrá de permisos de geo-localización, información del teléfono, y cualquier otro necesario para poder realizar un seguimiento lo más eficaz posible. Mediante la localización del teléfono se establecerán puntos o rutas con bonus para los prescriptores. A estos se les reportará una cantidad de dinero adicional al pasar por estos puntos de especial interés comercial. Mediante la localización GPS, la

velocidad al pasar por el “waypoint” y teniendo en cuenta el margen de error del sistema GPS (de unos 10-30 metros) se determinará si efectivamente el prescriptor ha pasado por el sitio con el vehículo adecuado. Al tener la información sobre la ubicación del prescriptor se podrá realizar un seguimiento del sujeto si se considerase que pudiera estar incurriendo en un fraude. Aleatoriamente, una vez cada jornada de trabajo, cada empleado con acceso a los datos comprobará mínimo 3 rutas de diferentes prescriptores con el fin de localizar posibles infractores.

8. Plan operativo.

Para comenzar, el cliente debe solicitar nuestros servicios a través de la página web o a través de uno de nuestros comerciales. Una vez se tiene constancia se le invitará a concertar una cita que podría consistir en venir a la sede para ofrecerle nuestros productos o se desplazará un agente comercial dónde el cliente lo desee.

Una vez se reúnen cliente y comercial se comenzará con la negociación y el cliente elegirá los productos que considere de su agrado. El comercial le explicará las ventajas y características de cada producto. Una vez acordado/s el/los productos, le ofrecerá su número de teléfono de contacto al cliente por si hubiere algún problema y le avisará de cuando le enviará el contrato de servicios publicitarios además de rogar su firma en la mayor brevedad posible.

Una vez se recibe el contrato de servicios publicitarios aceptado por el cliente y firmado, se archivará y se esperará al inicio del periodo publicitario en cuestión. En esta espera se diseñará y encargará el rótulo, así como se llevará a cabo el plan de marketing, por nuestro profesional colaborador, si el cliente lo hubiera solicitado.

Al inicio del periodo publicitario se colocará el rótulo en su espacio y se mantendrá en el lugar pactado hasta el final del periodo. Se expedirá factura en

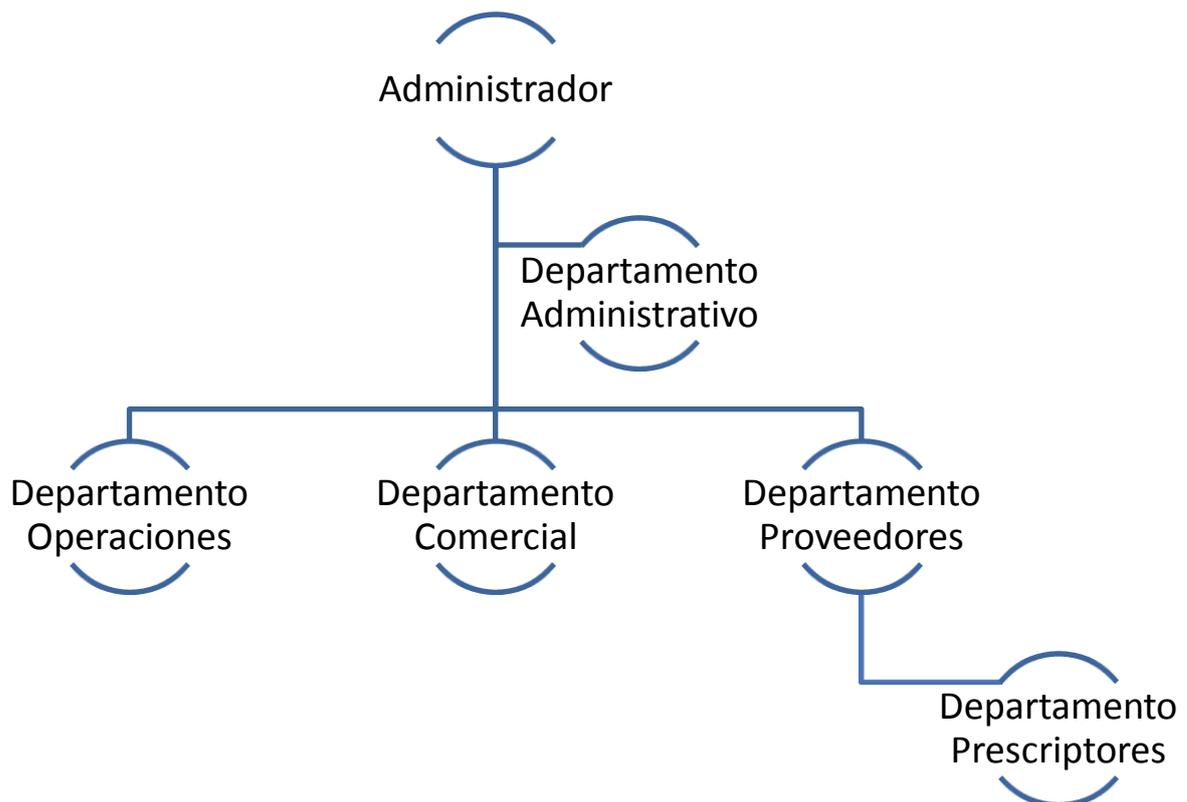
cuanto se publique y como norma general se procederá a su cobro a los 30 días de su publicación, una vez el cliente pueda comprobar que su anuncio ha sido publicado correctamente y lo haya validado. También existirá la posibilidad de pago del servicio una vez contratado a través de la plataforma PayPal que ofrece la seguridad al cliente del reintegro del importe de la compra si el producto no cumple con lo acordado. El inconveniente es la comisión por el servicio del 3% que se deduce del precio final de la venta al producirse la transacción.

Al final del periodo publicitario el rótulo será retirado o reemplazado dependiendo de la situación y el contrato por servicios publicitarios se dará por cumplido y finalizado. Antes de la retirada del anuncio se notificará al cliente del fin del contrato publicitario y se le sugerirá continuar o empezar una nueva campaña. Ya que será un buen cliente se le ofrecerá un descuento en el precio de nuestros servicios si vuelve a contratar servicios con AdvertPalma.

9. Plan de RR.HH.

Organigrama:

Ilustración 3. Organigrama de la Empresa (Elaboración Propia)



- **Administrador:** El administrador será el máximo responsable de la empresa. Debe ser una persona con altos dotes de liderazgo y con experiencia en el campo de la publicidad. Debe tener don de gentes y conocer al milímetro el resto de departamentos de la empresa. Será el encargado de fijar los objetivos y de dar una visión estratégica a la empresa. Debe ser una persona con visión proactiva y suficientemente audaz para afrontar las posibles trabas que se pueden esperar de la competencia, medios de prensa y controlar influencias políticas que estos pudieran ejercer en la sociedad. Es importante que sepa hablar inglés y español perfectamente y se valorarán otros idiomas.

- **Departamento Administrativo:** Estará compuesto por el CEO que además de sus funciones realizará los planes de marketing, los 3 líderes comerciales que se encargarán de realizar las tareas administrativas y el director de proveedores que se encargará también de tareas administrativas y de mantener nuestra comunicación a través de la red y de la página web de la empresa, así como atender posibles demandas de servicios de la página web u otras cuestiones que se remitirán al departamento en el que deban atenderse.

- **Departamento de Operaciones:** En principio se buscará que este departamento se encuentre subcontratado. Si no es posible se internalizará y se establecerá un líder de sección que se encargará del buen funcionamiento del departamento. La función principal de este departamento será encargarse de los rótulos, diseño, y colocación en el espacio publicitario de éstos.

- **Departamento Comercial:** Se compondrá de 20 líderes comerciales. Es requisito indispensable tener conocimientos empresariales universitarios para realizar tareas administrativas y larga experiencia en venta directa recomendablemente mínimo 2 años. Los tres comerciales con más veteranía dentro de la empresa actuarán de representantes de los intereses comerciales en el departamento administrativo.

- **Departamento Proveedores:** aunque estén situados al mismo nivel que el departamento de operaciones, deben mantener una relación muy cercana ya que realmente se encargan de satisfacer la misma necesidad en la empresa (satisfacer el producto). La diferencia está en que el departamento de proveedores se encargará de las relaciones empresa-proveedor, negociación, contratos, etc. Y el departamento de operaciones en sí lo compondrán los técnicos de colocación y distribución.

El director de este departamento deberá tener experiencia en establecer negociación con empresas dedicadas a ofrecer servicios que sean proveedores nuestros. Así podrá conseguir precios más económicos o mejores oportunidades. También debe ser apto para poder realizar eficazmente un seguimiento de las redes sociales y de la página de la empresa así como las gestiones relacionadas con esta.

- **Departamento de Prescriptores:**

Dentro de este departamento encontramos una sección que únicamente se deberá encargar de toda la tarea relacionada con los prescriptores, solicitudes y gestión de los datos. Será la encargada de tener la base de datos de prescriptores a punto para que el departamento comercial pueda disponer de ella a la hora de ofrecer los espacios a los clientes de la mejor manera.

Se necesitaran dos empleados que realizarán las funciones de esta sección y sobretodo en la gestión de la base de datos e integración de nuevos prescriptores así como de prestarles atención telefónica y online en lo necesario. Se encargarán de gestionar la llegada de nuevos prescriptores, atenderles y notificarles, así como introducir toda la información en la base de datos de prescriptores. También se encargarán de facilitar las nóminas al departamento administrativo para que se paguen mensualmente. Para realizar estas tareas se requerirán dos personas con conocimientos en el ámbito empresarial suficiente para realizar nóminas e introducir información en la base de datos. Se valorará positivamente experiencia en atención al cliente.

Retribución del personal:

- CEO (socio fundador): Recibirá una retribución fija de 18 miles de euros anuales. Podría retribuirse en variable y relacionar su salario en el futuro si su porcentaje en participaciones de la empresa fuese menor o igual al 50% del total de participaciones. En principio, como es socio mayoritario sus intereses estarán perfectamente ligados a los de la empresa y se optimizará su rendimiento.

- Administrador: recibirá un sistema de retribución basado en rendimientos futuros para que intente maximizar el beneficio de la empresa. El primer año cobrará 2.000 euros mensuales y esta cuantía aumentará directamente proporcional a lo que aumente el BAII en el ejercicio pasado. Si este disminuye el sueldo del administrador se reducirá también hasta el mínimo de los 2.000 euros mensuales.

- Líderes comerciales: se les retribuirá 1.000 euros mensuales a cada uno. Los 3 empleados que representen al departamento comercial en el departamento Administrativo se les retribuirá con 200 euros mensuales adicionales.

- Departamento Proveedores: deberemos diferenciar al gerente del departamento que cobrará 1000 euros mensuales y los dos ayudantes del mismo cobrarán 700 euros mensuales. En el primer ejercicio se les retribuirá con 500 euros más a cada uno por tener el deber de realizar negociaciones con empresas que nos provean de servicios más atractivos para los prescriptores que la remuneración económica. Como por ejemplo, seguros, mantenimientos, pactos o alianzas con empresas energéticas para pagar facturas de prescriptores más baratas, etc.

- Departamento Operaciones: el departamento de operaciones al realizar las tareas subcontratadas recibirá una cantidad fija por cada encargo 50 euros por colocación y sustitución del anuncio publicitario. Si estuviese en la empresa se les debería contratar y seguirían recibiendo la remuneración por encargo realizado.

Todos los costes laborales anteriormente mencionados están considerados salarios brutos ya que no incluyen retenciones ni cuotas de seguridad social que deberán deducirse posteriormente.

10. Plan Eco-Fin.

10.1. Detallado de Ventas y Salario Prescriptores.

Para obtener un escenario realista hemos estimado un nivel de ventas bastante bajo para el primer mes de ejercicio. Esta cifra de negocios crecerá rápidamente en el primer año ya que es cuando se espera que la empresa se introduzca en el mercado y gane cuota más fácil. A partir del primer año se espera crecer alrededor de un 4% anual.

El nivel de ventas para cada producto en el primer mes de ejercicio se detalla a continuación:

Cuadro 1 Nivel de ventas estimado (Fuente: Plan Económico-Financiero)

| | | | |
|-------------------------------------|--------------|-------------------------------|--------------|
| Capó (Coches) | 50 unidades | Vela (Yate) | 30 unidades |
| Puertas ambos lados (Coches) | 140 unidades | Casco (Yate) | 20 unidades |
| Costados (Coches) | 50 unidades | Motos Agua | 10 unidades |
| Completo (Coches) | 80 unidades | Colocación Rótulos | 380 unidades |
| Fachada (2m x 7m) | 40 unidades | Plan Marketing (Horas) | 150 horas |

En cuanto a el salario de los prescriptores se ha considerado el valor de la contraprestación sea económica o en servicios. En términos brutos, sin tener en cuenta la retención por IRPF ni las cuotas de la seguridad social, el prescriptor recibirá lo siguiente a cambio de prestar su espacio:

Cuadro 2. Retribución al Prescriptor en función del espacio. (Fuente: Plan Económico-Financiero)

| | | | |
|-------------------------------------|----------|---------------------|-----------|
| Capó (Coches) | 50 euros | Fachada | 400 euros |
| Puertas ambos lados (Coches) | 60 euros | Vela (Yate) | 320 euros |
| Costados (Coches) | 80 euros | Casco (Yate) | 250 euros |

| | | | |
|------------------------------|-----------|-------------------|----------|
| Completo (Coches) | 200 euros | Motos Agua | 50 euros |
|------------------------------|-----------|-------------------|----------|

Estas contraprestaciones serán constantes en el tiempo. Dicho esto me gustaría aclarar que hago referencia a que no se le aplicará ninguna razón de crecimiento ligada a los precios, lo que no implica que no sean modificables a medio/largo plazo para realizar una oferta más atractiva a la población si el Departamento de Proveedores detectara un posible déficit potencial de espacios.

10.2. Activos de Partida.

Cuadro 3. Activos de Partida. (Fuente: Plan Económico-Financiero)

| PATRIMONIO NETO y PASIVO | Importe |
|---|------------------|
| PATRIMONIO NETO - Recursos Propios (No Exigible) | 75.001,0 |
| Capital | 75.001,0 |
| <i>Aportación en efectivo</i> | 75.001,0 |
| <i>Aportaciones en especie</i> | 0,0 |
| PASIVO - Recursos Ajenos (Exigible) | 100.000,0 |
| Deudas a Largo Plazo | 100.000,0 |
| Deudas a Corto Plazo | 0,0 |
| Acreedores C.P. Financieros - Créditos | 0,0 |
| PATRIMONIO NETO y PASIVO TOTAL | 175.001,0 |
| Tesorería Inicial (Disponible) | 147.957,5 |

El socio fundador aportará 37.501 euros en efectivo como muestra de confianza para buscar fondos ajenos de capital riesgo o de fondos de inversión u otra modalidad como el crowdfunding que aporte un capital temporalmente por los 37.500 euros restantes hasta que pueda ser recomprado por la empresa o el socio en un futuro.

Se solicitará un préstamo con un año de carencia de capital de 100 miles de euros para afrontar el descuadre de tesorería que se estima se generará en los primeros meses de ejercicio. Para el financiamiento del préstamo con carencia se realizarán gestiones con organismos públicos oficiales de crédito como el Instituto de Crédito Oficial (ICO).

10.3. Inversiones iniciales y activos de partida.

Cuadro 4. Activos de Partida. (Fuente: Plan Económico-Financiero)

| ACTIVO | Importe |
|---|------------------|
| ACTIVO NO CORRIENTE ("Inmovilizado") | 22.350,0 |
| Inmovilizado Material | 16.800,0 |
| Instalaciones/Acondicionamiento | 0,0 |
| Mobiliario | 500,0 |
| Elementos de Transporte | 15.000,0 |
| Equipos Informáticos | 1.000,0 |
| Inmovilizado Intangible | 5.000,0 |
| Aplicaciones Informáticas y Páginas Web | 5.000,0 |
| Gastos Amortizables | 550,0 |
| De Primer Establecimiento | 400,0 |
| De Constitución | 150,0 |
| ACTIVO CORRIENTE ("Circulante") | 152.951,0 |
| Hac. Pública y Seg. Social Deudoras (Realizable) | 4.693,5 |
| Hac. Pública Deudora por IVA Soportado | 4.693,5 |
| Org. Seg. Social Deudores y Hac. Pública Deudora (Retencines y Otros Conceptos) | 0,0 |
| Tesorería Inicial (Disponible) | 148.320,5 |
| ACTIVO TOTAL | 175.001,0 |

Se puede observar que se han incluido las inversiones necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa así como se detallan los gastos de primer establecimiento y los gastos de constitución de la entidad.

Se invertirá en inmovilizado material sobre todo para adecuar las oficinas a las necesidades de los distintos departamentos. Se requiere una oficina en la que los jefes de departamentos y el CEO se encuentren cerca uno de los otros con el fin de ahorrar costes y mejorar la comunicación. Por lo tanto, se espera así fomentar las relaciones cercanas entre los distintos departamentos de la empresa. Para poder realizar sus funciones se les dotará de mobiliario y equipos informáticos.

Se ha considerado un importe para cubrir elementos de transporte como podrían ser dos furgonetas de segunda mano, para el departamento de operaciones en el caso de que no fuera posible subcontratar todos los servicios.

Se han tenido en cuenta también los gastos de la puesta a punto de la página web y se ha considerado la cuantía de IVA soportado de las inversiones iniciales para deducir la cantidad de tesorería neta que tendremos.

10.4. Inversiones a 5 años vista.

En este apartado se consideran las necesidades de inversión futuras dentro del plazo de los 5 siguientes años a la creación de la empresa. Se ha tenido en cuenta que cada dos años habrá que renovar mobiliario o añadir nuevo, y que el mantenimiento de licencias, páginas web y tecnologías nos llevará un coste de mantenimiento y mejora de 500 euros anuales. También se ha considerado una posible inversión en mantener los equipos informáticos y aumentarlos dentro de 3 años.

El primer y segundo año, la sede física de la empresa será un local arrendado y se considerará como gasto en la cuenta de PyG a tal efecto en los dos

primeros ejercicios. Al tercer año se procederá a comprar un local una vez que la empresa se haya establecido en el mercado.

Para el cuarto año se contempla la posibilidad de internalizar las tareas de nuestros proveedores de rótulos y obtener maquinaria para realizar los vinilos. Además se invierten también 20 miles de euros para comprar elementos de transportes para el departamento de operaciones ya que quedará internalizado. Fruto de esta nueva inversión se deberá alquilar un espacio donde realizar la producción, un local cuyo coste correrá como gasto por arrendamientos en el 4 periodo.

Cuadro 5. Inversiones a 5 años vista. (Fuente: Plan Económico-Financiero)

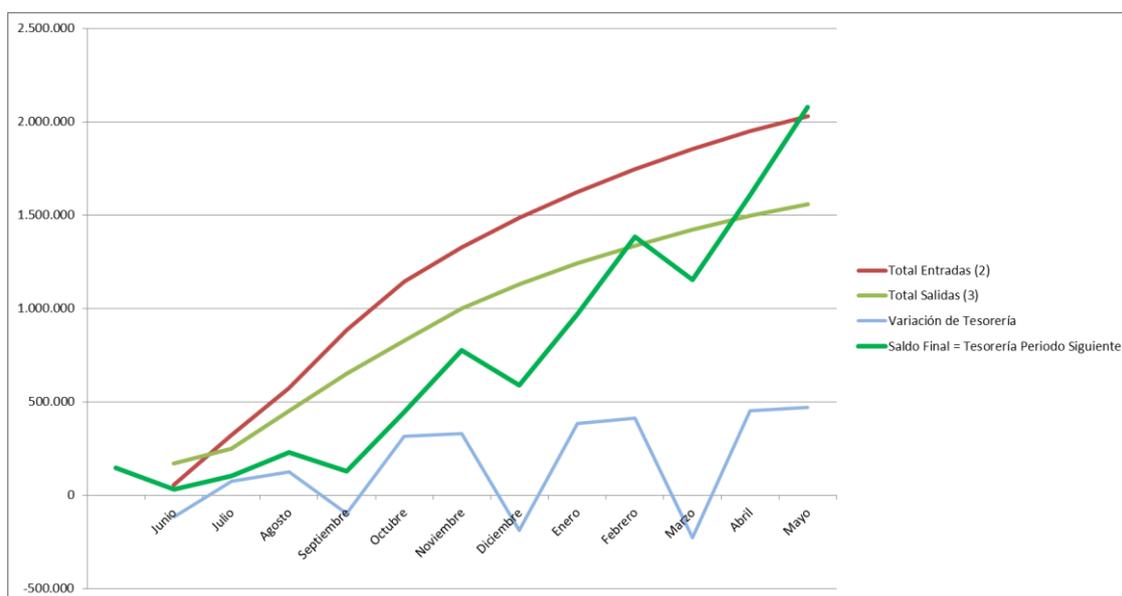
| Conceptos | Inversiones a realizar en Activos No Corrientes y Forma de Financiarlas | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------|-----------------------|
| | 2014/2015 | Forma de Financiación | 2015/2016 | Forma de Financiación | 2016/2017 | Forma de Financiación | 2017/2018 | Forma de Financiación | 2018/2019 | Forma de Financiación |
| Edificios y Construcciones | | | | | 40.000,0 | P | | | | |
| Maquinaria | | | | | | | 5.000,0 | P | | |
| Utillaje, Herramientas, Menaje,... | | | | | | | 1.000,0 | P | 1.000,0 | T |
| Mobiliario | 500,0 | T | | | 500,0 | T | | | 500,0 | T |
| Elementos de Transporte | | | | | | | 20.000 | P | | |

El beneficio siempre es positivo ya que debido al sistema de retribución, el margen en valores absolutos de la empresa se incrementa a medida que las ventas aumentan. Además el gasto por obra social sólo se da cuando el resultado de explotación es positivo, con lo que se ayuda a mantener la senda de los beneficios aun teniendo reducidas ventas.

A medida que aumentan las ventas, los beneficios crecen a un nivel constante debido al sistema de retribución ligado a la producción. El aspecto más positivo es que al haber unos costes fijos muy reducidos (únicamente los salarios fijos) se consigue adelantar bastante el momento de la senda de los beneficios hasta el caso de que no se observan pérdidas en nuestro modelo estimado.

10.6. Estado de Flujos de Efectivo.

Gráfico 4. Saldo y Variación de Tesorería en el Primer año. (Fuente: Plan Económico Financiero)



En la anterior tabla de flujos de tesorería se muestra la evolución de la misma dentro del primer año. Llegados a este punto del análisis, se puede ver la importancia del préstamo con carencia para afrontar la situación de

desequilibrio inicial causada por los pagos de los salarios mayormente y la falta de entradas.

A partir de los 30 días que es cuando se empieza a cobrar, de media, la deuda con los clientes. Entonces, el equilibrio en la tesorería empieza a hacer aparición y para el segundo mes vemos como la tendencia de la tesorería ya es a crecer exceptuando los periodos donde hay liquidaciones de impuestos y retenciones que suponen unas salidas de tesorería mayor a las entradas para la empresa.

10.7. Comparación de Balances a 5 años vista.

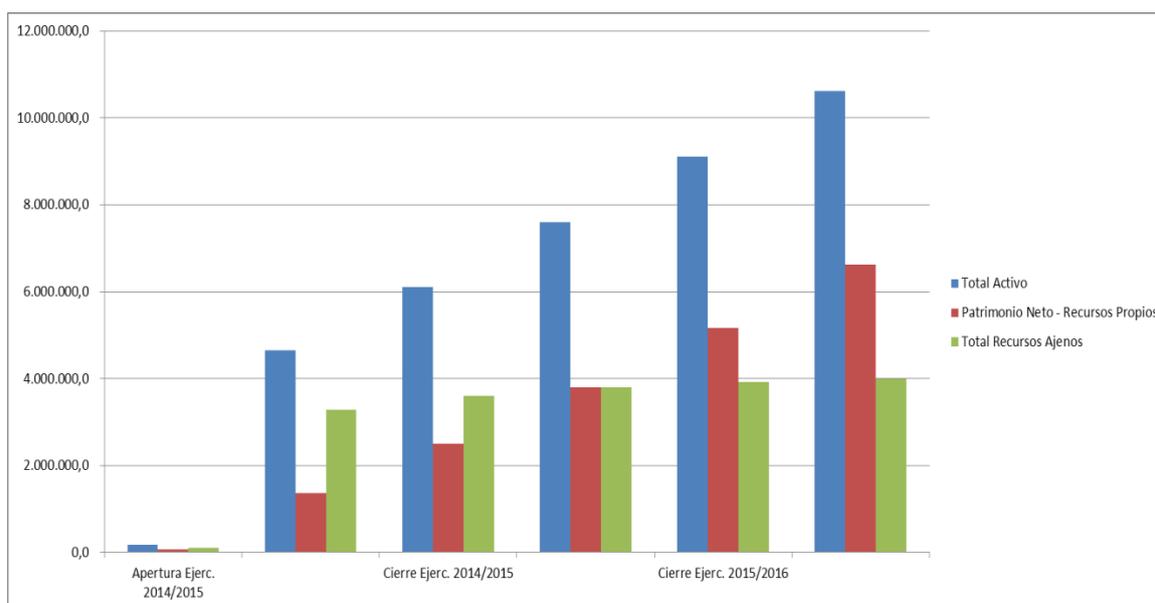
Visto que en el primer año ya conseguimos beneficios, los siguientes se puede suponer que también y seguirán en la senda del crecimiento. Quizás las diferencias más importantes entre el primer año y los vinientes son el pago de las cuotas del préstamo ya que el primer periodo era el de carencia de capital y en los próximos años se empieza a devolver el capital.

Otro aspecto que me gustaría aclarar de cara al Plan Económico-Financiero que podremos encontrar en el anexo I, es que el gasto por arrendamientos desaparece en el tercer año como consecuencia de la compra del local. Ya en el cuarto año se compra la maquinaria para la rotulación y se vuelve a alquilar un local para realizar la fabricación.

Estos dos aspectos son aclaraciones para la mejor comprensión del lector de lo que sucederá de nuevo en este periodo de años ya que el efecto de estas partidas sobre la cuenta de pérdidas y ganancias del primer periodo no es significativo y se obtienen resultados positivos en todos los años.

A continuación podemos ver la contribución que tienen los beneficios continuados sobre los fondos propios de la empresa y sobre el balance.

Gráfico 5. Comparación Partidas del Balance (Fuente: Plan Económico Financiero)



En este gráfico se puede apreciar la evolución del balance dentro de los 5 próximos ejercicios ya que el primero es el de inicio de las actividades y no es muy representativo.

Se observa un crecimiento continuado del circulante de la empresa debido al encadenamiento de beneficios positivos que se acumulan en forma de tesorería y reservas que se aprecia con el incremento del activo y del patrimonio neto, ya que la empresa lleva una política de repartos de dividendos del 20% y el resto se destinará a reservas que contribuyen a este incremento de los recursos propios.

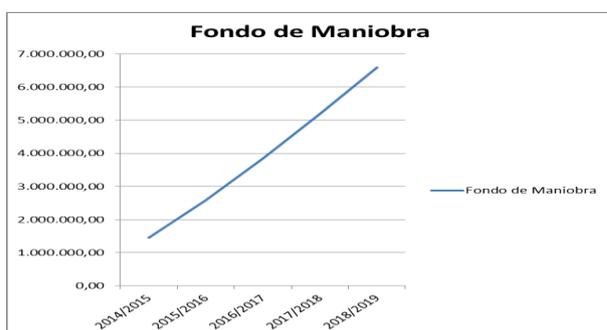
También se puede observar que el pasivo se mantiene prácticamente constante o en ligero crecimiento, este estancamiento es debido a que la mayoría de este pasivo no son deudas con acreedores financieros sino comerciales, fruto de la actividad con proveedores. Además parte de la deuda que pertenece al préstamo con carencia se está devolviendo durante los 5 años de su amortización contribuyendo a reducir este endeudamiento.

10.8. Análisis de los ratios financieros.

El proyecto tiene una rentabilidad financiera muy elevada teniendo en cuenta la cantidad de recursos propios que se han invertido. Para el primer año la empresa presenta un ROE del 90%, el segundo año un 55% y el resto un 40% hasta llegar al 5 año que se obtiene cerca de un 25%. Son rendimientos muy elevados debido a que el endeudamiento de la empresa para el año inicial es cercano al 70%, coeficiente que se va reduciendo hasta valores menores al 40% para el 5 año y en perspectiva claramente decreciente.

Este alto endeudamiento se respalda con un ratios de solvencia del 1.41 en el primer periodo y va aumentando hasta el 2.65 en el quinto periodo. Lo que quiere decir que para el activo que tiene la empresa puede responder a las deudas incluso un poco más en el primer año. También se debe comentar que esta solvencia se contrasta con la disponibilidad que se tiene de los recursos más líquidos para poder afrontar toda la deuda a corto ya que el ratio de disponibilidad indica que únicamente se podría responder a un 65% en el primer año y a el 192% en el quinto año. Con esto podemos esperar que será una empresa que generará unos buenos flujos de caja que nos permitirá tener un buen nivel de tesorería.

Gráfico 6. Evolución del Fondo de Maniobra (Fuente: Plan Económico Financiero)



En este gráfico del Fondo de Maniobra podemos comprobar que como hemos visto anteriormente en los balances va en claro aumento debido al incremento del circulante en forma de reservas frente a un ligero crecimiento de las deudas.

Para hacernos una idea desde el punto del inversor hemos visto que se conseguían rendimientos muy altos ligados a un considerable nivel de endeudamiento. El pay-back (0.67 años) de la inversión se sitúa en el tercer trimestre del primer año. El VAN del proyecto actualizado a un coste de

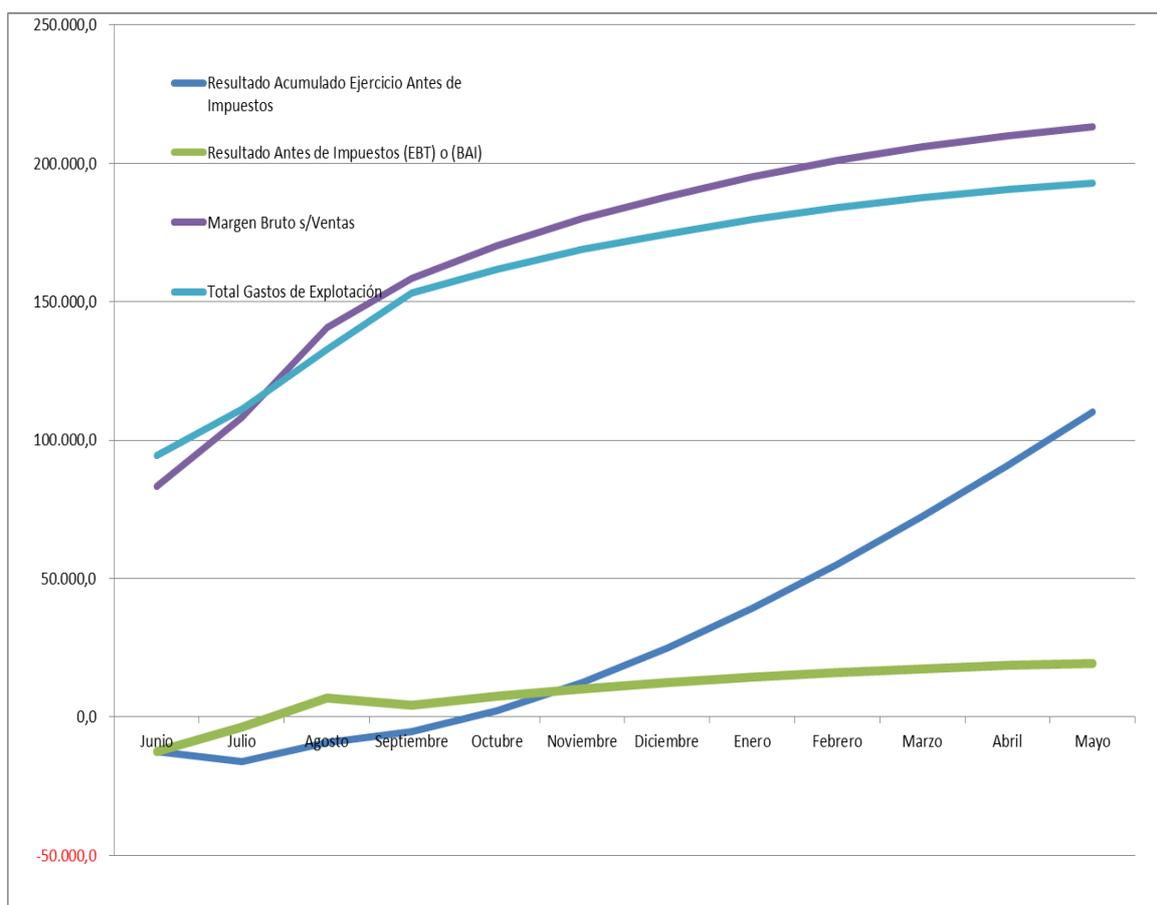
oportunidad del 6% es de 6 millones 460 miles de euros y la TIR del negocio se sitúa en un 5414.73%. Lo que era de esperar una alta rentabilidad debido al riesgo del endeudamiento pero también debido a los altos márgenes brutos (53.5%) que se obtienen de la venta de los productos.

10.9. Escenario pesimista.

Para suponer este escenario que no es el estimado como anteriormente, se supondrá que las ventas que se realicen serán la mitad que antes y estas crecerán la mitad de rápido que antes. (a efectos de comparar resultados es posible sustituir el “no” de la celda “Escenario Pesimista” de la hoja “1.Datos Básicos” del Excel (Plan Económico Financiero) por un “si” en minúsculas para pasar a ver los resultados del modelo pesimista)

Una vez simulado, se obtiene una cuenta de PyG para el primer ejercicio como la que se puede encontrar en la siguiente página:

Gráfico 7. Cuenta PyG primer año del Escenario Pesimista (Fuente: Plan Económico Financiero)



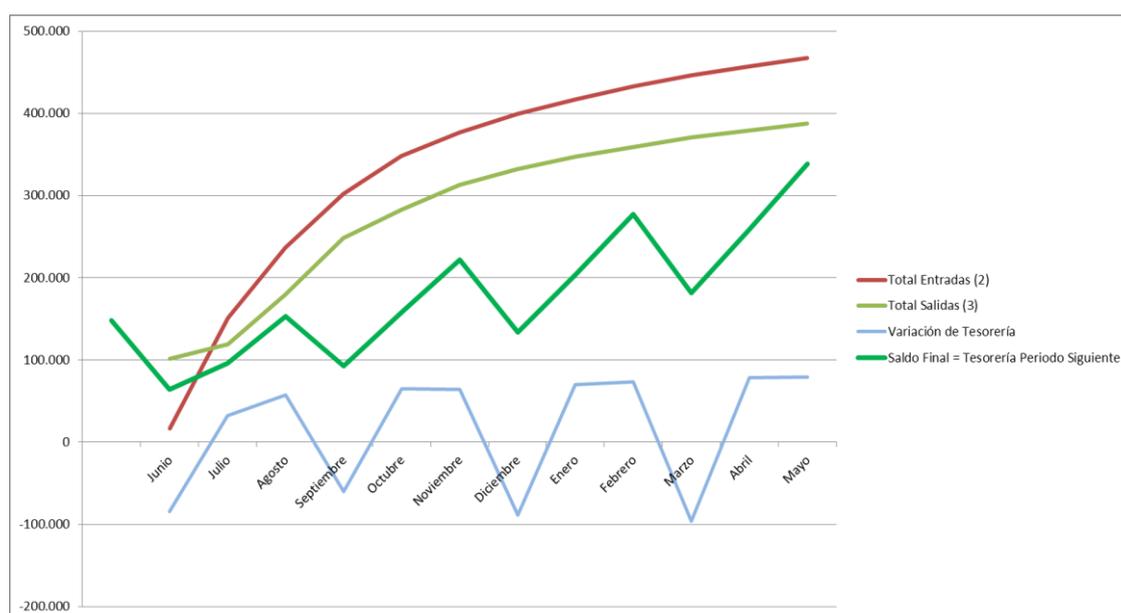
Se puede observar como no se obtienen beneficios hasta el tercer mes debido a que el margen que se produce en los primeros meses no basta para cubrir los sueldos fijos que no están ligados a la productividad (éstos son muy reducidos pero existen). Se puede ver como a pesar de esto los beneficios siguen aumentando y el resultado acumulado a final del primer año se sitúa cerca de los 100 miles de euros.

Se puede afirmar que la pérdida inicial la producen los salarios fijos ya que si nos fijamos en los gastos de explotación, vemos que comienzan justo por encima de las ventas debido a los costes fijos y tienen una pendiente menor a la de la curva de ventas debido a que estos gastos de explotación participan mayormente del nivel de ventas en una proporción que nos ofrece un margen de beneficios que se puede observar que es cada vez más grande a medida que las ventas siguen aumentando.

También es interesante desde mi punto ver que la estructura de retribuciones altamente basadas en la productividad es una ventaja para afrontar posibles bajadas en las ventas en un sector donde la inversión en publicidad hemos visto anteriormente que es muy sensible a los cambios cíclicos de la economía.

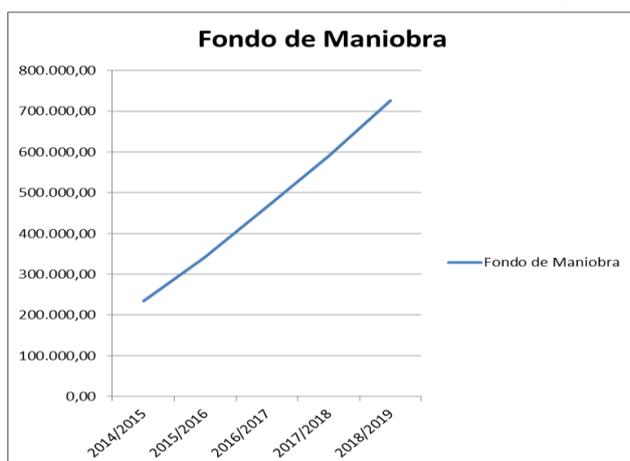
Un dato interesante desde el punto de vista de tesorería es ver cómo ha afectado a los flujos esta disminución de las ventas. Anteriormente se ha visto que era necesario el préstamo para superar el desequilibrio inicial, pero ahora sin embargo se puede observar que prácticamente solo tenemos una variación de unos 30 miles de euros negativos en el primer mes. Por lo tanto, nos bastaría financiarnos con menos capital en el caso de que las ventas disminuyesen como en este escenario.

Gráfico 8. Variación de Tesorería Escenario Pesimista (Fuente: Plan Económico Financiero)



Si se analizan los ratios financieros básicos podemos ver que la rentabilidad financiera (50% hasta 28% en el quinto año) se ha reducido significativamente en comparación con los resultados del escenario estimado y los ratios de endeudamiento son parecidos aunque empeoran relativamente en comparación debido a que ahora se generan flujos más reducidos que contribuyan a mejorar los fondos propios.

Segura, J.C.



El fondo de maniobra continúa su crecimiento constante al igual que en el otro escenario pero en valores significativamente más reducidos.

De cara a los inversores podemos decir que el Pay-Back (1.37) ahora se sitúa en el segundo semestre del segundo año. El VAN ahora es de 655 miles de euros aproximadamente a la misma tasa de descuento y la TIR aplicable al proyecto es del 402.7%.

11. Equipo Promotor.

El equipo promotor está compuesto por un único socio y fundador:

José Carlos Segura Alfaro.



Formación académica: Actualmente cursando último curso de Grado en Administración y Dirección de empresas en Universitat de les Illes Balears.

Experiencia profesional: Administrativo en Liorna Comunicación (editora del Suplemento *Manjaria* de Diario de Mallorca y revista *Terra de Vins*)

Puesto que ocupa: Socio mayoritario y CEO en Departamento Administrativo.

Idiomas: Español, Catalán e Inglés (Intermedio).

12. Conclusiones.

Como conclusión global del proyecto me gustaría remarcar que el complicado sistema de retribución con prescriptores y trabajadores, en condiciones normales, sólo puede funcionar debido a que están ligados a las ventas de producto.

Si esta idea se eliminase, el proyecto cobraría muchos costes fijos que serían inasumibles para una empresa pequeña al menos en el corto plazo.

También hay que tener en cuenta que nuestro modelo favorece a la ciudadanía porque en sí la publicidad es un producto con altos márgenes ya que crear el anuncio de publicidad por norma general es poco costoso y a cambio se retribuye relativamente alto. Nosotros podríamos tener una desventaja competitiva al tener menores márgenes debido a las retribuciones de los prescriptores y las retribuciones variables a comisión de las comerciales que hacen que de cada venta el gran margen publicitario en sí se reduzca considerablemente. A cambio, nosotros ofrecemos un producto diferenciado e innovador al mercado que nuestros clientes saben valorar.

Además el flujo económico hacía los ciudadanos mediante las retribuciones y mediante la obra social juega en nuestro favor. Para esta empresa debe ser muy importante tener contenta a la ciudadanía ya que los medios de comunicación nos considerarán competencia directa y podrían intentar ensuciar nuestra marca responsable desde el punto de vista social.

Otra cosa que me gustaría destacar es la ventaja de ofrecer retribuciones variables en función de ventas. Como se puede observar en el análisis del plan financiero, a la hora de afrontar un escenario pesimista todo son ventajas y en caso del escenario optimista el único inconveniente por decirlo así es el gran flujo económico hacia todas partes que deberá ser supervisado por un buen sistema de control interno. Además cuanto más aumenten las ventas más aumentan los prescriptores y proveedores, aspecto contratos, liquidaciones, facturación, etc. Para lo que nos apoyaremos en gestorías que nos facilitarán el

trabajo para las que hay una partida destinada a tal efecto en las cuentas del plan Eco-Fin.

También es un punto a favor que el modelo es altamente extrapolable a otras ciudades y urbes, ya que el sistema se basa en núcleos urbanos y cercanías de ciudades. El mismo modelo no necesita variar en exceso para ser óptimo a priori en Europa donde la cultura es similar o donde los espacios físicos que se pueden ofrecer desde los prescriptores a la empresa sean abundantes por igual. Así que en principio se cree que la expansión podría ser factible en países desarrollados sin prácticamente cambios. En mi opinión la mejor manera sería mediante una filial de la empresa de origen y no se descarta que una vez la expansión esté en proceso se busque un sistema en el que se favorezca el ahorro fiscal de la empresa dentro del límite de la legalidad.

13. Bibliografía.

Departamento de Economía ESADE (2014), *Informe Económico Enero 2014*. Barcelona: Biblioteca ESADE.

Federación de Enseñanza de Comisiones Obreras (FE.CCOO.), *Sentencia Incompatibilidades trabajadores públicos*. Madrid: CCOO. “basada en la Ley 53/1984 de Incompatibilidades del Personal al servicio de las Administraciones Públicas, y Real Decreto 598/1985 sobre incompatibilidades del personal al servicio de la Administración del Estado, de la Seguridad Social y de los Entes, Organismos y Empresas dependientes”

Gerencia de Urbanismo (2002), Ordenanza de Publicidad. Palma de Mallorca: Ajuntament de Palma.

Jefatura del Estado (1988), Ley 34/1988 General de Publicidad. Madrid: BOE núm. 274 de 18/11/1988.

Ministerio de Economía y Hacienda (1990), *Real Decreto Legislativo 1175/1990 núm. 234*. Madrid. BOE Impuesto Sobre Actividades Económicas.

Ministerio de la Presidencia (2010), Real Decreto Legislativo 1/2010. Madrid. BOE Texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital

Ministerio del Interior (1990), Real Decreto Legislativo 339/1990. Madrid: BOE Texto articulado de la Ley sobre Tráfico, Circulación de Vehículos a Motor y Seguridad Vial.

Sánchez, M.A. (2013), *Informe Inversión publicitaria en 2013*. Madrid: Editado por Infoadex SA

14. Anexos

I. Plan Económico Financiero (Excel)