



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA PARA UNA CONSULTORA DE COMUNICACIÓN EN VALENCIA”

Trabajo realizado por:

Patricia Giménez De la guardia

Dirigido por:

Aurelio Herrero

Valencia, Septiembre 2016



ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	5
1.1 RESUMEN	6
1.2 OBJETO DEL TFC Y RELACIÓN CON LAS ASIGNATURAS	8
1.3 OBJETIVOS	11
1.4 METODOLOGÍA.....	13
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES-SITUACIÓN ACTUAL	15
2.1. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN AL TRABAJO FINAL DE CARRERA ..	16
2.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LA CONSULTORIA Y AGENCIAS DE COMUNICACIÓN.....	17
2.3 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA	20
2.4 EL ÁMBITO DIGITAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO	22
2.5 EPÍLOGO	26
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO	27
3.1 INTRODUCCIÓN	28
3.2 MACROENTORNO	29
3.3 MICROENTORNO	49
3.4 EPÍLOGO	56
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS	59
4.1 FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA	60
4.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	62
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	64
4.4. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO:.....	66
4.5. TRABAJADORES Y CONTRATOS DE LA EMPRESA	74
4.6 EPÍLOGO	78
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS	79
5.1 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	80
5.2 TIPOS DE SERVICIOS	81
5.3 PROCESOS DURANTE LA ACTIVIDAD	86
5.4 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA	88
5.6. PRINCIPALES COMPETIDORES.....	89
5.5 EPÍLOGO	90



CAPÍTULO 6: ESTRATEGIA DE MARKETING	91
6.1 CONCEPTO DE MARKETING	92
6.2 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO	93
6.3 ANÁLISIS DEL MARKETIN MIX – 4 Ps	94
6.3. POLÍTICA DE PRODUCTO/SERVICIO.....	97
6.5. POLÍTICA DE PRECIOS	97
6.6. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN.....	101
6.7. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN	104
6.8 PERSONAS	104
6.9 PRESENTACIÓN/ENTREGA.....	104
6.10 ELEMENTOS FÍSICOS	105
6.11 EPÍLOGO	105
CAPÍTULO 7: ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	107
7.1 ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN	109
7.2 ANÁLISIS CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	122
7.3 ANÁLISIS RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	123
7.4. ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA.	126
7.5 EPÍLOGO	128
CAPÍTULO 8: PROPUESTAS DE MEJORA Y CONCLUSIONES.....	129
8.1 ANÁLISIS DAFO/CAME	130
8.2 PROPUESTA DE MEJORA	133
8.3 CONCLUSIONES.....	139
BIBLIOGRAFÍA	141
MONOGRAFÍAS	142
DOCUMENTOS EN LÍNEA	143

ÍNDICE DE TABLA E ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estratos en el entorno del negocio	29
Ilustración 2: Evolución del PIB, 2014	34
Ilustración 3: Evolución D nacional y ext	36
Ilustración 4: Evolución Tasa de paro, 2014	36
Ilustración 5: Tasa del desempleo	39
Ilustración 6: Evolución Anual del PIB, 2014	40
Ilustración 7: Evolución de la población en España	41
Ilustración 8: Evolución de la migración exterior, 2013	43
Ilustración 9: Pirámide de población España.....	44
Ilustración 10: Gasto en I+D	46



Ilustración 11: Modelo de las 5 fuerzas de Porter	49
Ilustración 12: Modelo lineal	64
Ilustración 13: Modelo en línea.....	65
Ilustración 14: Estructura funcional	65
Ilustración 15: Localización de la oficina	81
Ilustración 16: Marketing Mix.....	92
Ilustración 17: Marketing Mix Ampliado.....	96
Ilustración 18: PIB en Panamá	135
Ilustración 19: Evolución anual del PIB en Panamá	136
Ilustración 20: Paro en Panamá	136
Tabla 1 Relación del Análisis de mejora de Conecta2 con las asignaturas	9
Tabla 2 Clasificación puestos trabajo.....	37
Tabla 3: Conclusiones análisis Pestel	48
Tabla 4: Conclusiones cinco fuerzas de Porter	56
Tabla 5: Cuentas anuales PYMES	109
Tabla 6: Análisis vertical y horizontal del Activo (euros), 2014-2013.....	111
Tabla 7: Análisis vertical y horizontal del Pasivo y Patrimonio Neto (euros), 2014-2013.	113
Tabla 8: Ratios de liquidez	116
Tabla 9: Ratios de endeudamiento.....	119
Tabla 10: EOAF.....	121
Tabla 11: Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	123
Tabla 12 : Rentabilidad económica, 2013-2014.	124
Tabla 13: Rentabilidad financiera, 2013-2014.....	125
Tabla 14: Ciclos de Maduración y Caja, días.	127
Tabla 15: Análisis DAFO	131



CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN



1.1 RESUMEN

En este trabajo fin de carrera se pretende realizar un análisis y propuesta de mejora de una agencia de comunicación y consultoría ubicada en la ciudad de Valencia que actualmente tiene presencia tanto a nivel nacional como internacional.

Conecta2 es una consultoría y agencia especializada en la definición y gestión creativa de estrategias de comunicación digital para empresas e instituciones. Compuesto por un gran equipo multidisciplinar, cubriendo diferentes áreas como la estrategia en comunicación digital, diseño y construcción de marca, diseño web, desarrollo de software para comunicación y analítica digital.

Esta empresa se basa en cuatro pilares fundamentales, denominados “áreas de ejecución”:

1. Comunicación estratégica: en esta área se analiza el perfil de la marca/negocio y sus necesidades, se definen los objetivos estratégicos acorde a los objetivos generales de la organización y se establecen las herramientas y acciones adecuadas para lograr su consecución apoyado de un sistema de control para medir la repercusión de estas medidas.
2. Diseño y brand building: en este departamento se trabaja con la creatividad en plataforma digital como base fundamental para desarrollar de forma original y única la identidad corporativa de negocios, branding y diseños de web.
3. Desarrollo web/app: Definir plataformas usables, intuitivas y completas, tanto en desarrollo web/app como en cualquier software para la comunicación de la marca: E-commerce, gamificación, geolocalización.
4. Analítica: en este sector se trabaja la medición e interpretación de datos presentes en Internet a través de diferentes herramientas que miden tráfico web, análisis de impacto y sentimiento, etc. Esta información resulta valiosa para la toma de decisiones.



Actualmente opera en el mercado nacional para pequeñas y medianas empresas en el territorio español, con vistas a corto plazo de iniciar el proceso de internacionalización.

Además, ejecuta otros proyectos como College-u y Connect-world, el primero de ellos ofrece cursos de formación relacionados con el área de marketing digital y el diseño gráfico. La segunda es una organización sin ánimo de lucro con la misión de diseñar y llevar a cabo proyectos de responsabilidad corporativa para empresas e instituciones.

En el primer capítulo, se hace referencia a una declaración de intenciones y una breve introducción a la empresa. Seguidamente, en los antecedentes se pondrá de manifiesto la situación del sector de la consultoría en el ámbito nacional y hablaremos de la comunicación digital y su importancia a nivel estratégico en las organizaciones.

Continuaremos con un análisis del mercado, en el que distinguiremos el entorno en dos partes: macro-entorno y micro-entorno, para ello haremos un estudio de la economía Latinoamericana, más concretamente en la región de Panamá, donde Conecta2 cuenta con una presencia cada vez más notoria.

Nos apoyaremos en un análisis PESTEL que nos otorgará una comprensión más profunda sobre los factores que afectan a este sector (económicos, políticos, medioambientales, etc.).

Con todo el análisis externo a la empresa, comenzamos a estudiar a la empresa desde un punto de vista interno, a través de la herramienta del “modelo de las cinco fuerzas” que nos ayudará a determinar el atractivo de una industria. Con ambos estudios del entorno, podremos elaborar la matriz DAFO que resume cuales son las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que brinda el mercado en el que opera Conecta2

Seguidamente, se examina la organización y los recursos humanos, que incluirá entre otros puntos: la forma jurídica adoptada, la misión, visión, valores que definen a Conecta2 y objetivos del negocio. También incluirá la estructura organizativa de la empresa junto con un análisis de los puestos de trabajo.

En el apartado siguiente, trataremos la localización del local donde se desarrolla el negocio y la distribución en planta que presenta el bajo, haremos



una evaluación de las operaciones y procesos que se llevan a cabo para ofrecer los servicios y cuáles son los recursos de los que dispone.

En el Plan de marketing, se describirá el perfil de clientes a los que esta empresa se dirige y las acciones implantadas para atraerlos, se definirán las políticas de precios, distribución y promoción que sigue Conecta2 como forma de diferenciarse de la competencia.

Abordaremos en el capítulo siete, el análisis económico-financiero, por el que a partir de los resultados obtenidos por medio de diferentes ratios, se podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del negocio. Determinaremos si reunimos las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para el desempeño de esta actividad.

Con toda la información obtenida de los diferentes capítulos, podremos determinar si la empresa en cuestión sigue una gestión adecuada y si sus recursos están siendo usados de forma eficiente. Nos apoyaremos para la evaluación de herramientas como el DAFO y matriz CAME.

Finalmente, se mostrarán las conclusiones obtenidas del análisis elaborado de la empresa en su conjunto, junto a recomendaciones y acciones de mejora que podrían integrarse en la organización.

1.2 OBJETO DEL TFC Y RELACIÓN CON LAS ASIGNATURAS

➤ **Objeto del TFC**

El objeto del presente trabajo Final de Carrera es el desarrollo de un análisis de mejora para una empresa del sector de la consultoría de comunicación y marketing, en el que se definan las características del modelo de negocio que desarrolla la actividad, así como definir los procedimientos y estrategias implantadas que permiten su buen funcionamiento. De este modo, se trata de determinar si existen áreas que pueden ser objeto de mejora y proponer medidas orientadas a su crecimiento.

➤ **Relación con las asignaturas**



Elaborar el análisis de esta organización implica la aplicación práctica de los conocimientos que se han ido adquiriendo durante los cinco años de licenciatura. Para el desarrollo de este documento, hemos incluido en cada capítulo las asignaturas que han servido de apoyo en cada área analizada, que se muestran en la siguiente tabla:

Relación del Análisis de mejora de Conecta2 con las asignaturas

Tabla 1 Relación del Análisis de mejora de Conecta2 con las asignaturas

Capítulo del Plan de empresa	Asignaturas relacionadas
Antecedentes y situación actual	Introducción a los sectores empresariales Economía mundial Economía española Tecnología de las Ingenierías y Empresas de Servicios Técnicos Macroeconomía Microeconomía
Análisis del entorno	Dirección Estratégica y Política de empresa Macroeconomía Microeconomía
Análisis de la organización y recursos humanos	Derecho de la Empresa. Legislación Laboral de la Empresa Dirección de Recursos Humanos
Análisis de operaciones y procesos	Dirección de producción logística Dirección estratégica y política de empresa
Análisis del plan de marketing	Dirección comercial Economía de la Empresa I.
Análisis económico-financiero	Contabilidad financiera Dirección financiera Contabilidad General y Analítica
Conclusiones y propuestas de mejora	

- **Antecedentes y situación actual:** en este capítulo se pretende realizar una aproximación al sector de la publicidad a nivel así mismo vemos necesario tratar la importancia de la publicidad y marketing online, ya que, el negocio objeto de este trabajo opera en el ámbito digital. Por último, haremos una presentación de Conecta2 mostrando un breve “storytelling” que explica su nacimiento, la



identificación de un nicho de mercado y su propuesta para cubrirla. Para realizar esta parte del trabajo han sido necesarios los conocimientos de las asignaturas de Introducción a los sectores empresariales, macroeconomía y microeconomía, puesto que trataremos con datos económicos del sector.

- **Análisis del entorno:** incluiremos en éste, el análisis del entorno que envuelve a la empresa, donde haremos uso del análisis PESTEL, el cual nos permitirá estudiar las principales variables de influencia externa de la empresa. Por otro lado, abordaremos los factores más inmediatos a la empresa a través de la herramienta elaborada por Michael Porter “El modelo de las 5 fuerzas” para determinar la rentabilidad del mercado donde opera nuestro negocio y determinar el atractivo del mismo. Para realizar este análisis han sido necesarios los conocimientos adquiridos en la asignatura Dirección Estratégica y Política de la Empresa, macroeconomía y microeconomía.
- **Análisis de la organización y recursos humanos:** en esta parte del trabajo, han sido clave las asignaturas de Derecho de la Empresa con la que estudiamos las diferentes formas jurídicas que se implantan en empresas similares del sector de la consultoría de comunicación y Dirección de Recursos Humanos donde estudiamos los conceptos de misión, visión y valores que definen a la empresa así como el análisis de puesto de trabajo, donde se determinan los perfiles de los empleados de Conecta2 con sus competencias y responsabilidades. También hacemos uso la asignatura Legislación Laboral, en la que podemos encontrar las características de cada tipo de contrato y sus peculiaridades para analizar los contratos de los integrantes del equipo.
- **Análisis de operaciones y procesos:** aquí se analiza si la ubicación del local y su distribución son adecuadas, se describen cada uno de los servicios y productos en cada área funcional (diseño, desarrollo web, analítica y comunicación) así como elaboraremos un mapa del servicio para comprender mejor de forma visual cada paso que realiza esta empresa desde que se pone en contacto con el cliente hasta la entrega del proyecto. Las asignaturas que han permitido



desarrollar estas operaciones y procesos han sido Dirección de Producción y Logística y Dirección estratégica y política de empresa.

- **Análisis del Plan de Marketing:** la principal asignatura en la que nos hemos apoyado para desarrollar este capítulo ha sido Dirección Comercial y Marketing en Empresas de Servicios. Resulta fundamental para elaborar la información comercial y su interpretación, sobre todo respecto a las variables del precio, producto, comunicación y distribución. Para llevarlo a cabo, en primer lugar, debemos identificar el perfil del cliente al que se dirige Conecta2 y determinar si las cuatro variables están bien definidas.

- **Análisis Económico-financiero:** los contenidos de las asignaturas de Contabilidad General y Analítica y Contabilidad financiera nos proporcionan los conocimientos necesarios para comprender las cuentas anuales con todos los elementos que la componen así como la parte analítica de estos documentos para determinar si la situación económico-financiera es buena y si el uso de los recursos se realiza de forma eficiente.

- **Conclusiones y propuestas de mejora:** tras la elaboración de la matriz CAME podremos determinar donde podremos centrar nuestra atención para mejorar el funcionamiento y gestión de esta joven empresa.

1.3 OBJETIVOS

Para ser más concretos, podemos distinguir los objetivos que pretendemos alcanzar con este proyecto y clasificarlos en dos categorías: principales y secundarios.

Objetivo principal 1: Obtener una visión general del sector donde la empresa opera y desarrolla su actividad. El sector de la consultoría de comunicación digital.

- Objetivo secundario 1.1. Conocer el sector de la consultoría de la comunicación y publicidad a nivel nacional.
- Objetivo secundario 1.2 Entender la importancia que ocupa la publicidad y el marketing online actualmente a nivel corporativo.



Objetivo principal 2: Examinar el entorno que envuelve a CONECTA2 , para determinar cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta tanto a nivel interno como externo.

- Objetivo secundario 2.1. Realizar un análisis del macroentorno haciendo uso de la herramienta PESTEL para determinar de forma detallada aquellos factores que afectan a la empresa.
- Objetivo secundario 2.2. Realizar un estudio del entorno específico o microentorno, apoyándonos en el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.
- Objetivo secundario 2.3. Conclusiones del análisis de competencia de la industria.

Objetivo principal 3: Estudiar la estructura de funcionamiento y el área de recursos humanos.

- Objetivo secundario 3.1. Detallar la forma jurídica de la empresa seleccionada, especificando sus ventajas e inconvenientes.
- Objetivo secundario 3.2. Señalar y comprender la misión, visión y valores que definen a la empresa.
- Objetivo secundario 3.4. Elaborar el organigrama de la empresa, realizando una descripción de cuál es la estructura que utilizan.
- Objetivo secundario 3.5. Efectuar un análisis de los puestos de trabajo de la empresa y los requisitos para ocuparlos.
- Objetivo secundario 3.6. Estudiar los recursos humanos de la empresa, concretando los trabajadores con los que cuenta y los tipos de contrato.

Objetivo principal 4: Elaborar un análisis de los procesos y operaciones que lleva a cabo la empresa.

- Objetivo secundario 4.1. Explicar la actividad que realiza la empresa dentro del sector en el que opera.
- Objetivo secundario 4.2. Plasmar un mapa del servicio de las operaciones que realiza la empresa para prestar sus servicios.
- Objetivo secundario 4.3. Describir los servicios y productos que se elaboran en cada área funcional (diseño, desarrollo web, analítica y comunicación).
- Objetivo secundario 4.3. Detallar los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa actualmente.



Objetivo principal 5: Analizar la política y estrategia de marketing que realiza la empresa.

- Objetivo secundario 5.1 Definir concepto de Marketing.
- Objetivo secundario 5.2 Realizar segmentación del mercado y definir el público objetivo al que se dirige la organización.
- Objetivo secundario 5.3 Análisis de las 4 P's.

Objetivo principal 6: Analizar la situación económico-financiera de la empresa.

- Objetivo secundario 5.1. Analizar el Balance de situación durante los ejercicios 2013-2014.
- Objetivo secundario 6.2, Estudiar la Cuenta de pérdidas y ganancias durante los ejercicios de 2013-2014.
- Objetivo secundario 6.3. Análisis del fondo de maniobra
- Objetivo secundario 6.4. Diagnóstico a través de los ratios y el apalancamiento financiero.
- Objetivo secundario 5.5. Determinar los ciclos de caja

Objetivo principal 7: Realizar un análisis DAFO y un análisis CAME.

Objetivo principal 8: Proponer una serie de mejoras para la organización.

1.4 METODOLOGÍA

Para la elaboración de este análisis y propuesta de mejora vamos apoyarnos en la información obtenida por parte de la empresa objeto de análisis, Conecta2 además de en la distinta bibliografía de las asignaturas y la información referente a la actualidad económica y empresarial.

En cuanto a la disposición de la información, los capítulos en los que se dividirá el proyecto son:

- 1. Introducción:** Se comentará brevemente la idea, la razón por la que se ha decidido realizar este proyecto y las implicaciones que tiene en el contexto académico en el que se fundamenta.
- 2. Antecedentes:** En este apartado, se desarrollará un poco más la idea (sin entrar en los detalles del servicio), para luego poder justificarla con la información referente al sector que nos pueda ayudar a comprenderla mejor.



3. Análisis del entorno: Aquí podemos conocer las circunstancias externas al sector e internas del sector, para poder concluir cual es la situación en la que se encuentra Conecta2 con respecto al entorno más inmediato.

4. Análisis de operaciones: Se explica la ubicación de la oficina de Conecta2, cuales son los diferentes procesos por los que pasa la empresa para ejecutar la acción comercial y el desarrollo de la actividad, cuales son los servicios que ofrece.

5. Organización y Recursos Humanos: Analizamos si la forma jurídica seleccionada es la más adecuada para la consultora, los recursos humanos con los que cuenta y como se organizan además se exponen los valores, misión y visión que definen a la empresa.

6. Plan de marketing: Se define el cliente al que queremos dirigirnos y las acciones necesarias para atraerlo. Así mismo, analizaremos las cuatro variables del marketing mix y nuestra aportación especial a este negocio y a este sector.

7. Análisis económico-financiero: Se basará en los datos obtenidos de documentos financieros y económicos facilitados por Conecta2, para determinar el estado económico y financiero actual, haremos uso de ratios y rentabilidades en el periodo 2013-2014.

8. Conclusiones: Obtendremos, después de todos los análisis realizados, una visión global de la situación de la empresa, detectar posibles aspectos a mejorar y proponer los cambios pertinentes.

Finalmente, es importante decir que la metodología utilizada para la realización de este trabajo fin de carrera, se fundamenta en el uso de fuentes secundarias, que será información tratada de acuerdo a unos soportes físicos o digitales, y todas ellas responden a las necesidades y situaciones, que de acuerdo a la titulación en Administración y Dirección de Empresas, nos dan información y capacidad para la resolución de problemas originados en el seno de un puesto de trabajo de la vida real.



CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES- SITUACIÓN ACTUAL



2.1. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN AL TRABAJO FINAL DE CARRERA

Mi motivación para realizar este trabajo está enfocada en el aprendizaje y desarrollo personal que va a suponer análisis exhaustivo del negocio, aplicando todos los conocimientos adquiridos en la carrera. Vamos a examinar todas las áreas que conforman la empresa de forma detallada, para tratar de identificar posibles aspectos a mejorar y centrarnos en aquellos que consideremos más importantes estableciendo diferentes acciones a implantar en el futuro.

Los motivos por los que me he decantado a realizar el trabajo sobre Conecta2 son diversos. En primer lugar, porque actualmente formo parte de la plantilla y me resultó interesante poder conocer más de cerca esta organización e implicarme más en ella. Además como estudiante de ADE, pienso que puedo aportar ideas y mejoras desde un enfoque diferente para que esta empresa sea más eficiente.

Otra de mis motivaciones reside en el tipo de negocio que representa, la comunicación y marketing digital son áreas que desde siempre me han llamado la atención como posible especialización en mi carrera, por lo que, elaborar este proyecto me ayudará a conocer profundamente los conceptos de este ámbito y como funciona este modelo de negocio.

A continuación, se exponen brevemente los primeros pasos de esta joven empresa:

Conecta2 nace, en 2011, liderada por el joven emprendedor Mario Rodriguez, entonces estudiante de Economía de la Universidad de Valencia, con el apoyo de su socio Luis Martinez, estudiante de derecho en el Real Centro Universitario de El Escorial.

De la actividad freelance de Miguel surgió el primer modelo de negocio, una Agencia de Marketing online, especializada en la tendencia comunicativa del momento: el social media marketing. Ubicados en un pequeño box pre fabricado del puerto deportivo de Valencia, consiguieron validar sus posibilidades de éxito y un boceto del futuro modelo de negocio en un mercado en plena crisis económica.

En base a las demandas de los primeros clientes y a la velocidad de crecimiento, el modelo fue pivotando hasta convertirse en la actual consultoría de comunicación estratégica digital.



Sin rondas de inversión ni financiación privada y un crecimiento orgánico en todas sus fases, Conecta2 apuesta por mantener la personalidad de una marca joven y cercana, que centra sus esfuerzos y su valor diferencial en vender internacionalmente pero trabajar de manera local.

Existe un nicho amplio de empresas, de diferentes sectores, con serias carencias de comunicación corporativa, lo cual repercute notablemente en su posicionamiento, su reputación, la imagen que proyectan y finalmente en sus ventas. Por otro lado, a dichas empresas les cuesta encontrar un proveedor que se adapte a sus necesidades, aportando un proyecto multidisciplinar y flexible que le permita delegar todo el proyecto en un mismo equipo, evitando así las complicaciones que encarna la coordinación de diversos proveedores.

En definitiva, muchas empresas terminan dejando de lado su comunicación corporativa, especialmente si no tienen necesidades inmediatas. Además, en plena era digital, las grandes consultorías posicionadas en el sector, muestran ciertas deficiencias al adaptarse a una manera de pensar y trabajar 100% digital. Conecta2 propone un equipo joven, profesional y multidisciplinar, que aporte una solución completa a dichas empresas. Dominando todas las ramas de la comunicación digital, basan sus esfuerzos en el desarrollo de una metodología innovadora y única, que aporten un auténtico valor intangible que se plasme en sus procesos de trabajo.

Para cubrir el gap que las grandes agencias tradicionales nos han dejado en el mercado, centramos nuestra filosofía en la pasión y el pensamiento digital y creativo para una comunicación eficaz.

2.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LA CONSULTORIA Y AGENCIAS DE COMUNICACIÓN

Antes de adentrarnos en el estudio de Conecta2, es necesario conocer donde se clasifica la actividad que desarrolla esta consultoría y agencia de comunicación para saber cuál es el sector en el que opera.

Son muchas las actividades que pueden relacionarse con el ámbito de la publicidad y la comunicación: imagen y comunicación corporativa, diseño gráfico, consultoría de comunicación, marketing directo, gestión de publicidad, etc. por lo que a la hora de segmentar y delimitar el sector, nos encontramos con cierta dificultad.



Como bien se ha explicado en el primer capítulo, la empresa que exploramos trabaja mediante cuatro pilares de ejecución: diseño gráfico, desarrollo web, comunicación y analítica.

Si atendemos a la categorización estadística del Código Nacional de Actividad Empresarial (CNAE 93 y posteriormente actualizado como CNAE 2009) hallamos varios epígrafes en los que situar a empresas vinculadas al mundo de la comunicación y la publicidad.

La actividad de desarrollo web que se desempeña en CONECTA2 , se podría ubicar en el siguiente epígrafe:

J.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

6311.- Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas

6312.- Portales web

Por último agrupamos las actividades de consultoría y analítica, diseño gráfico en los siguientes epígrafes:

M.- ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS

7022.- Otras actividades de consultoría de gestión empresarial

7410.- Actividades de diseño especializado

7311.- Agencias de publicidad

A través de la información que nos ofrece el Instituto Nacional de Estadística (INE) y más concretamente el DIRCE, podemos conocer información relativa a las empresas categorizadas en cada uno de estos epígrafes, sin embargo, conocer estos datos involucraría empresas de otros sectores como por ejemplo, el caso del “diseño especializado” podemos hablar de diseño industrial, textil, publicitario etc. La consultoría empresarial puede referirse al ámbito financiero, legal...de modo que, para determinar el volumen de mercado y su evolución, la información proporcionada por esta base de datos no sería representativa.

Para conocer la situación de esta industria en nuestro país, hemos obtenido información a través de diferentes informes realizados por organizaciones como la FENAC (Federación Nacional de Asociaciones de Consultorías, Oficinas y Despachos y Servicios) o Grupo Consultores.



De los datos recabados en los últimos años se desprende que las consultoras de comunicación y relaciones públicas resisten mejor la crisis. En general, el año 2011 representó para el sector de la consultoría de comunicación y relaciones públicas de España un ejercicio de tránsito. A la espera de los datos oficiales que el INE hace públicos en los segundos semestres de cada año, el Informe PR Spain 2012 revela que la facturación de las 30 primeras compañías se incrementó en un 3 % respecto a 2010. Este dato, unido a los crecimientos de los años anteriores, refleja la resistencia del sector ante la crisis en comparación con otras áreas y actores.

En España hay cerca de 1000 empresas dedicadas a la consultoría de comunicación. De ellas, tan solo unas 25 (poco más del 2%) superan el millón de euros de facturación. El resto, hasta completar el millar, son pequeñas empresas de carácter local o bien organizaciones de dimensiones muy reducidas gestionadas por una o dos personas.

Según los últimos estudios sobre la situación del sector, las claves para 2013 están en ofrecer contenidos de interés, crear conversaciones proactivas con los públicos y adaptarse a todos los canales y vías. La transformación que ha sufrido la comunicación empresarial, marcada por la interactividad, la bidireccionalidad y la inmediatez, hace que uno de los grandes retos a los que se enfrentan los consultores de comunicación en la actualidad sea el de establecer verdaderas conversaciones con los clientes. Es necesario un cambio de actitud hacia la proactividad y la puesta en marcha de nuevas ideas, buscando nuevas soluciones a los problemas y asumiendo riesgos cuando sea necesario. Además, los profesionales de la comunicación deben mantenerse en constante innovación, transformándose permanentemente para trabajar en los nuevos ámbitos y aplicando imaginación a la comunicación.

La incertidumbre generada por el contexto económico ha hecho que las consultoras de comunicación se lancen hacia una reconversión digital sin precedentes. El Social Business está cogiendo fuerza dentro de esta realidad. Se trata de un concepto que implica una oportunidad para convertir a los empleados en los embajadores más apasionados y creíbles dentro de la marca para la que trabajan. El interés de las consultoras de Comunicación por hacer esfuerzos, sobrevivir, adaptarse al tsunami digital y abrazar nuevas oportunidades ha sido cuanto menos



2.3 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

“Lo que no se comunica, no existe” debería ser una de las ideas que tanto las pequeñas como grandes empresas, deberían tener presentes si desean realmente sobrevivir en el mercado.

Son muchas las empresas que hoy en día, dejan a un lado su comunicación corporativa por no ser su prioridad o una necesidad inmediata, sin embargo, con un entorno tan dinámico, aquel que no consigue adaptarse a las nuevas tendencias y mantenerse actualizado cae en el olvido.

Gestionar la comunicación de forma correcta permite crear una relación próxima y cercana con los consumidores que posteriormente repercutirá en las ventas del producto o servicio. Comunicar por un lado, permite darse a conocer, transmitir lo que la empresa “es” y lo que “desea ser” y por otro, permite recoger información relevante sobre el mercado y el target, se establece así un feedback continuo que favorece una mejora y crecimiento de la organización.

Para conseguir un buen posicionamiento en el mercado, se deberá hacer uso de la comunicación como elemento estratégico. Que la comunicación esté integrada en la estrategia global de la organización no quiere decir que sea la clave del éxito, pero sí que forme parte de ella, y además a través de ésta vamos a acercar al mercado la imagen que queremos transmitir de nuestra empresa, lo que nos va a permitir posicionarnos de forma más competitiva.

El posicionamiento de una empresa o producto en el mercado exige de un análisis previo para determinar lo que buscan los consumidores, seguido del producto o servicio que mejor se adapte con sus necesidades a través de los canales de distribuciones más rentables, y por último su comercialización. Hasta aquí, todo proceso que lleva a cabo cualquier sociedad, sin embargo, una buena gestión de la comunicación podría generar un valor añadido a nuestra organización logrando diferenciarnos de nuestros competidores. Las acciones comunicacionales influyen en la construcción de imagen, reputación, confianza y establecen además, la calidad de las relaciones con los stakeholders. De modo que, al igual que el resto de áreas que conforman la empresa, ésta debería considerarse en la estrategia global de la organización, siendo acorde a las características y objetivos que la definen.



Para recoger toda la información relativa a la comunicación, debe plantearse la elaboración del denominado “Plan de Comunicación” que permite que la comunicación desarrollada por la empresa responda a criterios profesionales, a una metodología y un planteamiento estratégico:

1. Definir la identidad corporativa: que es la empresa, sus principios y objetivos que persigue. A partir de esto, extraerán los atributos de identidad que se proyectan al mercado.
2. Averiguar la imagen actual: que es lo que dice el mercado sobre la empresa.
3. Determinar la imagen ideal de la empresa. La imagen que queremos transmitir a los diferentes mercados debe responder a un plan estratégico de imagen, en el que deben quedar establecidos los distintos target a los que dirigir las acciones de comunicación, cada uno de estos con una estrategia propia.

Todo Plan de Comunicación integra los siguientes elementos:

-La definición de los objetivos de comunicación más adecuados para convertir la imagen vigente de la empresa en la imagen ideal para cada uno de los públicos.

-Establecer la estrategia de medios y de mensajes que mejor se adecuen al logro de los objetivos previamente especificados.

-Determinar las actividades concretas que habría que realizar a corto, medio y largo plazo junto los plazos estimados para desarrollarlas (cronograma) y la evaluación de los costes de las acciones propuestas.

Además, el Plan deberá contemplar la realización de un sistema de control sobre la labor realizada, expresada en la evaluación (cuantitativa y cualitativa) periódica.

Una buena gestión de la comunicación corporativa a través de profesionales en la materia, repercute positivamente en el posicionamiento de la empresa en el mercado, aumentando su presencia, conociendo de primera mano aquello que buscan los consumidores a través de la generación de conversación, etc. Todos estos beneficios finalmente, se traducirán en ventas y aumento de los beneficios.



2.4 EL ÁMBITO DIGITAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO

La empresa objeto de estudio pertenece al sector de la comunicación, pero como ya se ha descrito anteriormente en el apartado “resumen”, se trata de una empresa enfocada a prestar servicios a organizaciones en el ámbito digital, por ello, nos centraremos en hablar de la importancia que tiene actualmente diseñar y ejecutar estrategias on-line tanto para pequeñas y grandes empresas como elemento clave de expansión.

En España se han generado durante el último año más de 36 millones de operaciones a través de Internet. Por otra parte, el informe 'El impacto de Internet en la economía española', señala que la contribución directa de Internet al PIB español supuso 27.600 millones de euros, y se prevé que, en el año 2015, supondrá entre el 4% y el 10% del PIB de las economías europeas.

Por ello, Internet no es un sector más, se trata de un fenómeno transformador del resto de sectores, y contraponerse a él es apostar por la desaparición. Según este documento, más de 100.000 empleos en nuestro país tienen su origen en ciberespacio, instrumento que las compañías destacan por permitirles su expansión geográfica, un marketing más seguro, una mayor interacción con los clientes y pagos y contrataciones más sencillos.

Las organizaciones son cada vez más conscientes de este cambio, por lo que esta situación es hoy una oportunidad para que los consultores desarrollen proyectos en Internet a sus clientes ya que aproximadamente el 75 % de las pymes carece de una página web adecuada y aproximadamente el 84 % está descontenta con su presencia online según diversos informes.

Internet, la Web 2.0 y las redes sociales han hecho que la especialización de los clientes en cuanto a la creación, administración y distribución de la información se haya transformado en uno de los principales motores de cambio en el modo que debemos enfocar las estrategias de comunicación corporativa.

En un entorno cada vez más cambiante y competitivo, resulta imprescindible para cualquier organización lograr el mayor alcance posible. Las nuevas tecnologías y la Red han creado un amplio abanico de oportunidades que hasta ahora eran desconocidas.

En los últimos años, los medios de comunicación tradicionales (prensa diaria, radio y TV) están experimentando cambios fundamentales en sus modelos de



negocio. Algunos expertos señalan que, debido a la migración de lectores y espectadores hacia los nuevos medios digitales, la inversión publicitaria en medios tradicionales se reducirá en un 50% en los próximos años.

Como consecuencia de la proliferación de los medios gratuitos y la consolidación de los medios digitales, se está produciendo una pérdida de audiencia gradual de los medios tradicionales.

Según los resultados que publica la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMC), en su 16ª edición de la Encuesta anual a usuarios de Internet, una gran mayoría de los encuestados afirman utilizar Internet para subir fotos y vídeos, descargar películas y música así como leer noticias de actualidad o de interés. Este cambio de hábitos y la preferencia hacia estos medios digitales ya comenzó a reflejarse en años anteriores, sin embargo, la tendencia creciente posiciona a los nuevos medios como los preferidos.

La consolidación de esta tendencia digital viene reflejada a través de los resultados de este informe:

- Predomina la lectura exclusiva de la prensa electrónica (36%) frente a la lectura exclusiva de la edición impresa (8%) entre los Navegantes en la Red.
- Crece en general el volumen de quienes suben contenidos a la web, destacando las fotos (42%, +4 puntos) y los comentarios, opiniones y otros textos (42%, +2,5 puntos).
- Prácticamente la mitad de los encuestados afirma compartir noticias de medios de comunicación en redes sociales, siendo más habitual la recepción (62%) que la realización de comentarios sobre las mismas (44%).
- Consta un elevado seguimiento en Internet de medios de comunicación (56%), por encima del seguimiento hacia un periodista determinado (33%) o del seguimiento de marcas o gente famosa (aproximadamente al 48%).
- El 74% ha buscado opiniones o comentarios de otras personas en Internet. Además un 45% de los internautas concede gran confianza a las opiniones de otras personas en la Red.

Las organizaciones deben convivir con este nuevo fenómeno digital creando un espacio donde los usuarios puedan localizar de forma fácil y accesible información sobre las empresas, saber lo que hacen, ya sea a través de una web corporativa, un blog o las redes sociales. Además los contenidos de estas



herramientas deben estar actualizados, siendo necesario tener presencia activa en estas nuevas vías de comunicación, interactuando con los clientes y públicos para ofrecerles una inmediatez y una proximidad que los medios tradicionales no pueden proveer. Esta comunicación bidireccional generada por la creación de estas comunidades online beneficia a ambas partes, de modo que los usuarios transmiten sus opiniones, quejas y deseos que las organizaciones reciben para crear o adaptar sus productos o servicios lo mejor posible a estas necesidades. Esta nueva concepción de comunicar, es lo que se denomina “Comunicación 2.0” que se diferencia de la anterior versión por la interacción entre usuarios que se ha comentado anteriormente.

Estos servicios facilitan la generación, publicación e intercambio de contenidos en múltiples formatos (videos, audio, texto, fotografías,) sin necesidad de contar con una gran formación tecnológica, por lo que cualquier usuario puede hacer uso de los mismos.

La posibilidad de participación de los usuarios en la web social ha transformado el cómo las organizaciones se relacionan con sus diferentes públicos en la generación de contenidos y en la creación de valor a través de los mismos. Pero esa analogía, adquiere su máximo factor en el momento en que el usuario tiene la posibilidad de participar en la decisión, mediante la co-creación de productos o el lanzamiento y prueba de los mismos, en la cadena de valor de la compañía, etc.

En una participación real que va mucho más allá del uso de las redes sociales como publicar un mensaje en el muro de Facebook de una empresa o un “reply” en Twitter. Supone un verdadero cambio de conducta y de filosofía de la empresa como ente social y vehículo hacia una economía abierta y sostenible.

Según un estudio emitido por la entidad IAB publicado en Enero de 2013 “IV Estudio anual Redes Sociales”, existen datos estadísticos que justifican el impacto que está teniendo el uso de este medio para comunicarse en nuestro país.

Algunos resultados relevantes a enfatizar son los siguientes:

- El 79% de los internautas entrevistados utiliza las redes sociales cada día en el año 2012, dato que contrasta con lo registrado en el año 2009 con un 61% de los usuarios.



- Facebook es conocida por casi la totalidad de los usuarios de redes con un 99%, seguido de Twitter con un 95%, LinkedIn con un 47% y Google+ con un 67% en el año 2012. Estas plataformas han aumentado progresivamente su conocimiento a través de los años, la más significativa la protagoniza la segunda, los usuarios afirman su conocimiento en un porcentaje del 48% en el año 2009.
- Facebook sigue siendo la red social más utilizada por los encuestados. Le siguen Youtube, Twitter, Tuenti (aunque presenta un retroceso con respecto al 2011) y Google+. Se está dando un cambio de redes sociales, unas se suplantán por otras, pero no se aumenta el número de redes a utilizar.

Otro los espacios que cada día están teniendo gran importancia por tratarse de un vehículo de comunicación son los blogs o weblogs o “bitácoras” en español.

Podríamos citar algunas definiciones para conocer mejor este término:

“Un blog, (también se conocen como weblog o bitácora), es un sitio web que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente. Habitualmente, en cada artículo, los lectores pueden escribir sus comentarios y el autor darles respuesta, de forma que es posible establecer un diálogo. El uso o temática de cada blog es particular, los hay de tipo personal, periodístico, empresarial o corporativo, tecnológico, educativo, etc.” (Blogia)

“sitio web o parte de él actualizado permanentemente donde se recopilan por orden cronológico escritos personales de uno o varios autores sobre temas de su interés, y en el que se recogen también los comentarios enviados por sus lectores” (Moliner, 2007).

Para concluir, podemos afirmar que Internet no sólo contribuye al aumento directo de las ventas, sino que además propicia un acercamiento con el cliente, conociendo de primera mano sus necesidades, para ofrecer los servicios/productos lo más ajustado posible a sus deseos; así como el reforzamiento de la identidad corporativa. En esta estrategia global, la elección de las acciones y los instrumentos más adecuados deberá realizarse en función del tipo de público al que se dirige y los objetivos fijados.



El éxito final requiere de una correcta planificación, efectuada por profesionales con una experiencia verificada que puedan garantizar la consecución de los objetivos marcados y aconsejar sobre la inversión óptima en cada caso determinado.

2.5 EPÍLOGO

Como conclusión de este punto, podemos decir que el sector en el que opera Conecta2, se encuentra actualmente bastante masificado. Son muchas las empresas que ofrecen los servicios de consultoría y comunicación corporativa con la finalidad de aumentar sus ventas y obtener un mayor reconocimiento en el mercado.

En este sector podemos encontrarnos con numerosas empresas de muchos tipos y envergaduras, pero la clave está en la buena reputación y el marketing que realice Conecta2 para destacar frente a sus competidoras.

Debido a las características de las distintas empresas que componen el sector, se hará obligado prestar mayor cantidad de servicios conforme Conecta2 vaya creciendo, pero la originalidad y el valor añadido son, posiblemente, los elementos más importantes (además de los recursos humanos), ya que la homogeneidad del servicio hace que sea indiferente al cliente contratar con una empresa de asesoramiento o con otra. En este aspecto Conecta2 cuenta con una plantilla joven con ideas frescas e innovadoras y cuenta con un servicio muy completo en consultoría.

Así pues, la permanencia en el mercado requerirá de factores técnicos con respecto a la situación económico-financiera actual, pero también será imprescindible de una adecuada atracción de clientes y un programa que permita fidelizarlos y trabajar en la imagen y reputación. De no ser así, en el caso de recurrir al endeudamiento y tener gastos fijos, según los estudios realizados, en menos de dos años la empresa se verá en la imposibilidad de continuar, ya que no dispone de un producto que sea escalable, ni de unos ingresos permanentes, periódicos o pasivos que aporten seguridad futura.



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO



3.1 INTRODUCCIÓN

La empresa se encuentra en un sistema abierto en constante interacción con un entorno. Podríamos definir este elemento como un conjunto de factores ajenos a la organización que determinan la supervivencia y desarrollo futura de la misma. Éste es cada vez más dinámico, por lo que genera una incertidumbre creciente que obliga a las empresas a adaptarse para sobrevivir, rastreando permanentemente los cambios que se puedan producir y ser ágiles para redirigir las estrategias cuando surja la necesidad de adecuarse a las nuevas tendencias.

La interacción empresa-entorno se produce en una doble dirección, de modo que, por un lado el entorno limita las posibilidades de la actividad empresarial y a la vez es fuente de oportunidades. Por este motivo, se va a analizar el entorno en el que este negocio desarrolla sus operaciones en el ámbito nacional para que este conocimiento le permita no solo mantenerse en el mercado si no lograr su crecimiento en el futuro. Vemos necesario identificar en el ámbito externo de la empresa aquellos elementos que van a favorecer y potenciar el éxito y aquellos que por el contrario van a suponer una amenaza o un inconveniente. Así, una vez detectados, ésta podrá tomar la decisión más apropiada sobre la estrategia que permita alcanzar el éxito del negocio y tomar las medidas que considere adecuadas para corregir o fortalecer aquellas áreas que lo precisen.

El análisis estratégico se realizará en distintas etapas. En primer lugar, se estudiará el macro-entorno mediante la herramienta PEST y en segundo lugar, el micro-entorno donde se determinará el atractivo de la industria donde opera nuestra empresa. A raíz de los resultados obtenidos, podremos identificar las Oportunidades y Amenazas presentes que se incluirán en la matriz DAFO.

A continuación mostramos una ilustración que muestra los estratos de los que se compone el entorno:

Ilustración 1: Estratos en el entorno del negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. "Fundamentos de estrategia". 2010.

3.2 MACROENTORNO

El macro entorno o entorno genérico se define un conjunto de factores ambientales generales que impactan en mayor o menor grado en casi todas las organizaciones. Para su estudio nos apoyaremos en el análisis PEST, que compuesto por los siguientes elementos que están interrelacionados entre sí.

1. **Políticos-Legales:** son aquellos factores referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica. Hablamos de las políticas impositivas, regulaciones sobre el comercio, regulaciones sobre el empleo.
2. **Económicos:** se incluiría el crecimiento económico que está teniendo un país, el PIB, el tipo de interés, la tasa de desempleo, etc.
3. **Socio-culturales:** destacan evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, etc.



4. **Tecnológico:** son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir.

PEST es una herramienta estratégica de gran utilidad que proporciona una metodología para examinar de manera crítica los factores externos que puedan afectar a la misma, su funcionamiento y/o su estrategia empresarial. A continuación expondremos con detalle los factores anteriormente mencionados en relación con el negocio de la agencia y consultoría de comunicación.

3.2.1 Factores Políticos-Legales

El entorno político se refiere al conjunto de acciones llevadas a cabo por los gobiernos y administraciones públicas españolas que afectan a las condiciones competitivas de las empresas por medio de medidas como la regulación de los sectores, la regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal, tributaria, etc.

Vamos a describir el contexto político actual español, el funcionamiento del sistema y aquellas medidas que se hayan implantado relacionados con nuestro negocio y el mundo empresarial.

El sistema del gobierno español responde a una monarquía parlamentaria, ya que su poder legislativo ejerce la mayor parte de la responsabilidad legislativa y ejecutiva. Los gobiernos se determinan cada cuatro años, el representante de cada gobierno es elegido por el pueblo, mediante sufragio universal. Durante su cargo, toman decisiones en las diferentes esferas, dichas medidas y decisiones deben respetar las leyes y la Constitución de 1978.

España es un país prácticamente bipartidista, en donde el gobierno de partidos políticos de derecha o izquierda no suele provocar grandes cambios significativos, aunque motivados por la situación económica y social que atraviesa el país, el gobierno está implantando políticas de acción social y económicas para mejorar el panorama actual. Cabe destacar que este bipartidismo, presente en el sistema desde hace décadas, está siendo amenazado por una tercera fuerza política que irrumpe desde principios del año 2014, que surge como respuesta a un cambio en el sistema político español y al que muchos ciudadanos se han acogido debido principalmente al malestar y la decepción de los partidos tradicionales como representantes del



país. En el caso de que esta tercera fuerza política se hiciera con el poder, según su programa electoral, habría cambios importantes que modificarían el entorno actual que vive España.

La principal preocupación del ejecutivo y de los españoles reside en las altas tasas de desempleo que se registran desde que comenzó la crisis económica en 2008 y que sobre todo, afecta a un sector de la población joven y a los mayores de cincuenta años. Tanto a nivel nacional como autonómico se está tratando de establecer medidas para la reactivación de la economía y la contratación de trabajadores.

En este sentido, podemos citar la medida establecida por el Ministerio de Empleo y Seguridad la elaboración de la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016. Esta estrategia contempla más de un centenar de medidas y que se pone en marcha vía aportaciones del Estado y las del Fondo Social Europeo. En ésta, se encuentra la **Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo.**

Sus objetivos pasan por mejorar la empleabilidad de los jóvenes, aumentar la calidad y la estabilidad del empleo, promover la igualdad de oportunidades en el acceso al mercado laboral y fomentar el espíritu emprendedor. Algunas de los beneficios que contempla son una la aprobación de una importante reducción de las cotizaciones empresariales por contingencias comunes a la Seguridad Social para todas aquellas empresas que formalicen este tipo de contratos.

Hemos señalado esta medida porque Conecta2 cuenta con una plantilla cien por cien joven, donde la media del empleado es de 23 años y los contratos son de carácter indefinido y además apuesta por la formación de universitarios a través de contratos en prácticas. Por lo que, esta medida les ha repercutido positivamente al poder contar con incentivos fiscales.

Otra de las acciones tomadas por el ejecutivo es la **Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.** En la que se establece un marco de incentivos administrativos, laborales y tributarios para el fomento de la actividad emprendedora.

Hacemos mención a esta Ley puesto que CONECTA2 , además de prestar servicios a nivel nacional, está previsto iniciar sus andaduras por Latinoamérica este año 2015.



Otra de las reformas lanzadas por el Gobierno ha sido el **Anteproyecto de Ley XX/2014, de fomento de la financiación empresarial**, que tiene como principales objetivos hacer más flexible y más accesible la financiación bancaria a las pymes y sentar las bases para fortalecer otras fuentes de financiación no bancaria. En concreto, la norma crea, por primera vez en España, un régimen jurídico para las plataformas de internet que promueven la denominada “financiación participativa o crowdfunding”, como alternativa de financiación no bancaria. Estas plataformas permiten el contacto entre proyectos de inversión y los inversores, de tal forma que tendrán que ser autorizadas y supervisadas por la CNMV con el apoyo del Banco de España.

Esta nueva medida podría beneficiarnos en el caso de que a la hora de plantear el análisis económico-financiero obtuviéramos resultados desfavorables y en algún momento de vida de la empresa, buscar otras fuentes de financiación y no depender de las entidades bancarias. Además, anteriormente ya se ha señalado que esta empresa no cuenta con financiación ajena y podría ser una alternativa a tener en cuenta.

Por otro lado, destacar que la carga fiscal que sufren las empresas españolas es mayor que la de otros países europeos. Según el informe “Paying Taxes 2014” emitido por la consultora PwC y el Banco Mundial, España se sitúa en el tercer país europeo, -por detrás de Italia y Francia- con mayor presión fiscal para las empresas.

3.2.2 Factores Económicos

Engloba todos aquellos elementos en relación con los ciclos económicos, los tipos de interés, las políticas económicas llevadas a cabo por el gobierno, entre otras.

El contexto actual de la economía española se caracteriza por estar inmersa en una situación de crisis que tiene origen en la crisis financiera mundial que tuvo lugar en el 2007. En nuestro país han coincidido dos crisis: la financiación mundial y la inmobiliaria española, con efectos acumulados en el quebranto de nuestra economía, ambas influidas por una enorme dependencia de la financiación exterior.

El origen de la crisis financiera mundial se remonta al año 2006 en Estados Unidos, la turbulencia financiera inició la crisis inmobiliaria, la llamada



“explosión de la burbuja inmobiliaria” que provocó la declaración en quiebra de numerosas entidades financieras. Los motivos subyacentes a esta situación fueron la inestabilidad financiera con las llamadas “hipotecas subprime” (préstamos de alto riesgo a personas que dificultosamente podrán devolverlos), que a su vez se vio agravada por condicionantes económicos: bajada de precios de la vivienda, subida de precios en los productos básicos, especialmente el petróleo y los alimentos así como disminución del consumo, pérdida de empleos y el incremento de la inflación.

En el caso de España, la repercusión de la crisis de EEUU se unió al “pinchazo” de nuestra burbuja inmobiliaria, con efectos acumulados en el deterioro de nuestra economía. De éste sector dependían de forma directa subsectores como la construcción, electroquímica, cementera, productores de pinturas y tintas, etc. que sufrieron el efecto dominó y fueron empujados a la quiebra con la consecuente desaparición en el mercado. Sin embargo, la repercusión que ha ocasionado está afectando en todos los sectores de la economía, obstaculizando la actividad de las empresas que operan en cada industria.

En el Boletín Económico del 2013 (Banco de España, 2014) y el Instituto Nacional de Estadística (INE) se obtiene información precisa y de los indicadores económicos para determinar cuál ha sido la evolución de en los últimos años, en qué situación estamos y que proyecciones se han realizado para el futuro.

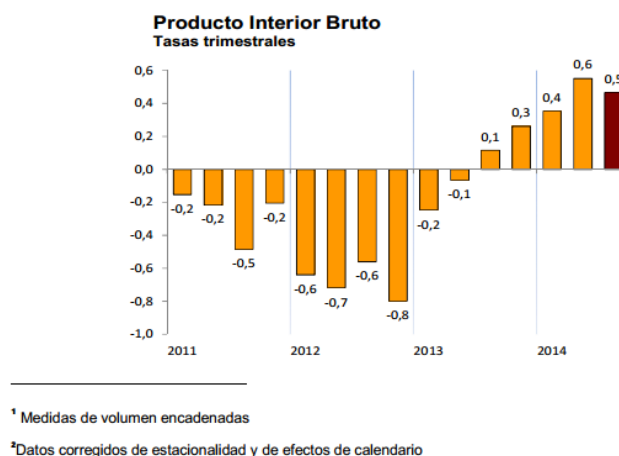
Producto Interior Bruto (PIB)

EL PIB es un indicador representativo que representa la producción total de bienes y servicios llevada a cabo en un país durante un periodo determinado, únicamente dentro de su territorio. Esta medida macroeconómica es un reflejo de la competitividad de las empresas y medida del bienestar material de una sociedad. Además nos indica cuál es el ritmo de la economía de un determinado país.

A continuación, mostramos la evolución de este indicador desde el año 2010 a través de la información que nos proporciona el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Gráfico 1: Evolución del PIB, 2014

Ilustración 2: Evolución del PIB, 2014



Fuente: INE, 2014

El siguiente gráfico representa las variaciones porcentuales del PIB generado en nuestra economía desde el año 2011 hasta el tercer trimestre de 2014, aunque este último dato es estimado. Podemos destacar un punto de inflexión en el tercer trimestre de 2013 apuntando cierta recuperación económica con una variación positiva del 0,1 %, este cambio de tendencia se extiende hasta el último trimestre de 2014 con una estimación de crecimiento de hasta el 0,5%. La variación del PIB en el tercer trimestre de 2014 respecto al mismo periodo de 2013 es del 1,6%, frente al 1,3% del segundo trimestre de 2014.

Se trata de la primera publicación del avance del PIB trimestral realizada en la base contable 2010, y por tanto, elaborada de acuerdo con el nuevo estándar metodológico obligatorio de la Unión Europea: el Sistema Europeo de Cuentas Nacionales y Regionales (SEC-2010), aprobado mediante el Reglamento (UE) Nº 549/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo.

Este resultado se produce como consecuencia de una mejora de la aportación de la demanda nacional, que es compensada en parte por un empeoramiento de la aportación de la demanda externa.

Demanda Nacional

Examinando a los dos elementos principales de la demanda nacional, el gasto en consumo final muestra una variación anual mayor en el tercer trimestre de 2014 que en el anterior mientras que el ritmo anual de variación de la inversión en capital fijo es levemente menor en el tercer trimestre respecto al anterior.



El gasto en consumo final de los hogares muestra un crecimiento anual del 2,7 %, 4 décimas superior al trimestre anterior, esta tendencia positiva viene dada por una mejora generalizada en todos sus componentes a excepción de los bienes semiduraderos y duraderos.

Respecto al gasto en consumo final de las Administraciones Públicas, también se ha registrado un crecimiento positivo respecto al trimestre anterior, registrando una variación anual en volumen del 0,9%. La demanda de activos de bienes de equipo presenta un crecimiento del 9,5% este trimestre, frente al 12,7% del trimestre anterior, en sintonía con la evolución conjunta de los indicadores de producción y cifra de negocios industrial y de comercio exterior de este tipo de bienes.

Por último, atendiendo la inversión en activos de Construcción, aunque sigue presentando tasas negativas, mejora ocho décimas su tasa anual, que pasa del -2,0% al -1,2%, esta mejora se produce como consecuencia de un incremento de la inversión en inmuebles residenciales y no residenciales.

Demanda exterior

La contribución de la demanda exterior neta de la economía española al crecimiento anual del PIB trimestral se mantiene en -0,9 puntos. Tanto las exportaciones de bienes y servicios como las importaciones presentan crecimientos superiores a los del trimestre precedente, si bien el aumento es más acusado en el caso de las importaciones.

Las exportaciones de bienes y servicios ascienden en 3,1 puntos su crecimiento, pasando del 1,5% al 4,6%. Esto se debe principalmente al progreso generado en los bienes, un cambio de tendencia en las exportaciones de servicios no turísticos, registrando tasas porcentuales positivas. Puesto que en el caso del gasto producido por los no residentes en nuestro territorio ha disminuido en 2,2 puntos.

En el caso de las importaciones, también se registra un incremento en pasando del 4,8% al 8,2%. Los componentes que han favorecido esta evolución positiva son una mejora en las importaciones de servicios no turísticos registrando una tasa de 6,7% frente a un 5,1% marcado en el trimestre anterior.

Por su parte, el gasto de los residentes en el resto del mundo incrementa ocho décimas su crecimiento este trimestre, pasando del 8,7% al 9,5%.

Ilustración 3: Evolución D nacional y ext



Fuente: INE, 2014

Estudiando el crecimiento anual del PIB español en el tercer trimestre de 2014 desde el punto de vista del gasto, se observa una mayor contribución de la demanda nacional pasando de 2,2 puntos frente a 2,5 respecto al trimestre precedente y una aportación de la demanda externa que se mantiene respecto al trimestre anterior (-0,9 puntos).

Continuando el análisis macroeconómico, pasamos al empleo, factor gravemente afectado por la crisis y uno de los principales problemas que afectan a la sociedad española.

Vamos a estudiar la evolución de la tasas de paro y cuál ha sido el comportamiento en cada uno de sectores de la economía en términos de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo.

Ilustración 4: Evolución Tasa de paro, 2014



Fuente: INE, 2014

Este gráfico muestra cual ha sido la evolución del número total de parados en tasa anual desde el año 2011 hasta el tercer trimestre de este año. Detectamos un punto de inflexión importante en el segundo trimestre del año 2012, donde

se alcanza un porcentaje del 18,31% sobre el total de población activa, a partir de este punto se van registrando porcentajes menores hasta el cuarto trimestre del 2013, en el que observamos se registra una variación porcentual negativa (-1,42 %) una disminución bastante representativa respecto al trimestre anterior (2,05 %). La bajada del paro en variación anual es del -8,68%. La cifra total de desempleados se ha reducido en 515.700 personas en un año, con un descenso de 367.300 en los hombres y de 148.300 entre las mujeres. La tasa de paro se ha reducido en 1,98 puntos porcentuales con relación a la tasa de hace un año que se situaba en un 25,65%.

Por edad, en términos anuales, la reducción del desempleo afecta a todos los grupos, excepto a los trabajadores de 55 y de mayor edad.

Concluimos diciendo que el número de parados disminuye este trimestre en 195.200 personas y se sitúa en 5.427.700 de personas. Este decremento supone el mayor descenso en términos absolutos en un tercer trimestre de la serie de la EPA. La variación trimestral del desempleo es del -3,47% (del -2,10% en términos desestacionalizados), lo que supone la mejor en un tercer trimestre desde 2006.

Para poder conocer los puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo, a continuación se muestra una tabla en el que se clasifican las profesiones en función de ocupados y asalariados.

Tabla 2 Clasificación puestos trabajo

Empleo. Puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo.
Tasas de variación interanual

	2013			2014			
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III
Ocupados	-4,3	-3,9	-3,0	-1,8	-0,6	0,8	1,4
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-5,8	3,1	-0,6	-0,1	9,1	-1,4	-2,7
Industria	-4,7	-4,7	-5,3	-3,7	-3,0	-0,7	1,8
- Industria manufacturera	-4,7	-4,6	-5,2	-3,5	-3,0	-0,6	1,8
Construcción	-13,0	-15,1	-11,8	-8,7	-9,2	-4,1	-0,1
Servicios	-3,4	-3,1	-2,0	-1,0	0,0	1,5	1,6
- Comercio, transporte y hostelería	-3,6	-2,7	-1,6	-0,4	0,0	1,6	1,9
- Información y comunicaciones	-4,4	-5,6	-1,3	0,0	-3,0	-0,7	2,4
- Actividades financieras y de seguros	-3,7	-3,2	-2,7	-2,6	-2,7	-3,1	-3,1
- Actividades inmobiliarias	-7,3	-9,2	0,7	-2,8	5,4	6,1	1,7
- Actividades profesionales	-2,4	-4,3	-4,1	-1,7	-1,6	3,3	2,5
- Administración pública, sanidad y educación	-4,1	-3,6	-1,9	-1,5	0,6	1,0	1,0
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-1,2	0,2	-1,2	-0,4	1,7	1,3	2,1
Asalariados	-5,2	-4,9	-3,6	-2,0	-0,5	1,3	1,8
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-8,5	3,7	-0,6	0,4	19,6	2,3	-0,1
Industria	-4,6	-4,5	-5,4	-3,9	-3,0	-0,8	1,8
- Industria manufacturera	-4,7	-4,4	-5,3	-3,8	-3,0	-0,7	1,7
Construcción	-14,2	-16,9	-12,7	-9,6	-9,5	-3,6	-0,8
Servicios	-4,4	-4,2	-2,6	-1,1	0,1	2,0	2,0
- Comercio, transporte y hostelería	-5,1	-4,3	-2,3	-0,4	0,4	2,7	2,6
- Información y comunicaciones	-4,0	-6,0	-1,3	-0,2	-2,8	-1,0	2,0
- Actividades financieras y de seguros	-4,3	-3,8	-3,1	-2,7	-2,7	-2,9	-3,1
- Actividades inmobiliarias	-9,5	-13,2	-2,3	-7,4	3,3	4,7	1,0
- Actividades profesionales	-3,2	-5,5	-5,2	-2,4	-2,3	3,7	2,9
- Administración pública, sanidad y educación	-4,1	-3,8	-2,2	-1,6	0,5	0,9	0,8
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-3,9	-1,3	-1,4	0,6	2,7	3,1	4,4

Fuente: INE, 2014



Se registra un leve descenso en la variación trimestral en términos de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo, pasando de 0,7% a 0,5 %, es decir, dos décimas inferior a la experimentada en el trimestre anterior. Sin embargo, si los examinamos en términos anuales, se da una evolución positiva creciendo de un 0,8 % a un 1,4 %. Estos porcentajes se traducen en un incremento neto de aproximadamente 220 mil empleos equivalentes a tiempo completo en el periodo de un año.

Analizando los distintos sectores, vemos como la caída más representativa la experimenta el sector de la Agricultura, que venía presentando una tasa negativa de -1,4 % y que en el último trimestre ha alcanzado un -2,7%. Por otro lado, los comportamientos más favorables en términos de empleo se han registrado en los siguientes sectores de la economía: Industria, Construcción y Servicios.

La Industria registra una variación del 1,8 % frente al -0,7% del segundo trimestre. Por parte de la Construcción, sigue presentando tasas negativas, se registra una tasa del -0,1%, cuatro puntos superiores a la mostrada en el trimestre precedente (-4,1%). Finalmente, el empleo de los Servicios mejora en una décima su registro anterior, situándose en el 1,6%.

Esta mejoría en el empleo ocupado se mantiene también en el empleo asalariado, cuya tasa de variación pasa del 1,3% al 1,8%. Por su parte, el empleo no asalariado registra en el tercer trimestre una tasa del -1,0%, un punto y dos décimas superior a la registrada en el trimestre precedente (-2,2%).

La situación del desempleo en España resulta preocupante, ya que la tasa de personas desempleadas alcanza más del 25% de la población activa, a pesar de que se esté registrando cierto crecimiento del empleo, el ritmo de cambio es lento.

Según los estudios realizados por el Fondo Monetario Internacional, para el año 2015 se prevé continuar con una mejora en el área del empleo, entre otras. Tanto el Gobierno como el FMI coinciden en una bajada de la tasa de paro por debajo del 24% de la población activa, concretamente en un 23,5 % creando alrededor de 130.000 puestos de trabajo.

El siguiente gráfico representa las proyecciones realizadas por el FMI respecto a la tasa de desempleo hasta el año 2019:

Ilustración 5: Tasa del desempleo



Fuente: FMI, 2014

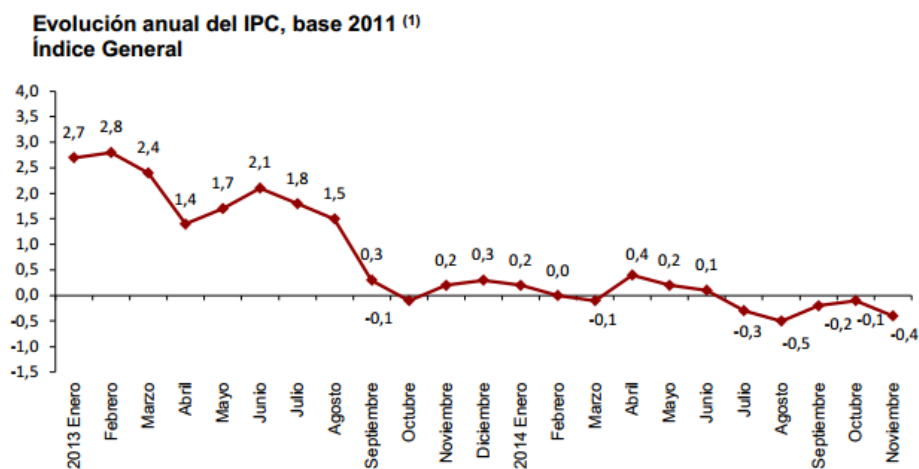
Como se puede observar, para el año 2015 se prevé alcanzar un 23,5 % de la tasa de paro, este dato está por encima de las predicciones realizadas por el Gobierno, que apunta una disminución del paro en un 22,9 %. El escenario que proyecta el FMI para los próximos años supone una continuación en la disminución de parados hasta alcanzar un 18,5 % de la población activa.

Otra de las variables que se ha visto afectada por la crisis económica ha sido el Índice de Precios al Consumo o IPC. Se define como un índice en el que se valoran los precios de un conjunto de productos determinados sobre la base de la encuesta continua de presupuestos familiares (Encuesta de gastos de los hogares), que un conjunto de consumidores adquiere de forma habitual, y la variación con respecto del precio de cada uno, respecto de una muestra anterior.

Este indicador nos permite conocer cuál ha sido la variación en los precios de una cesta de la compra de productos básicos (alimentación, vivienda, transporte, comunicaciones, etc.) de cualquier familia media española. Esta variación nos permitirá conocer la inflación (o deflación) a la que éstos se ven sometidos y a la que después se referenciarán para actualizar sueldos, deudas, pensiones y coste de la vida.

Al igual que el resto de indicadores macroeconómicos, existen indicios de mejora registrando tasas de variación negativas durante los últimos meses, estudiando la información proporcionada por INE, el siguiente gráfico nos muestra la evolución anual del IPC en base 2011 experimentada desde el año 2013 hasta noviembre de 2014:

Ilustración 6: Evolución Anual del PIB, 2014



⁽¹⁾ El último dato se refiere al indicador adelantado

Fuente: INE, 2014

De acuerdo con el indicador adelantado elaborado por el INE, la inflación anual estimada del IPC el mes de noviembre se sitúa en -0,4%. Continúan registrándose variaciones negativas de forma consecutiva desde el mes de Julio.

En caso de ratificar este dato orientativo del IPC de noviembre, supondría una disminución en su tasa anual de tres décimas, ya que en el mes de octubre esta variación fue del -0,1%. Este descenso experimentado se debe principalmente a la bajada de precios correspondiente a los productos energéticos (electricidad y gasolinias), lo que a su vez está vinculado a la caída del coste del petróleo en los mercados internacionales.

Tras haber examinado diferentes indicadores macroeconómicos, podemos afirmar que continuamos en una situación de crisis económica pero se comienzan a dar indicios de recuperación, aunque de forma lenta.

Según la OCDE, se prevé que la recuperación se acelere gradualmente durante los próximos dos años con una progresiva contribución de la demanda interna, una mejora del mercado laboral y el aumento de la confianza en el mercado que favorecerán el consumo privado, mientras que la mejora de las perspectivas económicas y la fortaleza de las exportaciones deberían estimular la inversión. Sin embargo, existen otros elementos que continuarán frenando la actividad: las restrictivas condiciones de financiación actual y la consolidación fiscal.

Esta situación de crisis, vigente en España, afecta a Conecta2 del mismo modo que a las restantes empresas. Las compañías cuentan con un menor presupuesto para el funcionamiento de su organización, y sobre todo deciden invertir menos en áreas relacionadas con la comunicación y la publicidad.

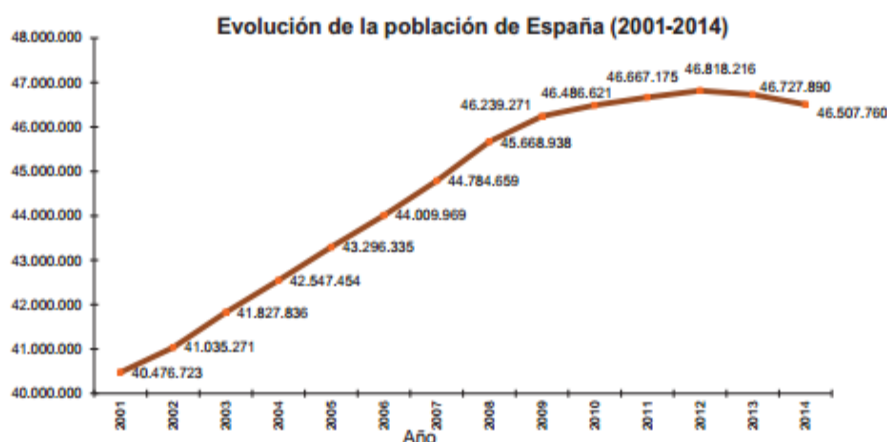
Con el nuevo auge de las tecnologías y los medios digitales -que muchos de ellos son gratuitos- las empresas prescinden de contratar a un tercero para que les gestione su comunicación, prefiriendo invertir este capital en otra área de la organización. Sin embargo, esta concepción poco a poco va cambiando y las organizaciones comienzan a ser conscientes de lo importante que es la comunicación para lograr en última estancia un aumento en sus beneficios.

3.2.3 Factores Socio-Culturales

Continuando el estudio del entorno en el que se encuentra Conecta2, vamos a examinar los factores sociales que en mayor o menor medida pueden afectar a esta organización.

En primer lugar revisaremos cual ha sido la evolución de la población española en los últimos años, según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el siguiente gráfico recoge información relativa a los residentes españoles desde el año 2001 hasta el año 2014:

Ilustración 7: Evolución de la población en España



Fuente: INE, 2014



El gráfico anterior muestra una clara tendencia de crecimiento acusado desde el año 2001 hasta el año 2009, donde se ralentiza dicha tendencia, permaneciendo más o menos constante hasta este último periodo.

A fecha 1 de enero de 2014, la población española se situaba en 46.507.760 habitantes, lo que supuso un descenso en el número de personas respecto al año anterior, que se situaba en un total de 46.727.890.

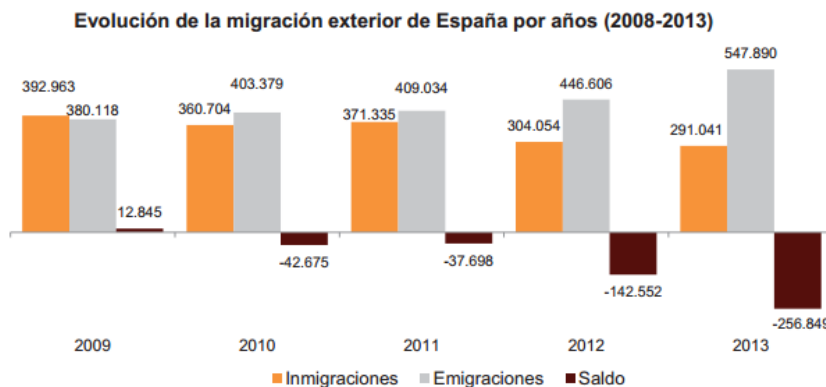
En términos relativos, la población se redujo un 0,47% durante el año 2013, frente al descenso del 0,19% registrado a lo largo de 2012. Se acrecienta así el ritmo de decrecimiento de la población que se traduce en un flujo de 220.130 personas menos.

Es importante determinar cuáles han sido los factores que han provocado esta descenso poblacional y a qué rangos de edad corresponden.

Esta tendencia de decrecimiento reside, principalmente, al aumento de las defunciones y a la disminución de los nacimientos. En 2013 España registró un saldo migratorio negativo de un total de 256.849 personas. Este saldo, representa un 80,2% mayor que en 2012, estuvo provocado por un incremento de la emigración en un 22,7% así como el descenso del 4,3 de la inmigración.

El descenso de población se originó en el rango de edades comprendidas entre 15 y 39 años, en un 3,1% (477.851 personas) y entre los niños menores de 5 años, que disminuyó en un 4,2% (102.358 niños). Además, se detecta un decrecimiento en el grupo de edad de 75 a 79 años ocasionado por la llegada a dichas edades de las generaciones más reducidas nacidas durante la Guerra Civil. Se debe tener en cuenta que debido al contexto actual, se ha provocado una intensificación de migración al extranjero por parte de los residentes españoles. Como bien se justifica a través de los datos aportados por el INE:

Ilustración 8: Evolución de la migración exterior, 2013



Fuente: INE, 2014

Se observa como el número de emigraciones por parte de los españoles es un hecho desde que la crisis económica y financiera azotara al país. Fue en el año 2010 cuando se registró por primera vez un saldo negativo al superar el total de las emigraciones las inmigraciones, sin embargo, este fenómeno cada vez es más acusado.

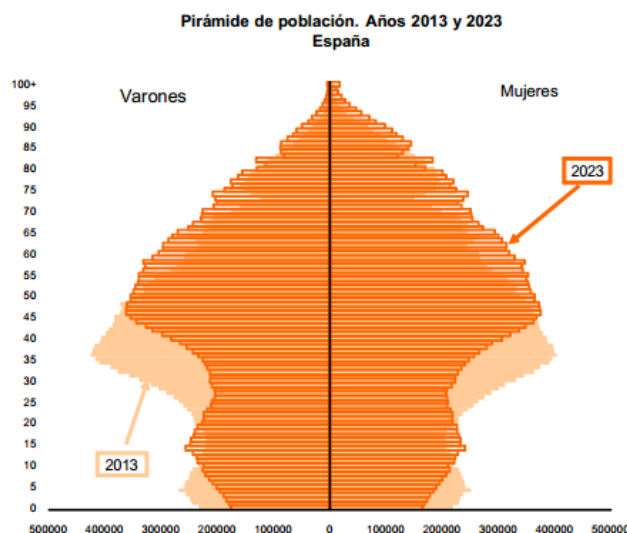
Según los últimos datos disponibles, en el año 2014, el flujo inmigratorio alcanzaría el 332.522 de inmigraciones, lo que supone en términos relativos un 14,3% más que en el año anterior. Sin embargo, un total de 417.191 personas decidirían marcharse de España para residir en otro país. De este modo, continuaría la tendencia por quinto año consecutivo de registros negativos en el saldo migratorio en el extranjero (-84.669 personas).

España atravesó un periodo en el que la sociedad no tenía preocupación por la búsqueda de trabajo, antes no era tan común poseer un título universitario o una formación específica, sin embargo, la situación ha dado un giro de 360°. El mercado está saturado siendo la demanda muy superior a la oferta laboral, esto ha provocado un aumento de la competitividad importante, que se ha traducido en obtener la mayor formación posible. La información de los flujos migratorios examinada anteriormente, confirma que hemos pasado a ser una población emigrante tanto a nivel formativo como laboral.

Por otro lado, es importante destacar el tipo de estructura que representa nuestro país, para determinar las características que presentan en el momento y la evolución a lo largo del tiempo de la población española, analizar el tipo de sociedad y el grado de desarrollo económico en el que nos encontramos, etc.

En la siguiente ilustración, se puede observar la pirámide poblacional en el año 2013 y su proyección en diez años:

Ilustración 9: Pirámide de población España



Fuente: INE, 2014

Las características demográficas de España son similares a las poblaciones de Europa Occidental. Su pirámide de población va adoptando una forma de urna (regresiva) más amplia en el centro y estrechándose en la base, propia de poblaciones desarrolladas.

La simulación plasmada muestra la intensidad del proceso de envejecimiento de la población residente en España, acelerado ahora por el descenso de la natalidad y el saldo migratorio negativo. Como consecuencia de este proceso, la pérdida de población se centralizará en el intervalo de edad 20-49 años, lo que supondrá una reducción en 4,7 millones de habitantes en los próximos diez años. Además, la caída de la natalidad también afectaría a que se disminuyera en la próxima década el número de niños de edades inferiores a 10 años.

Por el contrario, los grupos de edad a partir de los 50 años se incrementarían considerablemente. Concretamente, en nuestro país residirían alrededor de 9 millones de personas mayores de 64 años, 1,5 millones más que en la actualidad.



En definitiva, si continúan las tendencias demográficas actuales (caída de la natalidad, fuertes migraciones al exterior) España perdería alrededor de 2 millones de habitantes en la próxima década.

Podemos concluir afirmando que los factores sociales están estrechamente relacionados con los económicos. Los habitantes españoles encuentran cada vez más dificultades a la hora de encontrar un empleo, por lo que muchos habitantes deciden buscar por otros territorios o invertir más en formación. Por otro lado, el descenso en el número de nacimientos registrado también está vinculado al factor económico, en cuanto a que las familias no pueden hacer frente a los gastos que conllevan el mantenimiento de los hijos. Esta situación se acentúa un país que está envejecido, cuya proyección futura es continuar en esta línea.

Lo expuesto anteriormente, tiene consecuencias negativas para Conecta2 en cuanto a que este grupo de personas entrada en una edad avanzada, desconocen los avances tecnológicos y su uso en el ámbito laboral, por lo que, en el caso de empresarios en torno a estas edades o bien desconocen esta vía de comunicación o no les interesa adentrarse a conocerlo ni implantarlo en su organización.

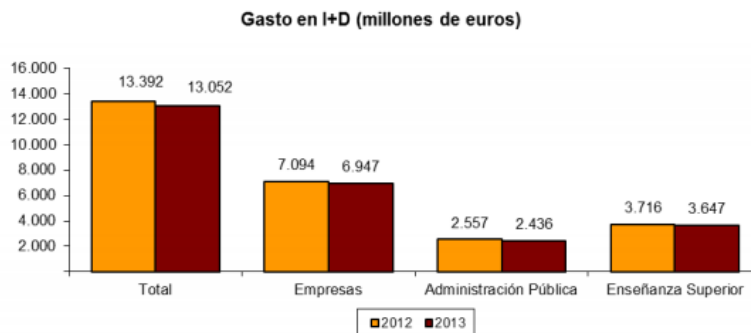
3.2.4 Factores Tecnológicos

Hacen referencia a la inversión en I + D realizada en los diferentes sectores, la innovación de las TIC y como repercuten en el mundo empresarial, y la promoción del desarrollo tecnológico que se experimenta en el entorno.

Según los datos provisionales publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) el gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) realizado en el año 2014, ha disminuido respecto al 2012 situándose en 13.052 millones de euros. Dicho gasto representó el 1,24% del Producto Interior Bruto (PIB), frente al 1,27% que supuso el año anterior.

El siguiente gráfico nos muestra cual ha sido la inversión realizada en el sector empresarial, la Administración pública y en la enseñanza superior:

Ilustración 10: Gasto en I+D



Fuente: INE, 2014

Vemos que la inversión en I+D no varía mucho en 2013 Respecto al 2014 en lo que respecta a los distintos sectores, el de las empresas sigue representando el mayor porcentaje sobre el gasto total en I+D, lo que supone en términos relativos un 53,2%.

En cuanto a las nuevas tecnologías, la permanente innovación tecnológica continúa ofreciéndonos novedades año tras año, lo que nos obliga como organización a mantenernos actualizados para conseguir un buen posicionamiento en el mercado. Como ya se ha señalado en la primera parte de este documento, la presencia digital es fundamental hoy en día para lograr el mayor alcance.

En un entorno dinámico, en un mercado globalizado en el que nos encontramos, donde cada vez se impone más la mentalidad 2.0 para ganar competitividad, basada en una comunicación bidireccional entre empresa y cliente (potencial y existente) así como en la adaptación de las necesidades de los mismos, la implantación de las TIC'S (Tecnologías de la información y la comunicación) se convierten en un pilar fundamental para las organizaciones.

Cada vez más, las organizaciones optan por estas nuevas herramientas que ofrecen las TIC'S para consolidarse en el mercado, puesto que influyen directamente sobre su imagen corporativa, reputación online y posición positiva en la Web, mayor acercamiento hacia los clientes, etc. Sin embargo, unos buenos resultados están vinculados a una buena gestión de las mismas.

Podemos decir que la tendencia actual son las llamadas "Redes sociales" como son Facebook, Twitter o LinkedIn, aunque existen otros medios. La popularidad



que han ganado durante los últimos años está más que clara, y más aún los beneficios que reportan una buena gestión de estas plataformas. Los beneficios están asociados al conocimiento de las inquietudes, necesidades y opiniones de los usuarios, que pueden ser nuestros clientes o potenciales clientes. Generar conversación es una información valiosa para la empresa porque repercute directamente en sus ganancias.

Estas novedades tecnológicas que se integran en las empresas con más frecuencia a día de hoy, es precisamente lo que Conecta2 tiene como objeto social, gestionar la comunicación de las organizaciones e instituciones a través del uso de herramientas digitales con la finalidad de mejorar la presencia de sus clientes ante el mercado. Por ello, los avances que se den en este ámbito repercuten positivamente a nuestra organización, puesto que podrán ayudar a ejecutar mejor sus tareas y poder ofrecer a los clientes servicios más novedosos e innovadores.

3.2.5 Conclusiones del Análisis PEST:

Tabla 3: Conclusiones análisis Pestel

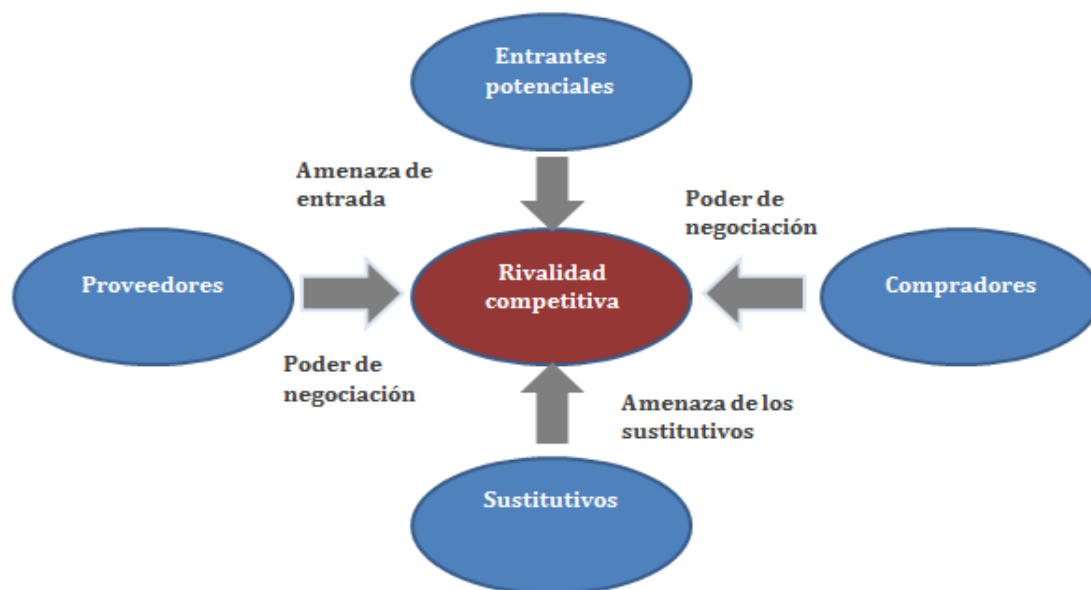
FACTORES POLITICOS-LEGALES	FACTORES ECONÓMICOS
<p>Cada vez, más medidas para reestructurar la economía.</p> <p>Nuevas fuentes de financiación para las organizaciones.</p> <p>España uno de los países con más carga fiscal.</p>	<p>Tasa de paro decreciendo, pero sigue siendo alta.</p> <p>Aumento de la morosidad de las empresas.</p> <p>Evolución negativa del desempleo</p> <p>Quiebra y cierre de las organizaciones.</p> <p>Indicios macroeconómicos de mejora y salida de la crisis.</p>
FACTORES SOCIO-CULTURALES	FACTORES TECNOLÓGICOS
<p>Disminución de la natalidad y aumento de los flujos migratorios al extranjero.</p> <p>Aumento del envejecimiento de la población.</p> <p>Mayor importancia de la formación.</p>	<p>Inversión I+D española disminuye con respecto el año anterior.</p> <p>Cambios tecnológicos e innovaciones que facilitan la creación de herramientas de comunicación.</p> <p>Mentalidad 2.0 la comunicación bidireccional.</p>

Fuente: elaboración propia, 2015

3.3 MICROENTORNO

Para analizar el entorno específico de la empresa, haremos uso del modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter. Esta herramienta analítica fue desarrollada con la finalidad de valorar el atractivo (potencial de beneficios) de las diferentes industrias en términos de las diferentes fuerzas competitivas y detectar las potenciales amenazas del exterior. Aunque inicialmente se aplicó pensando en empresas privadas, tiene valor para la mayoría de las organizaciones. (Fundamentos de estrategia, Jhonson, Scholes y Whittington. 2010). Estas fuerzas competitivas son:

Ilustración 11: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. "Fundamentos de estrategia", 2010.

El modelo es dinámico, porque todas las fuerzas que intervienen están en constante cambio. Los teóricos defienden que este marco no debe ser usado únicamente como un punto de partida, sino que tiene que ser continuamente actualizado y revisado, de manera que la estrategia de la empresa se adapte lo mejor posible al entorno en todo momento (Cuypers, 2010).

3.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores



Para explicar mejor este factor, nos centraremos en analizar las “barreras de entrada” que se definen como las dificultades que encuentra una empresa a la hora de poder acceder a una nueva industria. Estas barreras o dificultades pueden ser de carácter diferente (económicas, políticas, sociales).

Elevadas barreras de entrada en una industria son buenas para las empresas que compiten en ella, puesto que se verán protegidos de nuevas entidades que deseen entrar en el mercado, mientras que las empresas que no estén presentes en el mercado les interesará que no existan o sean escasas para poder acceder fácilmente.

Algunas barreras de entrada que afectan a la industria en la que opera Conecta2 podrían ser:

- Costes y capacidad económica: las características del negocio no requieren de una gran inversión inicial, puesto que la actividad que desempeñan estas empresas es de forma digital a través de herramientas que ofrece la Red de forma gratuita o a un coste muy bajo, no son necesarios muchos recursos tangibles, algunos de estos recursos sería tener buenos equipos informáticos con los que poder desarrollar las tareas de desarrollo web y diseño, puesto que necesitan tener computadoras más potentes y con software determinado. Además de contar con un espacio donde poder trabajar el equipo de empleados al completo, pero en un lugar de alquiler.

En definitiva, no resulta un esfuerzo económico grande introducirse en esta industria desde el punto de vista económico.

- La experiencia: constituye una barrera de entrada importante, debido a que aquellas empresas presentes en el mercado que vengán ejerciendo esta actividad durante años, cuentan con una ventaja competitiva al haber logrado mejorar sus métodos de trabajo, organización, mayor conocimiento de perfil clientes, aprender de los errores cometidos en el pasado... en definitiva, consiguen ser eficientes y ello se traduce en una reducción de costes que repercute positivamente en el margen obtenido.

En el caso de nuestro sector, existen numerosas empresas que ofrecen los servicios de consultoría en el área de comunicación, y cada vez con mayor frecuencia, puesto que existe una tendencia creciente en la importancia del posicionamiento online y las plataformas en internet



como negocio debido principalmente a que se trata de un medio nuevo relativamente barato y que se está implantando con firmeza entre los usuarios. La demanda es cada vez mayor, y esto genera que las empresas reaccionen ante esta necesidad latente.

- Diferenciación: las empresas establecidas cuentan con marcas, prestigio o fidelidad de los clientes. En el caso de la industria de consultoría de comunicación conseguir esta ventaja competitiva resulta complicado, puesto que las organizaciones de este tipo ofrecen servicios muy similares que los usuarios no distinguen diferencias significativas. Además, cuanto más se reconoce una marca en el mercado, mayor poder de atracción posee sobre los nuevos clientes. Los motivos que incitan elegir esta organización se deben principalmente por el poder de recomendación de los usuarios que están satisfechos, la reputación como marca, etc. Son elementos que generan en los nuevos consumidores una seguridad a la hora de contratar con ellos.

3.3.2 Amenaza de productos sustitutivos

Se trata de productos o servicios que ofrecen beneficios similares a los productos o servicios de una industria determinada pero mediante un proceso diferente. Los sustitutos pueden disminuir la demanda de una determinada categoría de bienes en la medida en que los clientes cambian hacia las alternativas.

En el caso de nuestro sector es muy fácil encontrar productos sustitutivos si consideramos los servicios que se ofrecen por separado, es decir, los servicios de diseño, branding y creación de marca pueden sustituirse por los trabajos de un diseñador gráfico autónomo o bien por alguna agencia de publicidad. Del mismo modo ocurre con la gestión y mantenimiento de las redes sociales, que puede llevarse a cabo por medio de agencias o de forma autónoma, en el área de desarrollo se podría sustituir con los servicios de empresas de software e informática. Sin embargo, si consideramos los servicios de Conecta2 como un conjunto, no encontramos sustitutos porque no existe otro tipo de empresa que ofrezca en “un mismo paquete” el conjunto de servicios liderado por una estrategia de comunicación. Es aquí donde esta consultora destaca por tener esta ventaja competitiva, tener la posibilidad de ofertar a un cliente toda la gestión de la comunicación corporativa de una organización en un mismo proveedor contando trabajadores especializados en cada área y por tanto, asegurando la efectividad del servicio.



3.3.3 Poder de negociación de los proveedores

Son aquellos que suministran a la organización aquello que necesitan para la producción de sus bienes o servicios como son la maquinaria, las fuentes de financiación, materias primas, equipamientos, etc.

El poder de los proveedores será mayor cuando existan pocos proveedores en un mismo mercado, podemos decir que existen elevados costes de cambio, es decir, que a los compradores cambiar de uno a otro le resulte caro y además sean capaces de eliminar a los compradores que actúan como intermediarios (integración vertical hacia delante). Un mercado por tanto, no será atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

En nuestro sector, no consideramos proveedores de materias primas ni tenemos un proceso de transformación, ya que se trata de una agencia que trabaja online, por lo que únicamente consideramos los productos informáticos y el material de oficina.

Los precios de estos elementos suelen venir impuestos de modo que hay que ajustarse a ellos, como no se trata de una gran empresa no podemos beneficiarnos de paquetes económicos por compra al por mayor, sin embargo, no es un punto que afecta a nuestro ritmo de funcionamiento ni nos afecta a nivel de ingresos de forma significativa.

Consideramos como proveedores directamente relacionados con el desarrollo de nuestra actividad: Facebook como ventana de publicidad de nuestros clientes a través de los servicios de Facebook Adwords y Google con la herramienta analítica llamada Google Analytics y la estrategia SEM. En cuanto al departamento de desarrollo, son importantes los proveedores de dominios y hosting informático para el hospedaje de webs de nuestros clientes.

Sí que experimentaríamos un elevado coste de cambio de proveedor. En primer lugar, la gestión del Social Media es una de las actividades principales que se desarrollan en Conecta2 y Facebook es una potente red social que gestionamos a los clientes, además de cuidar su imagen a través de la elaboración de publicaciones en esta plataforma, el servicio de Facebook Adwords ayuda a potenciar su presencia a través de campañas publicitarias.



No existe una red social más potente que Facebook hoy en día, por lo que perder este proveedor nos afectaría negativamente.

Del mismo modo ocurre con Google, uno de nuestros departamentos está dedicado a la analítica web, esto quiere decir procesar y analizar la información que se extrae del comportamiento del usuario en su interacción con una web. Algunas de las medidas que proporciona esta herramienta son el conocimiento de: las páginas vistas, usuarios únicos, visitas, tiempo de navegación, porcentaje de rebotes, etc.

Se trata de una potente herramienta para determinar el impacto que está teniendo una determinada web o webs, la información que desprende es muy útil para la toma de decisiones, por lo que, una buena gestión ayudará a interpretar los datos de una manera más eficaz.

Aunque existen más proveedores que ofrecen este servicio, Google es el favorito por los profesionales. Además, es el motor de búsqueda más usado en el mundo. Los motores de búsqueda son el punto de partida de un usuario que esté buscando algo en Internet, pues responde a una búsqueda que se hace en el formulario de búsqueda y emiten un listado de sitios que es la elaboración de las palabras solicitadas en el formulario. Estas palabras están sometidas a un algoritmo. Invertir en campañas de publicidad en Google o SEM (Search Engine Marketing) implica tener un buen posicionamiento web y esta accesible a millones de internautas.

Por otro lado, los proveedores de hosting web también representan un elevado coste para nuestra organización, ya que, el proceso de migración web resulta complejo. Por otro lado, la elección de este proveedor dependerá de un conjunto de requerimientos, que serán distintos en función de cada cliente.

3.3.4 Poder de negociación de los consumidores

La influencia de los compradores de intervenir en el precio a través de una negociación será alta o baja, dependiendo del tipo de servicio y la cantidad que desee contratar, el tipo y tamaño de empresa y los ingresos que van a suponer para nuestra organización, además dependerá si se trata de un cliente recurrente, es decir, que se acuerda la prestación de un servicio durante un plazo determinado de tiempo.



En cuanto a la industria en la que opera Conecta2, podemos decir que los compradores tienen un poder de negociación fuerte, debido principalmente al número de agencias de publicidad, consultorías de comunicación y marketing online que están presentes en el mercado. Podemos afirmar que existen bajos costes de cambio para éstos, ya que pueden acceder a otras empresas similares a la nuestra con facilidad.

El elemento que usualmente condiciona el cambio de proveedor suele ser el precio fijado. En el caso de nuestra consultora, existe un listado de productos y servicios por el que se establece un precio para cada uno, sin embargo, estos pueden variar ligeramente en función de las necesidades de cada cliente para tratar de ajustarse lo máximo posible a la situación de cada comprador.

Lo más habitual en esta consultora es trabajar con planes de comunicación que integrarán más o menos servicios en función de las necesidades del cliente, de modo que, cada proyecto será distinto y tendrá un precio diferente. Para Conecta2 lo más importante es la fidelización de sus clientes, por este motivo, tratan de ajustarse lo máximo posible a sus requerimientos a nivel económico y de ejecución.

En cuanto a la amenaza competitiva del comprador, es posible que sí que existan ciertos servicios que el propio comprador pueda realizar por sí mismo sin necesidad de contratar nuestros servicios, es lo que se denomina como “integración vertical hacia atrás”. Los servicios a los que se pueden hacer referencia son las gestiones de redes sociales o el diseño de una marca corporativa, que en mayor o menor medida, pueden ser asumidas por los propios integrantes de la organización.

Por último, señalar que la concentración de los compradores no es un factor que nos afecte, puesto que los clientes están distribuidos geográficamente por la península y al tratarse de un trabajo desarrollado digitalmente, no es importante el espacio físico en el que se encuentren. Uno de los objetivos de esta organización es prestar los servicios a cualquier parte del mundo desde su oficina en Valencia.

3.3.5 Rivalidad entre competidores

Las cuatro fuerzas analizadas anteriormente afectan a la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus competidores más inmediatos. Los rivales



competitivos serán las organizaciones con productos y servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes que tiene Conecta2, nos referimos a cualquier agencia de comunicación, agencia de publicidad, agencia de marketing, etc. Todas estas entidades ofrecen diversos servicios que en Conecta2 están integrados, por lo que tenemos competencia.

La rivalidad competitiva existe con respecto a aquellas empresas que son comparables a nivel de facturación y tamaño, si nos situamos en la ciudad de Valencia existen tanto empresas dedicadas a la comunicación como agencias de marketing online que son semejantes en estos términos y el perfil del cliente al que se dirigen son pequeñas y medianas empresas como nuestro caso. Además su proliferación es cada vez mayor, por lo que en este sentido existe una fuerte competencia.

Otro aspecto a considerar son las escasas barreras de salida de la industria de la consultora, puesto que el cese de la actividad no supondría asumir elevados costes, ya que, no se trata de una actividad industrial ni de producción y no existe inversión alguna en maquinaria, equipamiento, etc.

Por último, considerar que aunque existe un fuerte crecimiento de este tipo de organizaciones y se presten servicios similares, aquello que puede diferenciar a Conecta2 de sus rivales más directos es su marca personal, aquello que transmiten al mercado es un espíritu joven y desenfadado que asegura una comunicación fresca e innovadora a través de un equipo multidisciplinar y esto es algo que no todas las empresas de su categoría presentan.

3.2.6 Conclusiones del análisis de Porter:

Las implicaciones del análisis de las cinco fuerzas nos ayudarán a determinar una valoración del grado de atractivo de la industria de la consultoría de comunicación digital. Valoraremos aspectos positivos y negativos desde el punto de vista de que entren empresas nuevas al sector.

**Tabla 4: Conclusiones cinco fuerzas de Porter**

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Escasa inversión para comenzar a trabajar.	No existen barreras de entrada fuertes que impidan la entrada de nuevos competidores.
Gran alcance de los usuarios y potenciales clientes a través de Internet.	Bajos costes de cambio de los clientes de una empresa a otra.
Medios y herramientas gratuitos o de bajo coste.	Rivalidad competitiva muy alta (existencias de muchas empresas ofreciendo productos similares).
La concentración de compradores no es un problema.	Poder de los proveedores fuerte.

Fuente: elaboración propia, 2015

3.4 EPÍLOGO

Como hemos visto, actualmente no nos encontramos en la situación más favorable económicamente hablando, pero que tiene perspectivas de mejora, ya que los indicadores principales nos dicen que la economía ya no empora, si no que muestra signos de mejoría, aunque depende del periodo.

En cuanto a la política, pese a estar actualmente un poco tambaleante, han sido muchas las mejoras legales que se han incorporado en época de crisis que favorecen tanto al inversos como al emprendedor. Al tratarse de ser una empresa relativamente joven, el gerente de Conecta2 ha podido beneficiarse de muchas medidas establecidas durante este periodo.

En cuanto a los factores económicos, destacamos la caída de los índices macroeconómicos a partir del 2008, que suponen el inicio de una etapa de recesión del ciclo económico y que se mantiene hasta la actualidad. Algunas de las características que definen la situación económica actual son el estancamiento del PIB, un empeoramiento de los sectores productos, la contención de la inflación y del empleo en todas las ramas de actividad



Por la parte del microentorno, se ha de decir que, en primer lugar, en este sector entran nuevos competidores continuamente, sin embargo, muchos dejan de existir antes de pasados los 2 años, porque la cantidad de ingresos resulta insuficiente para sufragar las deudas. Es por ello, que debemos focalizarnos en no endeudarnos excesivamente y trabajar en ofrecer servicios de carácter recurrentes para tener unos ingresos fijos mes a mes, de este modo podremos mantenernos en el mercado y crecer poco a poco.

En este sector podemos decir que sí que hay servicios que actúan como sustitutivos, siempre y cuando consideremos cada servicio por separado, que sí será fácil de encontrar en el mercado, sin embargo, no será tan sustitutivo si consideramos los servicios en su conjunto, Conecta2 lo que ofrece es trabajar ofreciendo como un paquete todos los servicios y llevar a cabo todas las acciones a través de un proyecto de comunicación totalmente adecuado a las necesidades de cada cliente.

Por último, hay que decir que nuestros clientes tienen un muy bajo coste de cambio de consultoría de comunicación, pero resulta algo incómodo para el cliente (relación proveedor-cliente, inversión de tiempo...etc).





CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS



4.1 FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

La definición de la forma jurídica es uno de los primeros pasos que se deben dar para crear una empresa. Esta decisión está condicionada por diferentes factores que se ajustarán mejor o peor a las necesidades del emprendedor: el tipo de actividad a desarrollar, la responsabilidad de los socios y la relación que mantienen entre sí, aspectos fiscales, etc.

Desde sus inicios, el fundador de esta organización, decidió constituir la sociedad a través de la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada. La normativa reguladora de las sociedades limitadas define sus características:

El número de socios no está limitado, siendo como mínimo uno. Actualmente Conecta2 cuenta con 5 socios, de los cuales, está el fundador (socio fundador y trabajador) y los restantes son socios inversores (socios capitalistas). La responsabilidad es solidaria entre ellos y limitada al capital aportado por cada uno, de modo que los socios no responden de las deudas generadas en la sociedad con su patrimonio personal.

El capital social es de 3.000 € totalmente desembolsado desde el momento de la constitución. Su división es a través de las denominadas participaciones sociales, cuya transmisión tiene ciertas limitaciones legales, contando siempre los demás socios con derecho de preferencia frente a terceros. El Domicilio Social corresponde a la dirección donde está ubicada esta empresa: C/ Del Mar, número 10, Valencia. El objeto social corresponde a las actividades que desempeña esta organización, que como ya se ha señalado anteriormente, corresponden a las actividades de consultoría y agencia de comunicación. La constitución de la sociedad se realizó mediante estatutos y escritura pública firmada ante notario y depositada posteriormente en el Registro Mercantil. Los documentos reflejan cual es la aportación que realiza cada socio y el porcentaje de capital social desembolsado.

En cuanto al Órgano de Administración, se acordó en los Estatutos la forma de Administradores mancomunados, de modo que los socios actúan conjuntamente, firmando siempre, lo que limita y ralentiza el poder de representación. La Junta General de socios es el órgano máximo de deliberación y toma de decisiones, se convoca por los administradores en los seis primeros meses del año para presentar la gestión realizada, aprobar las cuentas anuales y el reparto del resultado. Otros asuntos a tratar son las



modificaciones en los estatutos y los nombramientos y ceses de administradores.

Respecto a las obligaciones fiscales, la sociedad está obligada a tributar por el IVA y el IS (Impuesto de Sociedades).

Las sociedades limitadas están reguladas por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, que sustituye a la Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

A continuación se exponen las ventajas e inconvenientes de este tipo de sociedad:

VENTAJAS

1. Los socios están protegidos en cuanto a que la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital social aportado y a los bienes aportados por cada uno.
2. Trámites burocráticos sencillos en cuanto a la constitución como el funcionamiento de la sociedad en comparación con otras formas societarias.
3. Se requiere de una cantidad relativamente asumible para constituir la sociedad, 3.000 euros como capital mínimo, que además una vez desembolsado puede destinarse a financiar inversiones o necesidades de liquidez.
4. Se pueden hacer aportaciones no dinerarias sin necesidad de contratación de un tasador.
5. A través de la regulación de los estatutos se puede organizar fácilmente la delimitación de las responsabilidades entre los socios. Además, cabe la posibilidad de incluir acuerdos privados entre determinados socios para evitar problemas futuros.

INCONVENIENTES:

1. No hay libertad para la transmisibilidad de las participaciones, ya que, existen restricciones reguladas por los estatutos de la sociedad y la Ley, teniendo prioridad los restantes socios.



2. El plazo para la constitución está entre los 40-50 días, por lo que sí existe una necesidad inmediata para comenzar la actividad, resulta una complicación.
3. Existen ciertas dificultades a la hora de obtener financiación en los bancos en cuanto a que éstos piden garantías personal, de modo que esta responsabilidad limitada, no es tan real como en la teoría.

4.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

4.2.1 Misión

Este término hace referencia a la razón de ser de la organización, su esencia misma, así como los objetivos que persigue. Es necesario destacar que en muchas ocasiones la misión de una empresa puede tener influencias externas como son el entorno, los recursos disponibles, las condiciones económicas, etc.

En el caso de nuestra empresa, no existe ningún lugar donde se refleje por escrito la definición de su misión, por lo que, el gerente es quien nos proporciona esta información.

La consultoría de Conecta2 nace con la misión de diseñar proyectos de comunicación para pequeñas y medianas empresas, analizando las necesidades y objetivos particulares de cada cliente, para aportar el valor que necesitan para su negocio a través de la creatividad y la innovación digital, todo ello con unos presupuestos honestos y responsables.

4.2.2 Visión

La visión hace referencia a lo que la empresa desea alcanzar en un futuro previsible, a dónde quiere llegar, cuáles son sus retos y aspiraciones. La importancia de su definición radica en que es una fuente de inspiración para la empresa, conseguir una motivación tanto por parte de los trabajadores como del gerente para poder satisfacer los objetivos previstos. Además, La visión facilitará la fijación de objetivos para la organización y favorecerá el camino en una misma trayectoria de los componentes de la misma.



Antes de definir el propósito a largo plazo, es necesario plantearse una serie de cuestiones:

- ¿Qué imagen futura queremos que tenga nuestra organización?
- ¿Cuáles son nuestras aspiraciones?
- ¿Hacia dónde nos queremos dirigir?
- ¿Hacia dónde queremos llegar?

La visión de Conecta2 radica en seguir creciendo en el mercado español y posicionarse en el mercado Latinoamericano, donde se ha detectado la oportunidad de negocio como empresa proveedora de productos de comunicación contemplando todas las disciplinas de la comunicación corporativa bajo una marca Europea.

4.2.3 Valores

Los valores de una organización son los principios éticos o creencias sobre los que se asienta la cultura de una empresa y permiten crear pautas de comportamiento con los clientes, proveedores o trabajadores. Éstos son los pilares más importantes de cualquier organización, son grandes fuerzas impulsoras del cómo se realiza nuestro trabajo, marcan patrones para la toma de decisiones, se logra el triunfo en los procesos de mejora continua, etc.

La empresa Conecta2 tiene valores que considera fundamentales a lo hora de prestar sus servicios como organización.

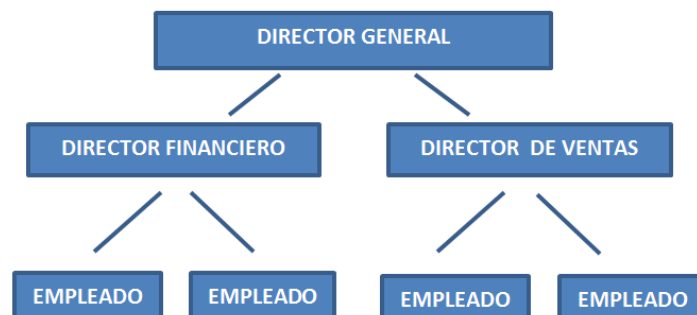
- Creatividad.
- Innovación
- Honestidad.
- Profesionalidad.
- Cercanía.
- Confianza en nuestros clientes y en nosotros.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

El organigrama de una empresa refleja el grado de centralización o descentralización respecto a los gerentes o autoridades de la organización. Para poder identificar el tipo de organigrama de esta empresa, primero es importante describir tres tipos de estructuras básicas que podemos encontrar en diferentes empresas:

1. **El modelo lineal o jerárquico:** es la estructura utilizada en empresas pequeñas dominadas por un empresario director. La coordinación de las tareas se hace vía supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización. El poder está centralizado, se basa en el principio de jerarquía y en el mantenimiento de la unidad de mando (cada trabajador sólo recibe órdenes de un jefe).

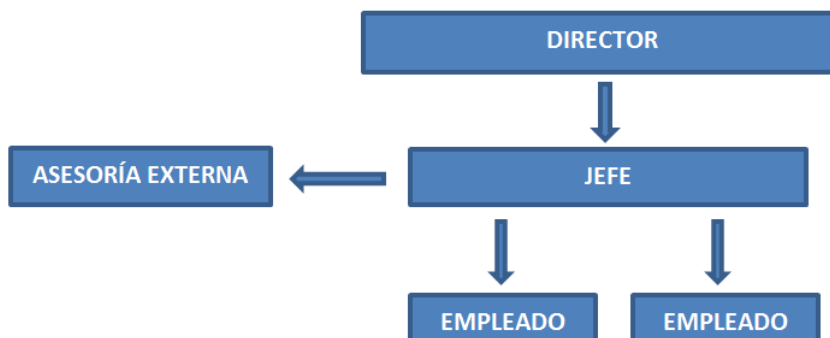
Ilustración 12: Modelo lineal



Fuente: elaboración propia, 2015

2. **Estructura en línea y staff:** es una estructura en la que se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la estructura lineal, con relaciones de consulta y asesoramiento (staffs). El staff está formado por personas o departamentos que no mandan directamente sobre quienes forman la línea, sino que esencialmente les asesoran, y en todo caso realizan determinadas funciones especializadas.

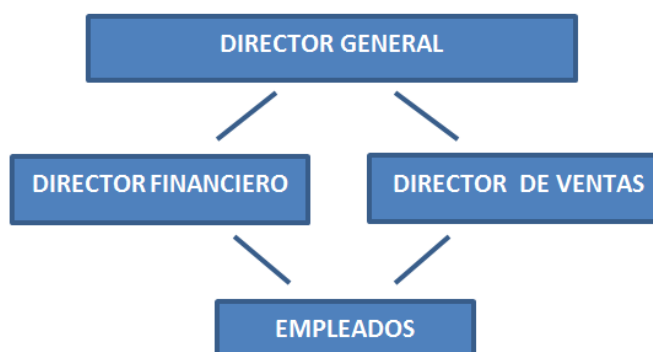
Ilustración 13: Modelo en línea



Fuente: elaboración propia, 2015

3. **Estructura funcional:** responde a la necesidad de contar con especialistas en los distintos niveles jerárquicos. Cada función es dirigida por un especialista. (Se caracteriza porque los subordinados reciben órdenes, comunicación y asesoramiento de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales es especialista en su función. Su mayor ventaja es la especialización, aunque corre el riesgo de crear departamentos estancos, la comunicación es más difícil, y tiene dificultad de adaptarse a entornos no estables.

Ilustración 14: Estructura funcional



Fuente: elaboración propia, 2015



Tras haber analizado los 3 tipos de estructuras típicas de una organización, el organigrama de la empresa Conecta2 responde a una estructura en línea o staff, debido a que esta pequeña empresa se apoya en un departamento externo, la asesoría fiscal y jurídica que se encarga de ayudarles en diferentes tareas administrativas, pero por otra parte el gerente de la organización ejerce una autoridad directa sobre sus distintos empleados. Cada subordinado cuenta con un jefe de cada departamento al que debe responder, sin embargo, la supervisión y gestión de todos los servicios pasa por el gerente.

4.4. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO:

A continuación se van a describir los recursos humanos con los que necesitamos contar para poder llevar a cabo el desempeño de la actividad que se ha ido mencionando a lo largo del presente documento. Podemos definir los recursos humanos como todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, esto es, el personal de la misma, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía de la empresa. De la Calle Ortiz y Urbina (2004).

El análisis del puesto de trabajo se realiza para determinar de manera detallada dos aspectos relevantes: en que consiste el empleo (obligaciones y responsabilidades) y el tipo de persona que debe contratar la organización (características).

Según Gomez-Mejía et al., (2008) se define como un proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo, identificando para ello las tareas, obligaciones y responsabilidades de cada puesto.

Otros autores, como Mondy (2010) afirma que se trata de un proceso sistemático para determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización.

Así, De la Calle y Ortiz Urbina (2004) ofrece una versión integradora de estas versiones. Su definición dice que es un proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre el puesto de trabajo con la intención de identificar tareas, obligaciones y responsabilidades del mismo, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo.



Tal y como se ha podido observar en el anterior organigrama, en Conecta2 es posible diferenciar 5 puestos de trabajo, los cuales se detallan a continuación:

1. Gerente:

a) Objeto del puesto: el gerente es aquel que está a cargo de la dirección de la empresa y de la coordinación de los servicios que presta la organización así como el control de sus subordinados y establecer la estructura organizacional. En el caso de Conecta2 la figura de Gerente también es la de propietario.

b) Funciones:

- Labor comercial con los clientes: presentación de la cartera de servicios y la realización de presupuestos.
- Liderar la gestión estratégica del negocio.
- Coordinación con los trabajadores de cada departamento para la prestación de los servicios a realizar así como dirigir y controlar el desempeño de las áreas.
- Selección de los recursos humanos que forman parte de plantilla.
- Pago de nóminas a los subordinados

c) Especificaciones del puesto:

d)

-Habilidades personales: carácter comercial, liderazgo, trabajo en equipo, visión de negocio, manejo de conflictos interpersonales, comunicación efectiva.

- Conocimientos del sector en el que opera, pudiendo realizar cualquier tarea de los cuatro departamentos que forman Conecta2.

2. Administrativo:

a) Objeto del puesto: Apoyo a la gerencia en tareas administrativas diarias.

b) Funciones:



- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, vacaciones, etc.
- Manejo del archivo administrativo y contable.
- Gestión de cobros y pagos (tesorería).
- Facturación.
- Control y supervisión de proveedores.

c) Especificaciones del puesto:

- Formación: Grado medio de auxiliar administrativo, conocimientos paquete office.
- Habilidades personales: persona organizada, metódica y dinámica.

3. Director de proyectos:

a) Objeto del puesto: Coordinar y supervisar los proyectos de comunicación digital así como control del equipo de trabajo.

b) Funciones:

- Organización de sistemas de trabajo para cumplir los objetivos.
- Asignación de los proyectos a los empleados y su coordinación para llevar a cabo las actividades.
- Elaboración y presentación de presupuestos a los clientes.
- Seguimiento del proceso de ejecución que se lleve a cabo en los proyectos.
- Atención a los requerimientos de los clientes y resolución de problemas.

c) Especificaciones del puesto:

- Formación: conocimientos y/o formación en Marketing y Comunicación o título universitario en periodismo.
- Habilidades personales: habilidades comunicativas, capacidad de liderazgo y creatividad, gestión de recursos humanos.



4. Director de operaciones:

a) Objeto del puesto: Apoyo al Director de proyectos, responsable del proyecto de College-u responsable y coordinación de la formación interna de la empresa.

b) Funciones:

- Relación e interlocución con nuevos clientes: liderar y gestionar de manera autónoma la comunicación con nuevos clientes.
- Responsable final del proyecto de College-u: coordinación de las tareas de cada empleado, regular las decisiones, asumir fechas y plazos.
- Gestión de la comunicación corporativa de la sociedad: community manager y blog de Conecta2 y College-u, coordinación de proyectos de outsourcing de comunicación corporativa y gabinete de prensa.

c) Especificaciones del puesto:

-Habilidades personales: habilidades comunicativas, capacidad de liderazgo y creatividad, gestión de recursos humanos.

5. Responsable del departamento de Comunicación:

a) Objeto del puesto: Diseñar las estrategias de comunicación que se implantarán en los Social Media así como coordinar el equipo de trabajo.

b) Funciones:

- Diseño, desarrollo y validación de las estrategias comerciales y de marketing de empresa, y en la definición de nuevas líneas estratégicas.
- Coordinar y supervisar al equipo de trabajo del departamento.



- Seguimiento de los proyectos realizados y atención al cliente para resolución de dudas y consultas.

c) Especificaciones del puesto:

- Formación: conocimientos y/o formación en Marketing y Comunicación o título universitario en periodismo. Conocimiento del entorno 2.0, de las redes sociales y de las comunidades virtuales.
- Habilidades personales: capacidad de liderazgo y creatividad, mentalidad estratégica, mente abierta al cambio, capacidad para trabajar en equipo.

6. Empleado del departamento de Comunicación:

a) Objeto del puesto: ejecución de la estrategia de comunicación a través de la gestión de las plataformas Social Media.

b) Funciones:

- Copy: redacción de textos, adaptando la información del cliente a un lenguaje publicitario.
- Gestión de redes sociales (community manager) Actualización de contenidos, seguimientos de las conversaciones en la comunidad, fidelización de los clientes.
- Mantener y actualizar blogs corporativos y participar en blogs y foros externos.
- Gestionar la reputación online de la empresa controlando el uso correcto de la marca.
- Definir, proponer y generar acciones, contenidos, promociones y campañas.

d) Especificaciones del puesto:

-Formación: conocimientos y/o formación en Marketing y Comunicación o título universitario en periodismo. Conocimiento del entorno 2.0, de las redes sociales y de las comunidades virtuales.

-Habilidades personales: creatividad, originalidad, agilidad en la redacción, mente abierta al cambio, capacidad para trabajar en equipo.



7. Responsable del departamento de Desarrollo:

a) Objeto del puesto: liderar y coordinar las actividades relacionados con la construcción, mantenimiento y mejora continua de web corporativas y elaboración de apps.

b) Funciones:

- Implementar y abogar por el uso de HTML/CSS basado en estándares para dar solución a los retos propuestos por el diseño.
- Crear componentes de front basados en tecnología HTML(5), CSS(3) y JavaScript que optimicen el trabajo de los desarrolladores de aplicaciones y maximicen la experiencia del usuario final.
- Evaluar desarrollos existentes para mejorar la calidad del código, su apariencia y su interactividad.
- Implementar y mantener los rasgos de nuestra aplicación Web, enfocada sobre todo en interfaces de usuario basadas en JavaScript/AJAX.
- Garantizar la compatibilidad cross-browser para todos los navegadores de escritorio y móviles (IE, Firefox, Safari, Chrome, iOS, Android, etc.).

c) Especificaciones del puesto:

-Formación: Ingeniero técnico o superior en Informática o Telecomunicaciones.

-Habilidades personales: atención meticulosa a los detalles, organizado, capacidad para trabajar en equipo, resolutivo y eficiente.

8. Empleado del departamento de Desarrollo:

a) Objeto del puesto: ejecutar las tareas encomendadas por el líder del departamento.

b) Funciones:

- Implementar y abogar por el uso de HTML/CSS basado en estándares para dar solución a los retos propuestos por el diseño.



- Crear componentes de front basados en tecnología HTML(5), CSS(3) y JavaScript que optimicen el trabajo de los desarrolladores de aplicaciones y maximicen la experiencia del usuario final.
- Evaluar desarrollos existentes para mejorar la calidad del código, su apariencia y su interactividad.
- Implementar y mantener los rasgos de nuestra aplicación Web, enfocada sobre todo en interfaces de usuario basadas en JavaScript/AJAX.
- Garantizar la compatibilidad cross-browser para todos los navegadores de escritorio y móviles (IE, Firefox, Safari, Chrome, iOS, Android, etc.).

c) Especificaciones del puesto:

-Formación: Ingeniero técnico o superior en Informática o Telecomunicaciones.

-Habilidades personales: atención meticulosa a los detalles, organizado, capacidad para trabajar en equipo, resolutivo y eficiente.

9. **Responsable del departamento de Diseño:** liderar y coordinar los trabajos de creación de marca (branding), identidad y cultura corporativa.

a) Objeto del puesto: participar en el desarrollo gráfico y conceptual de las campañas de comunicación, elaboración de naming y personalidad corporativa.

b) Funciones :

- Diseñar material gráfico para las diversas necesidades de los clientes de la compañía.
- Recomendar un tratamiento visual creativo y efectivo de la publicidad de las cuentas.
- Supervisar y dirigir ilustraciones.
- Presentación del diseño y arte final al cliente.

c) Especificaciones del puesto :

- Formación: título universitario en el área de diseño gráfico, publicitario o arte, cursos especiales de computadoras, programas adobe ilustrato, Photoshop, fotografía, cursos de diseño gráfico y dibujo.



- Habilidades personales: Mentalidad creativa, capacidad para trabajar bajo presión y en equipo, toma de decisiones, gestión de equipos, capacidad para delegar funciones.

10. Empleado del departamento de Diseño:

- a) Objeto del puesto: llevar a cabo la ejecución de tareas de desarrollo gráfico bajo la dirección de su superior.
- b) Funciones:
 - Elaborar los artes finales (dibujo y armado).
 - Retoque de fotografías, letras y corrección de textos.
 - Mantener los estándares de calidad de la producción final.
 - Sugerir técnicas de mejorar la calidad de los artes finales.
 - Realizar artes de calidad, según lo pactado por el cliente.
- c) Especificaciones del puesto:
 - Formación: título universitario en el área de diseño gráfico, publicitario o arte, programas adobe ilustrato, Photoshop, fotografía, cursos de diseño gráfico y dibujo.
 - Habilidades personales: Mentalidad creativa, talento artístico, sentido del humor, excelente nivel cultural y estar actualizado constantemente.

11. Responsable del departamento de Analítica:

- a) Objeto del puesto: profesional que mide, recopila y analiza los datos que genera una web (comportamiento de los usuarios, perfil social, tráfico) así como también todas las acciones de marketing que se efectúen en torno a éste, y propone soluciones para mejorar el posicionamiento online.
- b) Funciones:
 - Control del tráfico de la web corporativa de los clientes, el perfil social, del blog o de otros instrumentales que éstos manejen en sus plataformas digitales.



- análisis e interpretación de los datos obtenidos; y realización de informes cuantitativos periódicos.
- Proyecta estrategias de posicionamiento en buscadores a través de técnicas SEO y SEM que se pueden especificar.
- Análisis de la usabilidad de las webs para facilitar su entendimiento al usuario/a, mejorar la gestión de contenidos.
- Colaboración con el equipo de comunicación y de diseño en la planificación estratégica de comunicación y marketing.

c) Especificaciones del puesto:

- Formación: formación específica en analítica web, conocimiento y manejabilidad de las herramientas de análisis online, lenguajes de desarrollo web y estadística y formación en posicionamiento SEO y SEM.
- Habilidades personales: Pasión por la tecnología, capacidad analítica, organizado y metódico, capacidad de análisis, de crítica y de estructuración de la información, visión integral y estratégica.

4.5. TRABAJADORES Y CONTRATOS DE LA EMPRESA

La plantilla actual de Conecta2 está formada por 13 trabajadores, el gerente y socio propietario es Mikel Amo, el Director de operaciones, Luis Martinez, es socio capitalista y recientemente se ha incorporado como trabajador.

La directora de proyectos, Maria Jiménez, se incorporó en septiembre del año 2012, por aquel entonces la consultoría de Conecta2 no existía como tal, puesto que únicamente trabajaban en Social Media como agencia de comunicación, por lo que comenzó realizando trabajos de “copy”, gestión de redes sociales, redacción de blogs y prensa.

Amparo Mínguez, líder del área de diseño, comenzó en diciembre de 2012 los trabajos relacionados con diseño gráfico realizando artes y branding de diferentes empresas.

A finales de Enero de 2013, se incorporó el actual líder de estrategia en Social Media, que empezó como community manager y se ha consolidado a día de hoy como perfil estratégico en el área de comunicación.



En Febrero de 2013, entraría en plantilla Alejandro Saura, el responsable del departamento de Analítica, pero que al igual que el resto de sus compañeros, comenzó realizando tareas relacionadas con el Social Media y poco a poco fue desarrollándose en las herramientas analíticas que ofrece Internet como es Google Analytics hasta convertirse un experto en la materia del análisis web y del comportamiento de los internautas.

Como consecuencia del rápido crecimiento de la sociedad, surgió la necesidad de contratar a más personal relacionado con el diseño gráfico, puesto que los trabajos más demandados era la creación de marca corporativa y diseño web. De modo que, María Toledo, Ingeniera de diseño industrial, con grandes dotes de creatividad, se unió al equipo dando apoyo a la líder del área de diseño en mayo de 2013.

El crecimiento de la demanda en diseño web, está estrechamente relacionado con el desarrollo software, la creación de páginas webs y desarrollo de apps. El gerente de la empresa, era el encargado de realizar las actividades relacionadas con esta tarea, pero en vista de la latente necesidad, se incorporó la ingeniera informática Adriana Jiménez en mayo de 2013.

En Octubre de 2013, se incorporó Raquel Calatayud como apoyo al área de comunicación para gestionar cuentas en las redes sociales.

La tendencia de crecimiento fue tan acusada a principios de 2014 que la incorporación de más trabajadores era necesaria para manejar la carga de trabajo, por lo que, entró en prácticas Rosa López Montoro, dando apoyo en el área de diseño en Marzo de 2014.

En Junio de 2014, entraron en Conecta2 dos personas de origen extranjero para realizar prácticas voluntarias a través de un convenio de la universidad para ganar experiencia en el área de diseño y analítica web, este periodo duró tres meses.

Paralelamente, se incorporó en plantilla Guillermo Calero, habiendo casi finalizado sus estudios en ingeniería informática, realizó 3 meses de prácticas y se quedó como trabajador indefinido. En el área de comunicación, también se incorporó en prácticas voluntarias a través de un convenio de la universidad, María Esterlich en Julio de 2014, finalizado en Septiembre.



En Septiembre de 2014, entraría a formar parte del equipo Olivia Alonso, como responsable administrativa, con la principal finalidad de dar apoyo al gerente en tareas de carácter administrativo.

Todo el equipo de Conecta2 comparte el mismo proceso de contratación a excepción de las dos alumnas extranjeras, María Ramón y Guillermo Calero que, comenzaron su relación contractual con esta empresa a través de convenio con la universidad donde realizaron sus estudios.

Los restantes trabajadores actualmente cuentan con un contrato indefinido a tiempo completo tras haber cumplido 6 meses de contrato más 6 meses de prórroga, más la contratación indefinida.

Las características del contrato de prácticas a través de convenio con la universidad presentan las siguientes particularidades:

Conecta2 se acogió a las nuevas medidas implantadas por el gobierno de apoyo a los emprendedores, cuya normativa se recoge en la Ley 3/2012, de 6 de julio y el Real Decreto-Ley 16/2013, de 20 de diciembre.

Este tipo de contrato será de tiempo indefinido y podrá establecerse tanto a jornada parcial como completa, con existencia de un periodo de prueba de un año. Este periodo de prueba no se podrá establecer en el caso de que el trabajador haya desempeñado las mismas funciones en la empresa con anterioridad en cualquier modalidad de contrato.

En el caso de que el primer contrato de trabajo establecido por la empresa se realice con un menor de 30 años, la sociedad tendrá derecho a una deducción de 3.000 euros en la cuota íntegra del período impositivo correspondiente a la finalización del período de prueba de un año requerido en el contrato.

Además, en el supuesto de contratar a un desempleado perceptor de prestación contributiva, derecho a una deducción fiscal del 50% del menor de los siguientes importes:

- El importe de la prestación por desempleo que el trabajador tuviera pendiente de percibir en el momento de la contratación.
- El importe correspondiente a doce mensualidades de la prestación por desempleo que tuviera reconocida.



Esta deducción se aplicará respecto de aquellos contratos realizados en el período impositivo hasta alcanzar una plantilla de 50 trabajadores y siempre que en los doce meses siguientes al inicio de la relación laboral se produzca, respecto a cada trabajador, un incremento de la plantilla media total de la entidad en, al menos, una unidad respecto a los doce meses anteriores.

El trabajador contratado deberá haber percibido la prestación durante, al menos, 3 meses en el momento de la contratación.

Tanto los Incentivos fiscales como las bonificaciones, en el supuesto de que el contrato se celebre a tiempo parcial, se disfrutarán de modo proporcional a la jornada de trabajo pactada en el contrato.

La empresa requerirá al trabajador un certificado del Servicio Público de Empleo Estatal sobre el importe de la prestación pendiente de percibir en la fecha prevista de inicio de la relación laboral.

Los requisitos de este modelo de contrato son:

- Organizaciones que cuenten con menos de 50 trabajadores en el momento de producirse la contratación.
- No podrá concertar este contrato la empresa que en los seis meses anteriores a la celebración del contrato hubiera realizado extinciones improcedentes de contratos de trabajo .La limitación afectara a las extinciones producidas con posterioridad a la entrada en vigor de la ley 3/2012 de 6 de julio.
- El empleado debe mantenerse contratado al menos 3 años desde el inicio de la relación laboral y asimismo tendrá que mantenerse el nivel de empleo alcanzado durante al menos 1 año, si no se cumple con estas obligaciones se procederá al devolución de los incentivos que se hayan aplicado.
- No se considera incumplimiento el despido por causas objetivas o por despido disciplinario cuando uno u otro sea declarado o reconocido como procedente, la dimisión, muerte, jubilación o incapacidad permanente total o absoluta o gran invalidez del trabajador o por la expiración del tiempo convenido o realización de la obra o servicio objeto del contrato.



4.6 EPÍLOGO

En lo que respecta a la forma jurídica, la sociedad limitada es la más apropiada para la conjunción de dos o más socios. Además, la limitación de la responsabilidad, unido a una baja inversión hace que sea aún más fácil extinguir la sociedad sin graves perjuicios posteriores a nivel económico

Conecta2 nace con la misión de trabajar con las pequeñas y medianas empresas para crecer junto a ellas como empresas. Ayudarles a comunicarse y proyectar valor de marca, generándoles notoriedad y aportándoles competitividad respecto a las grandes empresas, siempre bajo unos presupuestos honestos y la frescura de ideas de un equipo joven.

En cuanto a la visión, radica en seguir creciendo en el mercado español y posicionarse en el mercado Latinoamericano, donde se ha detectado la oportunidad de negocio como empresa proveedora de productos de comunicación.



CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS



En este apartado trataremos la localización de la empresa con los detalles en nuestra página web, y facilitaremos los datos del lugar más conocidos, medios de transporte cercanos y el coste del alquiler, entre otros.

Por otra parte, se especificarán los procesos que definen la actividad comercial de Conecta2, es decir, las actividades más normales realizadas en el día a día, desde la captación de clientes hasta las funciones que se realizan para desarrollar las diferentes actividades en los departamentos que conforman esta agencia de comunicación.

5.1 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

A la hora de seleccionar la ubicación de la sociedad, se tuvieron en cuenta una serie de factores que mostramos a continuación:

En primer lugar, que fuera una zona con afluencia de posibles clientes potenciales, pequeñas y grandes empresas. En segundo lugar, que fuera un local de alquiler, puesto que al comienzo de la actividad no había recursos económicos suficientes para la compra de una oficina propia, y continuar así los primeros 5 años. Y por último, que fuera una zona más o menos céntrica a la ciudad, centros comerciales y de fácil acceso con medios de transporte público para cualquier interesado.

Después de barajar diferentes opciones, se optó por el alquiler de un local ubicado en Carrer del Mar, nº 12. En pleno centro de la ciudad de Valencia, con una superficie de 80 m², y con un alquiler de 700€/mes.

Ilustración 6: Ubicación oficina Conecta2 .

Ilustración 15: Localización de la oficina



Fuente: Google maps, 2015

Como ya hemos señalado en apartados anteriores, a pesar de tener como objetivo a largo plazo la expansión a Latinoamérica, la idea es continuar prestando los servicios desde su sede en Valencia, ya que, todas las actividades son de carácter digital y no es un producto tangible.

5.2 TIPOS DE SERVICIOS

En este apartado expondremos los tipos de servicio que ofrece Conecta2.

Los precios se fijan en base a la competencia, y en función de la clasificación de cliente, se aplicará un multiplicador u otro.

La clasificación se realiza en base a cada departamento.

Recordemos que se especificará la estrategia de fijación de precios más adelante, pero en términos generales se aplica en función de la competencia y en la diferenciación.



1. Estrategia de comunicación

Creación conceptual de marca	300	1	300,00 €
------------------------------	-----	---	----------

Naming y personalidad corporativa

Plan estratégico de comunicación	450	1	450,00 €
----------------------------------	-----	---	----------

Plan estratégico de comunicación digital

Plan estratégico de comunicación	450	1	450,00 €
----------------------------------	-----	---	----------

Plan estratégico de comunicación para e-commerce

Plan estratégico de comunicación	400	1	400,00 €
----------------------------------	-----	---	----------

Plan estratégico de comunicación en social media

2. Social Media / Redes sociales

Gestión de redes sociales MENSUAL	450	1	450,00 €
-----------------------------------	-----	---	----------

Creación y generación de contenido
Comunicación 2.0.
Atención al usuario

Gestión de redes sociales profesional MENSUAL	700	1	300,00 €
---	-----	---	----------

Creación y gestión de contenido
Comunicación 2.0.
Atención al usuario

3. Desarrollo web

Dominio y alojamiento profesional	140	1	140,00 €
-----------------------------------	-----	---	----------

Dominio .com y .es
Alojamiento profesional
Cuentas de correo electrónico ilimitadas

Desarrollo de web corporativa	1.300	1	1.300,00 €
-------------------------------	-------	---	------------

Diseño de interfaz y experiencia de usuario (UI/UX)
Desarrollo de estructura web



Creación y gestión de contenido

Diseño y arte final

Optimización y posicionamiento en buscadores: SEO

Desarrollo de blog corporativo	1.050	1	1.050,00 €
Diseño de interfaz y experiencia de usuario (UI/UX) Desarrollo de estructura web Diseño y arte final Optimización y posicionamiento en buscadores: SEO Integración de plataforma <i>blogroll</i>			
Desarrollo de web para comercio electrónico	2.100	1	2.100,00 €
Diseño de interfaz y experiencia de usuario (UI/UX) Desarrollo de estructura web Diseño y arte final Optimización y posicionamiento en buscadores: SEO Integración de módulo e-commerce Alta de hasta 150 productos Integración de módulos de envío Integración de módulos de pago			
Desarrollo de app para iOS	3.800	1	3.800,00 €
Diseño de interfaz y experiencia de usuario (UI/UX) Desarrollo de estructura app Diseño y arte final			
Desarrollo de app para Android	3.800	1	3.800,00 €
Diseño de interfaz y experiencia de usuario (UI/UX) Desarrollo de estructura app Diseño y arte final			
4. Mantenimientos			
Mantenimiento técnico web	140	1	140,00 €
Gestión y cambios básicos de contenido Mantenimiento técnico ante incidencias del site Mantenimiento técnico ante incidencias del alojamiento y dominio Creación de cuentas de correo electrónico			
Creación y gestión de contenido de redacción	280	1	280,00 €
Contenido para blog corporativo			

Contenido de redacción para textos corporativos
 Apoyo en la redacción corporativa no
 digital

Creación y gestión de contenido gráfico y arte final	280	1	280,00 €
--	-----	---	----------

Diseño gráfico y maquetación para necesidades web
 Diseño gráfico y maquetación para necesidades corporativas
 Ilustración

5. Diseño

Construcción de marca	480	1	480,00 €
-----------------------	-----	---	----------

Identidad corporativa
 Branding básico

Construcción de marca profesional	740	1	740,00 €
-----------------------------------	-----	---	----------

Manual de identidad corporativa
 Branding básico
 Adaptaciones de papelería y merchandising

Restyling de marca profesional	640	1	640,00 €
--------------------------------	-----	---	----------

Manual de identidad corporativa
 Branding básico
 Adaptaciones de papelería y merchandising

Adaptaciones de marca	350	1	350,00 €
-----------------------	-----	---	----------

Adaptaciones de papelería, merchandising o packaging

Trabajo puntual de diseño	120	1	120,00 €
---------------------------	-----	---	----------

Trabajo puntual de diseño gráfico y creatividad

6. Marketing

Lanzamiento de campañas SEM	750	1	750,00 €
-----------------------------	-----	---	----------



Trabajo final de carrera

Estrategia de Search Engine Marketing

Creación de campañas

Lanzamiento de campañas en Google Adwords

Mantenimiento de campañas SEM	240	1	240,00 €
-------------------------------	-----	---	----------

Mantenimiento y optimización de campañas en Google Adwords

Lanzamiento de campañas SMM	400	1	400,00 €
-----------------------------	-----	---	----------

Estrategia de Social Media Marketing

Creación de campañas

Lanzamiento de campañas en Facebook Ads

Mantenimiento de campañas SMM	240	1	240,00 €
-------------------------------	-----	---	----------

Mantenimiento y optimización de campañas en Facebook Ads

Lanzamiento de campañas de mail marketing	60	1	60,00 €
---	----	---	---------

Estrategia de mail marketing

Diseño y contenido para campaña

Lanzamiento de campaña

7.

Analítica

Informe de analítica y consultoría web PUNTUAL	220	1	220,00 €
--	-----	---	----------

Analítica web puntual

Informe de analítica y consultoría web

Informe de analítica y consultoría web MENSUAL	160	1	160,00 €
--	-----	---	----------

Analítica web puntual

Informe de analítica y consultoría web

Informe de analítica y consultoría social media PUNTUAL	260	1	260,00 €
---	-----	---	----------

Analítica web puntual

Informe de analítica y consultoría web

Informe de analítica y consultoría social media MENSUAL	180	1	180,00 €
---	-----	---	----------

Analítica web puntual

Informe de analítica y consultoría web

8. Consultoría y formación

Consultoría de comunicación y desarrollo de negocio digital	80	1	80,00 €
---	----	---	---------

Hora de consultoría

5.3 PROCESOS DURANTE LA ACTIVIDAD

Hablaremos de cuáles son las actividades fundamentales a realizar en esta agencia y como se atenderán las necesidades de los clientes una vez hayan aceptado trabajar con nosotros.

En sus inicios, Conecta2 trabajaba como agencia de marketing, poco a poco fue evolucionando en lo que hoy en día es, una agencia de comunicación, que va más allá que marketing online.

Por ello, muchos de estas pequeñas y medianas empresas que se captaron durante los primeros meses de vida, siguen confiando en los servicios que esta agencia.

Como agencia de comunicación online, su principal tarea es estar presente en todo momento en el mercado, por ello, Conecta2 cuenta con su propia página web, que cada semana se actualiza a través de un blog y cuentas en diferentes redes sociales que todos los días están en continuo movimiento. Esto permite por un lado, tener la posibilidad de darse a conocer y captar nuevos clientes y, por otro, mantener informados a los que ya forman parte de nuestra cartera con actualizaciones de servicios, novedades del mercado digital, aspectos de interés, etc.

Para entender mejor como funciona Conecta2 , vamos a presentar el diagrama de proceso a nivel comercial, es decir, el conjunto de pasos que se realizan desde que se toma contacto con un cliente potencial hasta finalizar el servicio.



1. Labor comercial: toma de contacto con el cliente: el cliente puede contactar con nosotros de forma directa, o bien el cliente nos conoce a través de un comercial en acción comercial activa. En los dos casos, el gerente o director son quienes se ponen en contacto personalmente con éste para concertar una primera reunión.
2. Registro del cliente en la Base de Datos: el cliente se introduce en el programa Bento, donde quedará registrado cualquier información que dispongamos del cliente. Tanto a nivel de empresa como las necesidades que nos hayan transmitido en el primer contacto inicial.
3. Reunión del gerente o director con el cliente, para escuchar las necesidades del cliente, cuales los recursos de los que dispone y las expectativas de los servicios de Conecta2.
4. Elaboración del documento inicial: tras reunirse con el cliente, se elabora un primer documento recogiendo la información y una primera idea de proyecto a presentar al cliente. Esta tarea la realiza el director.
5. Elaboración del presupuesto: Con la reunión inicial se detectan los recursos de los que dispone el cliente, y en base a esto y el tipo de proyecto a realizar, se estudia un presupuesto tipo.
6. Presentación del presupuesto: se concierta una segunda reunión con el cliente para presentar el documento inicial con la idea de proyecto a realizar y el presupuesto del mismo.
7. Clasificación tipo de cliente: Una vez la idea de proyecto y el presupuesto es aceptado, se determina la categoría del cliente. Puede ser un proyecto que involucre a todos los departamentos, alguno de ellos o un único departamento. Durante ese proceso pueden haber revisiones de presupuestos y cambios en el proyecto desde el inicialmente propuesto.
8. Asignación del director/responsable de proyecto: En función del tipo de cliente se determinará quién será el responsable de liderar el proyecto. Comunicación, desarrollo, analítica y diseño. Este será quien a su vez



asignará las tareas de seguimiento a los empleados que vayan a participar en el mismo.

9. Ejecución del proyecto: en esta etapa, se desarrolla la idea final de proyecto acordada con el cliente. Cuya duración dependerá del tipo de servicio ofrecido.
10. Obtener feedback cliente: una vez finalizado el proyecto, se realiza una encuesta online, con el fin de conocer el grado de satisfacción de nuestros servicios, cumplimiento de expectativas, trato recibido y otras variables.

5.4 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

La capacidad estratégica de una empresa puede ser definida como los recursos y competencias que son necesarios en una organización para sobrevivir y prosperar (Jhonson, Scholes y Whittington, 2010).

Podemos clasificar en cuatro categorías los recursos con los que cuenta una empresa:

1. Recursos Tangibles: Son los activos físicos con los que cuenta una empresa (edificios, vehículos, maquinaria...)
2. Recursos Intangibles: Son los activos no físicos de una organización (capital, financiación, liquidez...)
3. Recursos Humanos: trabajo que aporta a una organización los empleados con los que cuenta.
4. Capital intelectual: Recurso intangible que está compuesto por marcas, patentes o bases de datos de clientes.

A continuación, se muestran cada uno de los recursos que dispone Conecta2:

Recursos Tangibles:

- Tres ordenadores de sobre mesa marca Apple, cuyas prestaciones de alta gama son requeridas para los trabajos de diseño. Por lo que estas computadoras están destinadas a los trabajadores de diseño.
- Nueve ordenadores portátiles de marca Intel para su uso en oficina.
- 2 Cámaras Reflex marca Canon.



- Oficina situada en C/del mar, 10. Valencia. Esta oficina fue alquilada al comienzo de la actividad cuando comenzó como agencia de comunicación, donde se desarrolla la principal actividad.

Recursos Intangibles

La empresa cuenta con recursos financieros propios y el apoyo financiero de La Caixa.

Recursos Humanos

La empresa cuenta con el empresario y fundador de Conecta2 Mike I Amo y su equipo de nueve trabajadores, en diferentes departamentos que ya han sido comentados en detalle en el apartado anterior, donde se concretan sus funciones y responsabilidades.

Capital Intelectual

La empresa cuenta con la base de datos de los clientes que se han ido incorporando con los años por parte del gerente.

5.6. PRINCIPALES COMPETIDORES

Podríamos citar multitud de empresas que actualmente son consideradas competencia de nuestra consultoría de comunicación, pero podemos destacar de entre ese conjunto, dos de ellas que por cercanía, tamaño, estructura y por similitud en la forma de trabajo son competencia directa:

1. MAGNET COMUNICACIÓN.



Se trata de una agencia de comunicación, cuya experiencia en el sector suma más de diez años, cuenta con una cartera de clientes tanto en el ámbito privado y público en la ciudad de Valencia, por lo que cuentan con una buena reputación dentro de las empresas del sector.

Ofrecen al igual que Conecta2, el “paquete integrado” con los servicios de comunicación digital, gabinete de prensa, marketing y consultoría,

proyectando el modelo de negocio de “todo en un proveedor” como es el caso de Conecta2

2. FILMAC CENTRE S.L



Filmac es una agencia de comunicación global que al igual que Conecta2 está ubicado en el centro de Valencia, desarrolla sus proyectos con el pilar de la creatividad y además ofrece los mismos servicios de desarrollo web, consultoría de comunicación y diseño.

5.5 EPÍLOGO

En cuanto al local seleccionado, se tuvo en cuenta como factor importante que estuviera en un lugar céntrico, donde el acceso fuera fácilmente accesible, además, cuenta con una superficie amplia que permite que sus trabajadores cuenten con el espacio necesario para desarrollar su actividad.

Con respecto a los procesos, no podemos realizar un plan perfecto de ejecución, pero el diagrama del proceso comercial muestra con detalle los pasos que se realizan desde el cliente hasta el proyecto final.

Finalmente, llevado al inicio de la actividad, podemos decir que las horas de trabajo reales serán muy superiores a las planificadas, pero siempre y cuando sea necesario finalizar un proyecto con éxito se realizarán más horas si fuera necesario, compensando siempre al trabajador tras la realización de las mismas.



CAPÍTULO 6: ESTRATEGIA DE MARKETING

6.1 CONCEPTO DE MARKETING

En este capítulo pretendemos estudiar el concepto de marketing así como analizar las distintas estrategias implementadas en Conecta2

Según la American Marketing Association (Ama, 2013), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.

Este proceso de creación y entrega de valor está compuesto por dos etapas. La primera consiste en determinar la estrategia de marketing que se va a llevar a cabo, a través de la definición de la ventaja competitiva, la segmentación de mercado y el posicionamiento del mismo. Es importante tener conocimiento del mercado, saber qué puede desarrollar la empresa que pueda interesarle a sus clientes potenciales.

La segunda es el Marketing mix o las 4Ps, que trata de definir las cuatro variables que definen esta estrategia: Producto (product), precio (Price), place (distribución) y Comunicación (promotion).

La determinación del “marketing Mix” busca fidelizar y mantener clientes de una organización mediante la satisfacción de sus necesidades, analizando el comportamiento de los mercados y los consumidores.

Ilustración 16: Marketing Mix.



Fuente: elaboración propia, 2015



6.2 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

La segmentación de mercado es una técnica que permite fraccionar el mercado en grupos con características y necesidades similares para poder ofrecer una oferta diferenciada y apropiada a cada uno de los grupos objetivo. Esto nos permite optimizar recursos y hacer uso eficazmente nuestros esfuerzos de marketing.

Una de las claves del éxito del negocio es definir cuál es el público objetivo al que va a dirigirse (Koter y Keller, 2012), esto es, los segmentos de población a los que Conecta2 se dirige actualmente. Es importante revisar a qué clase de público nos dirigimos y analizar las posibilidades del entorno para verificar que estamos dirigiéndonos al público correcto.

En el caso de nuestra consultoría de comunicación podemos distinguir los siguientes grupos:

Grupo 1: pequeñas y medianas empresas que tratan de buscar servicio íntegro de consultoría de comunicación integrando los cuatro servicios pilar de esta empresa: desarrollo web, diseño, estrategia de comunicación y analítica.

Grupo 2: pequeñas y medianas empresas que requieren de servicios de desarrollo web y diseño de la misma para tener presencia en Internet de su negocio.

Grupo 3: pequeñas y medianas empresas que quieren analizar su la presencia y reputación online a través de las herramientas analíticas, posicionamiento SEO/SEM, ETC.

Grupo 4: pequeñas y medianas empresas que desean definir una estrategia de comunicación determinada con la finalidad de captar mayor número de clientes y conocer mejor sus necesidades.

De estos cinco grupos, el público objetivo deseado por Conecta2 es el Grupo 1, puesto que abarca el conjunto de servicios que oferta la empresa, y define su principal cometido que es ser el único proveedor para el cliente en términos de comunicación corporativa, ofreciendo un “paquete completo”.

Sin embargo, los servicios que ofrecen pueden ser tomados de forma independiente o combinada, de modo que, un cliente puede solicitar un servicio de creación de web y además tener el servicio de diseño web o bien únicamente contratar los servicios de análisis web.



Desde el punto de vista económico, el grupo más deseado es el Grupo 1, puesto que supone involucrar a todos los departamentos y la definición de pagos por servicios de forma periódica (normalmente mensual o bimensual).

Mientras que los consumidores del Grupo 2, que solicitan servicios de desarrollo web y diseño se trataría de un servicio puntual y habría peligro de perder el contacto con ese cliente al haber finalizado ya el servicio.

6.3 ANÁLISIS DEL MARKETIN MIX – 4 Ps

Según los expertos, la correcta definición de las 4ps implica un aumento del volumen de ventas y fidelización de los clientes, para conocer mejor de que se trata cada una, las definimos a continuación:

Producto: el producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado. Se trata del medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor.

El concepto de producto no debe centrarse únicamente en sus características o atributos intrínsecos, sino en los beneficios que reporta, las emociones que puede despertar o las experiencias que puede proporcionar al usuario.

Las decisiones sobre el producto son de gran importancia, deben ser las primeras al diseñar la estrategia comercial, puesto que no se puede valorar, distribuir o promocionar algo que no existe.

Precio: Esta variable se refiere a la información sobre el precio en que la empresa ofrece su producto o servicio en el mercado. Es importante definir bien el precio en función del servicio que se oferta y del análisis de los clientes potenciales que consumen habitualmente el producto o servicio de la misma.



El precio tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto. Un precio alto es sinónimo muchas veces, de calidad, y un precio bajo, de lo contrario. Del mismo modo que influye sobre los ingresos y beneficios de la organización.

Por lo que resulta relevante realizar un análisis y estudio a la hora de fijar los precios de los productos y servicios, basándonos en las necesidades del mercado objetivo.

Distribución: herramienta del marketing que tiene como objeto trasladar el producto o servicio desde el origen de su puesta a punto hasta el consumidor final, de forma que sea accesible al mismo (Sainz,2012)

Comunicación: Esta variable indica como la empresa da a conocer su producto, como informa a los clientes del servicio que ofrece para poder así aumentar sus ventas.

Promoción: la promoción de un producto es el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto o servicio y de persuadir al mercado objetivo de que lo adquiera a quien lo ofrece. Se trata de una combinación de las siguientes actividades: venta personal, publicidad, propaganda, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo.

La forma en la que se combinarían los distintos instrumentos promocionales dependería de las características del producto, mercado y competencia así como de la estrategia de la empresa.

Sin embargo, en el caso de las empresas del sector servicio, los expertos afirman que la definición de las cuatro variables no es suficiente, debido a que existen diferencias entre ofertar productos tangibles e intangibles. Es posible que además se estuvieran descuidando algunas variables que dentro de este sector, también son importantes para el consumidor.

Las variables que se introducen en el marketing mix ampliado son:

Personas: Muchas veces en la venta de un servicio es importante la interacción que se produce entre el personal de la empresa y los clientes. Los comportamientos, actitudes y la confianza que inspira la persona que oferta el

servicio influyen en la mayoría de las veces en el nivel de satisfacción del cliente.

Procesos: “Todo servicio no es más que un proceso en el que intervienen elementos tangibles e intangibles (sistemas, equipos, elementos físicos y personas) que, como resultado de la realización de una serie de pasos o etapas secuenciales, conduce hasta la prestación final que se realiza 'de cara' a los clientes.” (Smallco, 2010).

Por tanto la prestación de un servicio depende muchas veces de cómo se ha estructurado y diseñado la prestación de este. En este apartado influyen aspectos como el grado de participación de los clientes o el número de acciones que se llevan a cabo para prestar el servicio.

Presentación/Entrega: En el caso de los servicios muchas veces la presentación y entrega de estos es tan importante como el servicio en si, por tanto es importante cuidar la entrega del servicio que se oferta.

Elementos físicos: Cuando los clientes no disponen de conocimientos y criterios que le permitan evaluar la calidad interna o técnica de un servicio, usualmente recurren a los elementos físicos para hacerse una idea sobre los niveles de satisfacción que pueden esperar de un servicio. En esta variable influyen las instalaciones de la empresa, los equipos de los que dispone, etc.

Ilustración 17: Marketing Mix Ampliado



Fuente: www.professionalacademy.com, 2016



6.3. POLÍTICA DE PRODUCTO/SERVICIO

Según Richard L. Sandhusen, *"los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo"*.

Como hemos explicado anteriormente en el apartado 5.1 "actividad principal de la empresa", la empresa se dedica principalmente a ofrecer servicios de consultoría en materia de negocio y comunicación a pequeñas y medianas empresas, la elaboración de un proyecto de comunicación corporativa que sea capaz de satisfacer todas las necesidades comunicativas de marca, tanto en materia de estrategia como de impacto, contenido y creatividad.

Actualmente la empresa utiliza en cuanto al servicio una estrategia de diferenciación del servicio debido a que el tipo de vehículo utilizado es poco común en empresas de transporte sobre todo en provincias del sur de España, a parte utiliza una estrategia de diferenciación por calidad en cuanto a la entrega del producto ya que ser una pequeña empresa le permite concienciar y controlar a todos los conductores para que el producto sea entregado en buenas condiciones, con estas dos estrategias la empresa pretende conseguir la fidelización de los clientes, compitiendo con la grandes empresas que posiblemente no puedan controlar de la misma manera a todos los conductores y en las que la entrega del producto podría estar en peores condiciones.

A parte la estrategia de diferenciación de la empresa también se basa su actividad como intermediario, ya que con esta actividad aunque a veces la empresa no disponga de los recursos necesarios para realizar cierto tipo de viajes o cargas puede ofrecer a sus clientes otras posibilidades sin dejar de atender sus necesidades.

6.5. POLÍTICA DE PRECIOS

El precio es el coste que tiene para los clientes la adquisición de los servicios oferta la empresa. Es importante definir bien el precio en función del servicio que se oferta y del análisis de los clientes potenciales que consumen habitualmente el producto o servicio de la empresa, debido que es la fuente de ingresos para la organización.



6.5.1 Factores que influyen en la fijación de precios

La fijación de precios lleva consigo el deseo de obtener beneficios por parte de la empresa, cuyos ingresos vienen determinados por la cantidad de ventas realizadas, aunque no guarde una relación directa con los beneficios que obtiene, ya que si los precios son elevados, los ingresos totales pueden ser altos, pero que esto repercuta en los beneficios dependerá de la adecuada determinación y equilibrio entre las denominadas «áreas de beneficios».

AREAS INTERNAS	AREAS EXTERNAS
➤ Costes.	➤ Mercados.
➤ Cantidad.	➤ Tipos de clientes.
➤ Precios.	➤ Zonas geográficas
➤ Beneficios fijados.	➤ Canales de
➤ Medios de	distribución.
producción.	➤ Promoción.

De modo que, para aplicar una política de precios racional, es necesario considerar las distintas circunstancias del momento, sin contar únicamente el sistema de cálculo utilizado combinada con las áreas de beneficio indicadas. Son las que mostramos a continuación:

- Objetivos de la empresa.
- Costes.
- Elasticidad de la demanda.
- Valor del producto ante los clientes.
- La competencia.

OBJETIVOS DE CONECTA2

Conecta2 es una empresa de reciente creación, por lo que su principal objetivo es la supervivencia en el mercado, debido principalmente a la intensa competencia.

Por ello, la tarea de fijación de precios es delicada y se deberá tener en cuenta previamente el mercado objetivo y su posicionamiento en él.



Sin embargo, esto es sólo un objetivo a corto plazo. Su objetivo a largo plazo será añadir valor a sus servicios.

COSTES

Los costes determinan el precio más bajo que la empresa puede fijar a su producto/servicio. Hay que tener en cuenta que el precio debe cubrir principalmente, el trabajo y esfuerzo del capital humano que forma parte del equipo de Conecta2 puesto que es un servicio y no un producto.

ELASTICIDAD DE LA DEMANDA

El análisis de la elasticidad de la demanda nos permite conocer las posibles oscilaciones en el volumen de ventas de un servicio/producto, cuando el precio varía en un determinado porcentaje o cuando se aumenta el presupuesto como, por ejemplo, el de la publicidad.

Podemos definirlo como el grado de sensibilidad de la venta de un producto/servicio, entre cambios experimentados por alguno de los factores internos que actúan sobre ella.

PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO POR EL CLIENTE

Otro de los factores a tener en cuenta en el establecimiento de una política de precios es conocer el compartimiento de compra de los clientes. Cuál es la percepción que tienen respecto al producto/servicio que están adquiriendo, su valor, imagen y su traducción en el "precio". Todo ello dependerá de factores objetivos y subjetivos.

LA COMPETENCIA

Como hemos señalado anteriormente, la competencia es fuerte en el área geográfica en la que se encuentra ubicada Conecta2, por lo que, a la hora de establecer los precios, también se tiene en cuenta este factor. Temas como el alza o baja de precios alcanzan su importancia estratégica en función de las posibles reacciones de los competidores y productos sustitutivos y de la elasticidad de la demanda.



6.5.2 Técnica de fijación de precios

El Precio se trata de la única variable del Marketing Mix que proporciona ingresos a la empresa, lo que le confiere un valor estratégico como variable de acción y puede definirse como: “la cantidad de dinero que un consumidor ha de desembolsar para disfrutar de un bien o servicio que proporciona una utilidad”. Respecto a la Política de Precios que usa Conecta2, teniendo en cuenta las características de nuestros servicios, podemos decir que seguimos una estrategia de precios basada en la competencia.

Escogemos esta alternativa porque a pesar de luchar por la diferenciación a largo plazo creemos conveniente que debemos tener muy en cuenta a nuestros principales competidores y es necesario conseguir establecernos de forma definitiva en este sector, por lo que durante los primeros ejercicios de actividad seguiremos una estrategia de liderazgo en costes.

Para llevar a cabo esta estrategia debemos ser conscientes de donde se sitúa nuestro punto muerto o umbral de rentabilidad, así como la sensibilidad en el precio de nuestro público objetivo.

Mediante el umbral de rentabilidad, podemos determinar cuál es el punto por el que la empresa no incurre en beneficio ni pérdidas, los factores que cuentan son los ingresos obtenidos por los servicios y los costes totales. Si fijáramos un precio y obtuviéramos unas ventas por la zona marcada en rojo, estaríamos incurriendo en pérdidas, mientras que precios fijados y cantidades vendidas que estén en el área marcada en azul, representaría un beneficio para la organización.

Para conseguir posicionarnos en el sector, debemos estudiar la sensibilidad de los clientes ante los cambios en los precios. Debido a que los clientes son sensibles al precio debemos tener en cuenta a la competencia e intentar diferenciarnos de la misma, para así atraer a cuantos más consumidores mejor.

En este caso, una pequeña modificación en el precio tendrá un gran impacto en las ventas. Esto se debe a que la demanda de este servicio es elástica al precio.

No ocurre lo mismo con los servicios de primera necesidad, ya que aunque éstos presenten unos precios elevados los consumidores seguirán adquiriéndolos debido a sus necesidades, sin embargo el servicio que



Conecta2 es similar al de sus competidores y, por ello, un precio elevado repercutiría en una marcha de sus clientes objetivos a su competencia.

En el caso de Conecta2, el precio se fija en función del tipo de servicio que se ofrece, bien sea un trabajo de diseño, comunicación, analítica o desarrollo web. Tienen establecido una tarifa por cada servicio que ofrecen, que permanece fija y lo aplican teniendo en cuenta la situación del mercado y la demanda. Como hemos comentado antes, existen muchas empresas que ofrecen servicios similares en Valencia, por lo que los precios se marcan en base a la competencia.

En el caso de ser un trabajo puntual, se establece la tarifa del “listado de precios”.

Si se contratan servicios de carácter recurrente, como es el caso de un proyecto de comunicación, se establece un precio fijo al mes y se pueden aplicar descuentos en el precio fijo. Esta empresa trabaja a través de la estrategia de diferenciación de clientes, premiando así la fidelización de estos. Por tanto establecen tarifas más económicas para aquellos clientes con los que trabajan habitualmente.

6.6. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Mediante la comunicación una empresa intenta informar, persuadir y recordar a los consumidores, directa o indirectamente, los productos, servicios o marcas que vende, podemos decir que son la “voz” de la marca, posibilitando el diálogo y la creación de relaciones con los consumidores.

Las empresas han de hacer algo más que ofrecer buenos productos o servicios, deben informar a los clientes sobre el producto y posicionarlos adecuadamente en la mente del consumidor. Para hacer esto, deben utilizar con habilidad las herramientas de promoción de masas, como la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo.

A continuación se van a detallar los dos principales métodos de comunicación que Conecta2 emplea:

A. RELACIONES PÚBLICAS.

Se trata de actividades que la empresa realiza para comunicarse con su público objetivo, pero por las que no paga directamente y que poseen alta credibilidad.

El objetivo principal es crear buenas relaciones con los diversos públicos con los que se relaciona la empresa, para crear una buena imagen corporativa. Las herramientas de relaciones públicas se clasifican en: noticias, charlas y conferencias, acontecimientos especiales, material escrito, material audiovisual, material de identificación corporativa, servicios y actividades públicas, patrocinio, página web y publicity.

Noticias. El Responsable de ventas tiene puntualmente relaciones con la prensa, para promocionar los productos y la imagen de la empresa, que lanza información y noticias de interés. Surgen de manera natural, principalmente durante la participación en ferias agrícolas y de alimentación.

Material de identificación corporativa. Hablamos del Logo, banners catálogos en papel...



Página web. Contiene una presentación de la empresa, de sus instalaciones, los servicios que ofrece e información de contacto. Los consumidores y los miembros de otros públicos pueden visitar el lugar para informarse.

B. MARKETING DIRECTO

El marketing directo se desarrolla a través de comunicaciones directas, realizadas a personas o empresas cuidadosamente seleccionadas y con el objeto de obtener una respuesta inmediata.

Los usuarios del marketing directo buscan interactividad en la comunicación. Es un sistema interactivo de marketing que usa uno o varios medios de comunicación para conseguir una respuesta medible (que normalmente es una compra por parte del cliente) y/o una transacción in situ.



Los canales de comunicación más utilizados para llegar al mercado actual y potencial son: venta cara a cara (o venta personal) marketing directo a través del correo, marketing directo por catálogo, telemarketing, el marketing *on line* y el comercio electrónico.

Venta personal. Según Lamb, Hair y McDaniel, las ventas personales son "la comunicación directa entre un representante de ventas y uno o más compradores potenciales, en un intento de relacionarse unos a otros en una situación de compra". En la actualidad, la mayoría de las organizaciones que dirigen sus ofertas al mercado empresarial confían mucho en su equipo de ventas para localizar a su mercado potencial, convertirlo en clientes y hacer crecer la empresa

La empresa realiza este tipo de comunicación cuando el gerente realiza una labor comercial, visitando a los clientes potenciales personalmente para presentarles los diferentes servicios que ofrece Conecta2 y en base a las necesidades en una segunda reunión se ofrece un presupuesto inicial.

Telemarketing. Se ha convertido en una importante herramienta que consiste en la utilización del teléfono para vender directamente al cliente. También ha experimentado un creciente uso en todos los sectores. Su efectividad depende de una buena elección de los teleoperadores, de su entrenamiento y de su incentivación. Dado los costes por contacto del telemarketing, es muy importante contar con un buen listado inicial. Este tipo de herramienta no es utilizada por la empresa.

El marketing on line. Se realiza a través del ordenador y gracias a los sistemas informáticos que permiten a individuos y/o empresas ponerse en contacto electrónicamente. Las empresas pueden utilizar el marketing *on line* de cuatro formas: creando una fachada electrónica de la empresa, participando en foros o grupos, colocando publicidad *on line* y utilizando los servicios de correo electrónico. En el caso de Conecta2, esta es la herramienta de mayor uso, puesto que son profesionales en esta materia.

Por ello, cuentan con una buena imagen web, original y joven. El blog corporativo de Conecta2, que se actualiza cada día (con noticias e información de interés), etc.

Servicios de correo electrónico. Conecta2 se preocupa por la opinión de sus clientes actuales y anima tanto a estos como sus clientes potenciales a que envíen sus sugerencias, preguntas o quejas haciendo uso del correo electrónico. En Conecta2, la persona responsable de responder a estos correos



es el Responsable de Administración, ha de responder a las consultas de clientes en un breve período de tiempo.

Estrategias de marketing 2.0. Redes de redes Facebook y Twitter principalmente, son sin duda, la herramienta de mayor productividad.

6.7. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Como hemos comentado anteriormente, se trata del modo en el que el producto/servicio es trasladado al consumidor final. Conecta2 no tiene una política de distribución definida, pues no ofrece productos si no, servicios.

Los servicios no son tangibles, por ello la prestación de éstos requieren de un contacto personal con el cliente por el que se acuerdan las acciones que se llevarán a cabo y su momento de ejecución Todo se desarrollará a través del medio digital, pues el objetivo final del cliente es la mejora en su comunicación corporativa, que se trata de un bien intangible.

Para una empresa de esta naturaleza, hemos comentado anteriormente que es posible ampliar la estrategia del marketing-mix introduciendo cuatro variables que explicaremos a continuación.

6.8 PERSONAS

Las personas desempeñan un papel imprescindible en la comercialización de los servicios. De sus acciones ante los clientes, ya sea de cara al público o no, dependerá un mayor o menor éxito de la empresa. Conecta2 sabe bien que este es un punto que puede diferenciarles de la competencia.

A la hora de seleccionar a sus trabajadores, tienen muy en cuenta este aspecto. Por cada trabajador contratado, invierten en su formación de trato cara al cliente. Realizando un curso de esta categoría.

Además tienen implementado una cultura organizacional orientada hacia el cliente.

6.9 PRESENTACIÓN/ENTREGA



Este es uno de los puntos en los que Conecta2 debería mejorar.

Al trabajar en proyectos y trabajos puntuales, es muy importante contar con una organización muy buena para entregar a tiempo las diferentes fases del trabajo.

Actualmente cuentan con una herramienta para el control y seguimiento de todos los proyectos abiertos, se establece un calendario y unos objetivos para su entrega final al cliente, pero en muchas ocasiones siempre hay retrasos por motivos ligados a: falta de información del cliente, cambios de ideas del proyecto inicial o bien por el equipo con la descoordinación entre departamentos.

6.10 ELEMENTOS FÍSICOS

En este caso nos referimos a la evidencia física del producto o del lugar de trabajo.

Al tratarse de una empresa de servicios, el cliente tiene pocos recursos para medir la calidad de sus niveles de servicio. Conecta2 cuenta con una política muy transparente a la hora de ejecutar sus acciones durante sus proyectos.

En el caso de trabajos de diseño, siempre se trabaja mediante folletos que son presentados al cliente en diversas ocasiones antes de implantarlo definitivamente, por otro lado en el caso de servicios de analítica, cada “x” tiempo (en función de lo pactado con cada cliente) se elaboran informes para medir el impacto de las acciones publicitarias en su web, número de clicks recibidos a un enlace, acceso a la web...etc.)

De igual forma, Conecta2 cuenta con un espacio de trabajo acogedor, limpio y ordenado, donde existe un ambiente de trabajo bueno. Los clientes en numerosas ocasiones vienen a reunirse con el gerente para tratar cualquier aspecto del servicio y visualizar un entorno de estas características resulta tranquilizar y gana confianza.

6.11 EPÍLOGO

En el presente capítulo hemos entrado en profundidad en el estudio del Marketing, hemos determinado la política de segmentación llevada a cabo por la empresa para identificar el público objetivo, por último hemos analizado los cuatro elementos del Marketing mix.



Podemos afirmar que la estrategia de Marketing de la empresa está claramente definida: nos centramos en ofrecer un servicio, es decir, el objetivo principal es ofrecer un servicio a los clientes de calidad y lo más personalizado posible, de modo que el cambio de proveedor de este servicio resulta complicado para el cliente.

En cuanto a la política de precios que sigue Conecta2 está basada en la competencia pero además se centra también el valor percibido del público objetivo, que es relativo por la complejidad de la percepción del servicio. Por ello, los precios variarán, negociándose en muchas ocasiones.

Con el fin de promocionar la empresa y atraer a potenciales clientes, la empresa emplea una serie de herramientas de comunicación, pero se centrará sobre todo en las herramientas que ofrece la Web 2.0, con la gestión de RRSS, página web de Conecta2, participación en foros, etc. Además del uso de los medios publicitarios tradicionales.



CAPÍTULO 7: ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO



La metodología utilizada en este apartado consiste básicamente en analizar los datos económicos y financieros contenidos en los estados contables de Conectados S.L. durante los años 2013 y 2014, para evaluar así la posición económico-financiera que ha mantenido en dichos ejercicios económicos.

Los objetivos perseguidos con este análisis:

1. Cuantificar los aspectos financieros de la empresa.
2. Evaluar la gestión económico-financiera.
3. Conocer los éxitos y problemas de la misma.
4. Contribuir y potenciar la toma de decisiones y el proceso de planificación.
5. Ayudar a solucionar problemas presentes.
6. Conocer la proyección de la empresa.

Las principales limitaciones al análisis de los estados financieros han sido:

1. Basado en datos históricos incompletos: falta de perspectiva.
2. Posibles omisiones en los datos contables de la empresa.
3. Dificultad en la obtención ciertos datos sectoriales.

Las técnicas que hemos usado para realizar este análisis:

-Método de análisis vertical. Utilizamos los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados

-Método de análisis horizontal. Diferencias absolutas y relativas de masas de los estados financieros de los dos últimos periodos consecutivos.

- Ratios. Cocientes entre magnitudes que tienen cierta relación y por eso se comparan, y cuyo valor se considera más significativo que el de cada una de ellas por separado, o aporta información complementaria al de las anteriores.

La dimensión y características de la empresa determinan que el modelo utilizado para la presentación de cuentas anuales sea el de pymes:

**Tabla 5: Cuentas anuales PYMES**

MODELO PYMES	
Activo inferior a	2.850.000 €
Importe neto de la cifra de negocio	5.700.000 €
N-º medio de trabajadores no superior a	50

Fuente: Francisco Monchón Morcillo, 2011

7.1 ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN

El Balance de Situación es un documento fundamental que informa de la situación patrimonial de la empresa, muestra los activos, los pasivos y el patrimonio con que cuenta una empresa en un momento determinado. La importancia del balance es que nos permite conocer y analizar la situación financiera de la empresa, así como comparar su situación financiera actual con situaciones financieras dadas en otros momentos (al comparar un balance actual con otro u otros anteriores).

Conecta2, se trata de una empresa joven, que inició sus andaduras en 2012, todavía está asentándose en el mercado, por lo que su tamaño y ganancias no son tan elevados como otras compañías que ya operan desde hace años.

Por ello, esta consultoría de comunicación se acoge en la normativa mercantil art. 175 de la LSA, permite la elaboración de un Balance de Situación abreviado para las empresas de reducida dimensión que cumplan durante dos años consecutivos dos de los siguientes requisitos:

1. Las partidas de activos no superen los 2.850.000 euros.
2. El importe neto de la cifra de negocios no supere los 5.700.000 euros.
3. El número medio de empleados durante el ejercicio no supere los 50 trabajadores.



Hay que especificar en este punto que según la norma número 11 de las Normas de Elaboración de las Cuentas Anuales del Plan General de Contabilidad (en la tercera parte), el importe neto de la cifra de negocios anual se determinará restando del importe de las ventas de existencias y prestaciones de servicios el valor de los descuentos, del IVA y de cualquier otro impuesto que sea objeto de repercusión. Y por otra parte en la norma número 12 (también de las Normas de Elaboración de las Cuentas Anuales del PGC) enuncia que para el cálculo del número medio de trabajadores se considerarán aquellas personas que tengan relación laboral con la empresa durante el ejercicio en proporción al tiempo en que hayan prestado sus servicios. Desde el punto de vista financiero, el balance de situación recoge las inversiones realizadas por Conecta2, S.L. hasta ese momento, y las fuentes con las que las ha financiado. Comprende, de forma separada, el Activo, en el cual quedan reflejadas las inversiones realizadas por la empresa, y el Patrimonio neto y el Pasivo, que reflejan los recursos disponibles en la fecha de elaboración de las cuentas anuales.

7.1.2. Análisis de la situación patrimonial

Se realizará un análisis vertical de 2013 y 2014, que nos permitirá determinar en qué situación económico financiera se encontraba la empresa en esos momentos, y que será la base para el análisis horizontal, donde comprobaremos la evolución de los diferentes grupos patrimoniales en dichos años.

Dividiremos el balance en “ACTIVO” y en “PASIVO Y PATRIMONIO NETO” para evaluar con detalle cada partida que lo compone. De este modo, podremos conocer de primera mano, cuales pueden haber sido los motivos de la evolución entre un periodo y otro.

➤ **ACTIVO.****Tabla 6: Análisis vertical y horizontal del Activo (euros), 2014-2013.**

BALANCE DE SITUACIÓN	2014	%	2013	%
A) ACTIVO NO CORRIENTE	228.829,54	46%	281.888,16	50%
I. Inmovilizado Intangible	104.991,04		126.565,42	
II. Inmovilizado material	61.885,45		70.923,09	
III. Inversiones inmobiliarias				
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo				
V. Inversiones financieras a largo plazo	3.365,66		25.341,17	
VI. Activos por impuestos diferidos	58.587,39		59.058,48	
B) ACTIVO CORRIENTE	269.989,09	54,13%	277.743,34	49,63%
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta				
II. Existencias	63.530,00		83.530,00	
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	192.995,28		189.150,17	
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	174.794,90		168.452,38	
2. Accionistas (socios) por desembolso exigidos				
3. Otros deudores	18.200,38		20.697,79	
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo				
V. Inversiones financieras a corto plazo				
VI. Periodificaciones a corto plazo				
VII. Efectivos y otros activos liquidos equivalentes	13.463,81		5.063,17	
TOTAL ACTIVO	498.818,63	100%	559.631,50	100%

Fuente: elaboración propia, 2015

Observamos que se produce un decrecimiento del volumen total de Activo en el periodo 2013-2014, y por lo tanto, también del volumen total de financiación.

En la estructura económica de 2013 vemos como el Activo corriente fue levemente superior al activo no corriente (281.888,16€ frente a 277.743,34€). En el Activo no corriente, la principal partida la constituye el inmovilizado intangible, donde en su mayoría se encuentran las aplicaciones informáticas y licencias.

Así como, la partida de inmovilizado de material, que corresponde con todos los elementos adquiridos como son las computadoras, portátiles, impresora, cámaras, mobiliario de la empresa, etc. valorado en 70.923,09€

En el ejercicio de 2014, vemos como el ANC disminuye su peso dentro del activo total, suponiendo un 45,87% del activo. También disminuye en valores relativos un con respecto a 2013, ya que las nuevas inversiones son mínimas y



este ligero incremento se ve restado por las correcciones de valor de la depreciación de los inmovilizados, como las correspondientes al Inmovilizado material e intangible.

Otro aspecto significativo supone la disminución de las inversiones financieras a l/p, donde en el año 2013 suponía un 4,53% sobre el total del activo, pasando a un 0,67% del total del activo en este año.

En el Activo corriente de ambos años, la principal partida la constituyen el Realizable, que en 2013 suponía el 33,80% del total del Activo, y donde Clientes por ventas y prestación de servicios fueron la principal partida con un valor de 168.452,38€. En segundo lugar, la partida con mayor representación supone las existencias (14,93%).

El efectivo es casi nulo, por lo que supondría un problema para la empresa en el caso de que hubiera que hacer frente a sus deudas más inmediatas. De esto dependerá su capacidad de hacer el líquido la partida del realizable, con una buena y adecuada gestión de cobros y pagos.

En 2014 aunque el Activo corriente disminuye a 269.989,09€, incrementa su peso dentro del Activo total, pasando de un 49,63% a un 54,13% del activo total. El principal motivo se debe a un aumento de los créditos con clientes, lo que indica que empeora la situación de su tesorería y reafirma la necesidad de mejorar su política de cobros y pagos.

Por otro lado, destacar el aumento de la partida de Efectivo en un 45,34% respecto el año 2013.

Ahora pasaremos a analizar la segunda parte del Balance de situación, el Patrimonio neto y el pasivo:

➤ **PATRIMONIO NETO Y PASIVO**

Tabla 7: Análisis vertical y horizontal del Pasivo y Patrimonio Neto (euros), 2014-2013.

A) PATRIMONIO NETO	200.070,77	40%	198.657,51	35%
A-1) Fondos propios	200.070,77		198.657,51	
I. Capital	81.270,00		81.270,00	
1. Capital Escriturado	81.270,00		81.270,00	
2. (Capital no exigido)				
II. Prima de emisión				
III. Reservas	117.387,51		116.267,82	
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)				
V. Resultado de ejercicios anteriores	1.413,26		1.119,69	
VI. Otras aportaciones de socios				
VII. Resultados del ejercicio				
VIII. (Dividendos a cuenta)				
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto				
A-2) Ajustes por cambios de valor				
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos				
B) PASIVO NO CORRIENTE	175.395,02	35,16%	200.118,83	35,76%
I. Provisiones a largo plazo				
II. Deudas a largo plazo	175.395,02		200.118,83	
1. Deudas con entidades de créditos	175.395,02		200.118,83	
2. Acreedores por arrendamientos financieros				
3. Otras deudas a largo plazo				
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo				
IV. Pasivos por impuestos diferidos				
V. Periodificaciones a largo plazo				
C) PASIVO CORRIENTE	123.352,84	24,73%	160.855,16	28,74%
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta				
II. Provisiones a corto plazo				
III. Deudas a corto plazo	47.896,62		98.784,47	
1. Deudas con entidades de créditos	47.896,62		98.784,47	
2. Acreedores por arrendamientos financieros				
3. Otras deudas a corto plazo				
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo				
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	75.456,22		62.070,69	
1. Proveedores	75.456,22		62.070,69	
2. Otros acreedores				
VI. Periodificación a corto plazo				
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	498.818,63	100%	559.631,50	100%

Fuente: elaboración propia, 2015



En cuanto a la composición de la estructura financiera, el Patrimonio neto supone en 2014 el 40,11% del total de la financiación (>50% del Patrimonio neto + Pasivo), es decir, la financiación propia representa un peso inferior dentro de la financiación total de la empresa, por lo que se financia por otros medios y esto puede suponer un peligro de endeudamiento.

Sin embargo, si lo comparamos con el año 2013, vemos que el Patrimonio Neto era aún menor, representando un 35,50%, por lo que la situación ha mejorado en este aspecto. Esta leve mejoría se debe al incremento de los fondos propios, las reservas y el resultado de ejercicios anteriores

Por otro lado, dentro de la financiación ajena, no observamos grandes diferencias respecto al año anterior. En 2013, representaba un 35,76% del total de la financiación y en 2014 disminuía hasta 35,16%. La financiación está constituida principalmente por un préstamo a largo plazo por la adquisición de todos los elementos de mobiliario y equipos de información, licencias necesarias para el inicio de la actividad.

En cuanto a su Pasivo corriente, en el año 2013 representaba un 28,74% del total de la financiación y en el año 2014 disminuye hasta 24,73%. Las partidas que componen esta financiación son deudas a C/P con entidades financieras y acreedores comerciales.

La evolución con respecto al año 2013, es la reducción en las deudas a CP principalmente, que, hubiera sido más significativa si no hubiera aumentado la partida de acreedores comerciales (11,09% a 15,13%).

El Fondo de maniobra, que se obtiene por diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, permite determinar fácilmente en qué situación patrimonial se encuentra la empresa. **(FM = Ac – Pc).**

Casos que se pueden dar:



FM > 0: una parte del Ac está financiada con recursos permanentes por lo que la empresa no tiene problemas en pagar sus deudas en el plazo indicado. Es decir, existe estabilidad en la estructura financiera de la empresa.

FM < 0: una parte del Af está financiado con exigible a corto plazo por lo que la empresa va a tener problemas a la hora de pagar sus deudas.

***Soluciones:**

1. Renegociar las deudas de c/p a l/p...disminuir las existencias estimulando las ventas.
2. Obtener liquidez a través de otras formas de financiación (ej: factoring)
3. descuento de efectos, que el crédito concedido a clientes se corresponda con el que nos conceden nuestros proveedores, etc.
4. Existen sectores en los que se cobra muy rápido y se paga muy tarde(su FM es nulo o negativo) y se puede funcionar sin problemas. Es el caso de los hipermercados o las compañías de seguros,

FM (2013) = AC – PC = (Pn + PNC) – ANC = 277.743,34- 160.855,16 = 116.888,18 euros.

FM (2014) = 269.989,09-123.352 =146.637,09 euros.

El FM es positivo en 2013 por lo que en principio podríamos decir que partimos de un equilibrio económico-financiero, con una estructura patrimonial coherente y que Conecta2, S.L. tiene Activos corrientes suficientes para hacer frente a sus deudas más inmediatas (PC).

También podemos decir que la empresa posee recursos permanentes para financiar sus inversiones a largo plazo y, por tanto, también a corto plazo. Además en 2014 el FM se aumenta, pues el incremento del AC (4,50%) es significativo frente al decrecimiento del PC (4,01%) esta situación favorece la capacidad para hace frente a sus deudas más inmediatas ya que se mantienen activos corrientes (efectos comerciales a cobrar mayoritariamente).

7.1.3. Análisis de la situación de liquidez

Los ratios de liquidez comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad es capaz de generar tesorería, es decir, convertir sus activos en liquidez a través de su ciclo de explotación

Vamos a realizar un análisis de la liquidez más profundo haciendo uso de los siguientes ratios:

Tabla 8: Ratios de liquidez

	2014	2013	Referencia
Ratio de Liquidez = AC / PC	2,19	1,73	1,5
Ratio de Tesorería = (R+D)/PC	1,67	1,21	1
Ratio de Disponibilidad = D/PC	0,11	0,03	0,3
FM/ Activo	0,2940	0,2089	
FM/ PC	1,19	0,73	0,5-1
FM/AC	0,54	0,42	0,5-1

Fuente: elaboración propia, 2015

Liquidez general. Este ratio nos compara la riqueza disponible y las deudas que deberemos hacer frente a corto plazo, por lo que, en parte, dependerá del grado de realización de los elementos del activo corriente la capacidad de atender los vencimientos más cercanos.

Observamos que el ratio para ambos años es superior a 1,5, lo que nos confirma que no habría problemas para atender el pago de las deudas con pronto vencimiento. Sin embargo, en el año 2014, este valor es superior a 2, lo que supone holgura financiera, situación que puede verse unida a un exceso de capitales inaplicados que influirá negativamente sobre la rentabilidad total de la empresa.

Si miramos el ratio de disponibilidad, nos dice que podemos hacer frente a las deudas en este momento con el efectivo de la empresa, por tanto, existe ociosidad de la parte de Efectivo o líquido equivalentes.

Ratio de tesorería, muestra el valor 1 como el dato aceptable.



Observando los resultados para el año 2013 y 2014, vemos como en ambos superamos este valor, siendo mayor en el 2014. (1,21 y 1,67 respectivamente). La interpretación de estos datos es que Conecta2 presentaba a cierre de ejercicio un exceso de tesorería.

Relacionado con el ratio de liquidez, podríamos decir que sí posee liquidez, pero depende de su capacidad de hacer líquido ese Realizable (gestión del cobro de clientes), es decir, con las partidas más líquidas no se pueden atender los compromisos, por lo que se deberá recurrir a la realización de existencias para el pago de los vencimientos.

Disponibilidad. Como ya hemos visto en la evolución del Balance de situación de los dos últimos ejercicios, la partida de Efectivo no toma valores altos, aunque en 2014 mejora considerablemente. Los resultados para ambos años, indican un valor inferior al 0,3 óptimo.

Lo que indica, que la empresa no posee el líquido suficiente para hacer frente a los pagos derivados de sus actividades normales de explotación con el efectivo. Sin embargo, consideramos que la situación que se refleja en el Balance a esta fecha es una situación estática, que con el cobro de uno o varios clientes se vería modificada, no permitiendo por tanto hacer una mejor valoración de la misma.

Fondo de Maniobra. El fondo de maniobra es la parte de activo circulante que se financia con pasivo fijo (neto y exigible a l/p). Los ratios de Fondo de Maniobra nos informan sobre el peso que representa el FM en relación al activo y a las deudas a corto plazo, es decir sobre la holgura del fondo de maniobra en relación con la estructura patrimonial de la empresa.

El FM en 2014 representa un 29,40% del Activo. Como no existe un intervalo que pueda ser considerado como ideal, pues depende enormemente del sector en el que opere la empresa, se han analizado los ratios que se desprenden del estudio de otros competidores, y hemos visto que se encuentran entorno al 24%, por lo que consideramos que en el caso de Conecta2, S.L., sería un ratio adecuado.



La situación mejora en 2014, pues el incremento del FM, motivado por un incremento del AC superior al del PC, y junto con la ligera disminución del total del Activo, hace que el porcentaje que representa el FM sobre éste último aumente.

En cuanto al ratio de FM sobre PC toma un valor de 0,73 en 2013. Éste informa sobre el peso que representa el Fondo de maniobra respecto al Pasivo corriente, es decir, el “colchón” con el que cuenta la empresa para hacer frente a los pagos. Observamos valores están cercanos a la unidad, como consecuencia de un Fondo de Maniobra positivo pero muy inferior al Pasivo Corriente, lo que confirma el escaso margen de maniobra que tiene la empresa para hacer frente a sus pagos.

Observamos un incremento del ratio en el ejercicio 2014, puesto que el incremento del FM es superior al registrado en el PC, motivado por la reducción de las deudas a corto plazo con entidades de crédito.

En la relación del FM con respecto a AC observamos un valor de 4,2%, lo que pone de manifiesto que cualquier dificultad a la hora de transformar en Efectivo parte del Realizable previsto, podría generar alguna tensión de liquidez en la empresa, Sin embargo, en 2014 mejora hasta un 5,4 % un valor dentro del rango óptimo.

7.1.4 Análisis de la situación de endeudamiento

A través del estudio del endeudamiento de Conecta2, S.L podremos establecer el nivel de endeudamiento de la empresa o lo que es igual a establecer la participación de los acreedores sobre los activos de la organización. El resultado de estos ratios nos permitirá conocer la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como para comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar las carga financiera correspondiente.

Los ratios que hemos utilizado para analizar el endeudamiento son los que se muestran a continuación:

Tabla 9: Ratios de endeudamiento

	2014	2013	Referencia
Endeudamiento = $P / (P + PN)$	0,5989	0,6450	0,4-0,6
Autonomía = PN / P	0,6697	0,5503	0,7-1,5
Solvencia o garantía = A / P	1,6697	1,5503	>1
Calidad de la deuda = PC / P	0,4129	0,4456	
Gastos financieros sobre ventas = $G^0 F^0 /$ Ventas	0,045	0,05	0,04-0,05

Fuente: elaboración propia, 2015

Cantidad de Deuda.

A través del ratio de endeudamiento observamos que en el año 2013 nos encontrábamos en el límite del valor óptimo considerado, (0,64), lo que significa una pérdida de autonomía financiera o descapitalización. En el año 2014, el ratio prácticamente no mejora, lo que sigue mostrando una situación de exceso de deuda para la organización.

Como vemos, el ratio de Autonomía, que nos indica la independencia de la empresa respecto a la financiación externa, en ambos años muestra un valor por debajo del óptimo. Eso significa que su financiación propia era bastante menor que su financiación ajena y la empresa estaba excesivamente endeudada, como ya hemos comentado. En 2014, el ratio se incrementa debido principalmente al incremento de los Fondos Propios, con la aportación de mayores Reservas y un mayor Resultado del Ejercicio, sin embargo, estos valores muestran que existe dependencia en la financiación externa.

Si analizamos el ratio de Solvencia, que nos mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas, vemos como Conecta2, a pesar de contar con una dependencia externa en cuanto a la financiación, podría hacer frente a la totalidad de sus deudas, ya que, el valor de sus activos es superior al de los pasivos.

De esta forma la “distancia a la quiebra” mejora sensiblemente con respecto al 2013, la disminución que se produce en el Activo, junto con una mayor disminución en la financiación ajena, hacen que la “distancia” sea mayor.



Calidad de la deuda.

El ratio de Calidad de la deuda determina la proporción que representa la deuda a corto plazo (pasivo corriente) sobre el total de deuda (pasivo corriente más pasivo no corriente), interesando que sea lo menor posible, puesto que reflejará una mayor facilidad para devolver los fondos ajenos al dilatarse los vencimientos de éstos en el tiempo. Esto implica que, cuanto menor sea el valor del ratio, menos exigible será la deuda y, por tanto, de mayor calidad.

El ratio de Calidad de la deuda es de 0,44 en 2013, mejorando muy ligeramente este valor en 2014 situándose en 0,41. Si observamos la totalidad de las deudas a CP y a LP vemos como el mayor peso lo tienen las deudas a LP en ambos años. La diferencia con respecto al 2013, es que en 2014 también disminuye el valor de la deuda a LP, lo que mejora el ratio y por tanto la calidad de la deuda es buena.

Carga financiera.

En cuanto al ratio de gastos financieros sobre ventas, que nos aporta información del peso de la carga financiera tiene frente a las ventas, obtenemos unos valores ajustados (0,045-0,05), que mejoran levemente en 2014 frente al año anterior. Podemos decir que aunque la empresa financia parte de sus necesidades mediante deuda con coste, no está siendo excesivamente cara, debido a la bajada de los tipos de interés que se están produciendo en los últimos años.

Se produce una disminución de los gastos financieros, pues las deudas tanto a corto como a largo plazo con entidades de crédito se reducen, esto sumado a un aumento de las ventas el ratio permite diluir el peso de los gastos financieros entre un mayor valor de venta.

7.1.5. Análisis de la política de inversión-financiación

El Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF)-también conocido como el estado de fuentes y aplicación de fondos- es un estado financiero que muestra



cuál ha sido el flujo de fondos obtenidos en un periodo de tiempo (origen de fondos y que destino se dio a tales recursos (aplicación de fondos). Así pues, decimos que sirve para analizar la política de inversión-financiación seguida por una organización, pues refleja las variaciones generadas en los balances de situación durante un determinado periodo de tiempo (integrando todas las variaciones que se han producido en el activo y en el pasivo). En resumen, podemos determinar el nivel de equilibrio de la política de inversión y de financiación.

En general suele decirse que el crecimiento de una empresa es equilibrado cuando los incrementos de activos circulantes y deudas a corto plazo son similares, incluso con tendencia a ser mayores los primeros, o cuando aumentos del pasivo fijo se corresponden con aumentos similares de los activos fijos, con tendencia a ser mayores los primeros. De esta forma, no se desvirtúan las relaciones del fondo de maniobra y éste puede ser positivo.

Partimos de los balances de situación de 2013 y 2014, donde tenemos las seis masas patrimoniales, desagregando el beneficio y amortizaciones del ejercicio 2013 (que juntos constituyen la autofinanciación de la empresa). Hemos calculado los incrementos y disminuciones producidos entre las masas de los balances, y los resultados se muestran en la siguiente tabla, a partir de cual se elabora el Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos.

Tabla 10: EOAF

EOAF	2014	2013	Variación
Activo No Corriente	228.829,54	281.888,16	-53.058,62
Existencia	63.530,00	83.530,00	-20.000,00
Realizable	192.995,28	189.150,17	3.845,11
Disponible	13.463,81	5.063,17	8.400,64
TOTAL ACTIVO	498.818,63	559.631,50	
Patrimonio Neto	200.070,77	198.657,51	1.413,26
Pasivo No Corriente	175.395,02	200.118,83	-24.723,81
Pasivo Corriente	123.352,84	160.855,16	-37.502,32
Amortización	0	0	0,00
TOTAL PASIVO	498.818,63	559.631,50	

Fuente: elaboración propia, 2015

A continuación procederemos a analizar los cuatro puntos más significativos del estado de la empresa:



Comenzando por la autofinanciación, podemos decir que Conecta2 está llevando una política conservadora. La deuda tanto a corto como largo plazo disminuye respecto el año 2013, lo que evidencia una mejora en la calidad de la deuda.

Siguiendo con la liquidez general, vemos que ha mejorado con respecto el año anterior, el fondo de maniobra era positivo en 2013 y en 2014 aumenta ligeramente, debido principalmente a la disminución de la deuda a corto plazo y el aumento paralelo del activo corriente. Esto nos indica que Conecta2 es solvente en el caso de que tuviera que hacer frente a sus deudas.

La política económico-financiera empleada por Conecta2 es equilibrada, puesto que mejoramos el “colchón” de seguridad o fondo de maniobra.

La política de inversión financiación será por tanto equilibrada, pues los orígenes a largo plazo financian las aplicaciones a largo, y los orígenes a corto financian las aplicaciones a corto, y le asegura el mantenimiento del FM positivo, afectando favorablemente, pues lleva a la empresa a una situación de equilibrio económico-financiero.

7.2 ANÁLISIS CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

A través de este análisis podemos ver cuál ha sido la evolución de la cifra de ventas, margen bruto, gastos de estructura y financiación, así como la capacidad de generación de resultados que tiene Conecta2. El objetivo en este punto es determinar de qué modo genera resultados la empresa y si, podemos optimizarlo.

7.2.1 Análisis y evolución de la cuenta de Pérdidas y Ganancias

La Cuenta de pérdidas y ganancias nos proporciona información sobre la gestión económica que hace Conecta2 del resultado económico, si éste es positivo o negativo, y en qué medida este resultado es consecuencia de las actividades de explotación que realiza de sus actividades financieras, y/o sucesos excepcionales que se produzcan.



Se realizará un análisis estático con la finalidad de conocer la estructura económica y ver como genera resultados la empresa, y después un análisis dinámico para observar los cambios que se hayan ido produciendo en diferentes años. En este caso hablaremos de los años 2013 y 2014.

Tabla 11: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	2013	2014
Importe neto de la cifra de negocios	551.680,44	501.664,24
Variación de existencias	-20.000,00	58.000,00
Trabajos realizados por la empresa para su activo		30.000,00
Aprovisionamientos	-71.754,28	-73.137,28
Otros ingresos de explotación	0,00	0,00
Gastos de personal	325.224,79	370.396,49
Otros gastos de explotación	-77.200,37	-77.575,73
Amortización del inmovilizado	-30.612,02	-39.818,04
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0,00	0,00
Otros resultados	4.105,25	-1.667,25
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	30.994,23	27.069,45
Ingresos financieros	3,31	103,41
Gastos financieros	-23.278,27	-25.679,94
Deterioro y resultado por enajenaciones de instr.financieros	-5.834,92	0,00
RESUTADO FINANCIERO	-29.109,88	-25.576,53
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1.884,35	1.492,92
Impuesto sobre beneficios	-471,09	-373,23
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.413,26	1.119,69

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la siguiente tabla se muestran los ingresos generados con los gastos incurridos, así como los márgenes y los porcentajes que representan en valores absolutos sobre las ventas en sus respectivos periodos, y cuál ha sido la variación en términos relativos.

7.3 ANÁLISIS RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

El análisis de la rentabilidad relaciona los resultados generados (cuenta de pérdidas y ganancias) con lo que se ha precisado (activo y capitales propios) para desarrollar la actividad. Para ello, debemos tener en cuenta:



- **La rentabilidad económica:** es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (beneficio bruto) y el activo total. Se toma el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros.
- **La rentabilidad financiera:** es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios (neto patrimonial), se relaciona un resultado después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad.

7.3.1. Rentabilidad económica o Rendimiento

No existe un valor considerado como óptimo de la rentabilidad económica, ya que éste variará según la actividad de la empresa. Sin embargo, el valor obtenido puede compararse con el coste medio de la financiación (la rentabilidad económica de la empresa debería ser superior a lo que cuesta financiar el activo).

Tabla 12 : Rentabilidad económica, 2013-2014.

	2014	2013
Rentabilidad económica= BAI / Activo	0,062	0,048
Rotación del Activo = Ventas / Activo	1,11	0,9
Margen de Ventas = BAI / Ventas	0,056	0,054
Coste de la deuda	0,05	0,06

Fuente: Elaboración propia, 2015.



En cuanto a la rentabilidad económica o rendimiento, afirmamos que nos permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo.

El ratio de rentabilidad económica también es denominado ROI (del inglés *return on investments*, rentabilidad de las inversiones). Cuando más elevado sea este ratio, mejor, porque indicará que se obtiene más productividad del activo. Esta rentabilidad económica (rendimiento del activo) puede compararse con el coste medio de la financiación.

Si se cumple que la $ROI > \text{Coste medio de la financiación}$, podemos decir que el beneficio que obtiene la organización es suficiente para pagar el coste de la deuda.

Para el ejercicio del 2014, vemos que sí cumplimos esta condición $0,062 > 0,061$, así que decimos que el beneficio es suficiente para cubrir el coste de financiación, sin embargo, el dato es muy ajustado. La evolución de la ROI ha sido positiva, pasando de un 4,8% a un 6,2% en 2014. El motivo principal se debe a la elevada rotación de activos, que ha aumentado considerablemente de un año a otro. Por otro lado, destacar que tenemos un margen bajo, pero que este ha mejorado levemente en 2014.

7.3.2. Rentabilidad Financiera

Cuando se compara el Resultado neto del ejercicio (después de pagar los intereses de la deuda) con los recursos propios o recursos invertidos, obtendremos la rentabilidad financiera o rentabilidad del accionista. De este modo, se mide el beneficio generado por la empresa respecto los capitales propios (neto patrimonial). También llamado **ROE** (del inglés *return on equity*, rentabilidad del capital propio). Decimos que cuanto mayor sea este ratio, será mejor, pues indica los beneficios obtenidos en relación con lo invertido.

Tabla 13: Rentabilidad financiera, 2013-2014.

	2014	2013
Rentabilidad financiera	0,94	0,75
Rentabilidad Económica	0,062	0,048
Apalancamiento financiero	1,40	1,50
A/Pn	1,66	1,55
BAI / BAI	0,059	0,055



Efecto Fiscal = Resultado / BAI	0,80	0,75
---------------------------------	------	------

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Si comenzamos analizando la ROE sin desglosar sus componentes, vemos que se ha generado un incremento, provocado principalmente por la variación que ha sufrido el resultado neto en 2014 y el aumento del PN por el aumento de la partida de las reservas en un 0,5%.

El Apalancamiento financiero mide el efecto de los costes fijos financieros sobre el resultado neto empresarial. El endeudamiento genera unos costes fijos por intereses que provocan un efecto palanca en las relaciones entre el resultado antes de intereses (BAII) y el resultado después de impuestos.

Mediante el estudio del apalancamiento financiero, podemos ver el efecto palanca que tienen los costes fijos financieros sobre el resultado empresarial. De modo que, para que la proporción entre la deuda y los gastos financieros sea favorable, el producto de los dos ratios debe ser superior a 1, favoreciendo así la rentabilidad financiera en último término.

Analizando los componentes del apalancamiento, podemos observar que como el coste de la deuda es menor que el rendimiento en 2014 y ligeramente menos en 2013 y que el apalancamiento es positivo.

La evolución durante los ejercicios 2013-2014 es negativa en cuanto a que se disminuye de 1,50 a 1,40, aunque permanece positivo en ambos años. Por otro lado, la presión fiscal, en parámetros de normalidad debe oscilar en torno a 1, vemos que en 2014 nos acercamos más, con un 0,80.

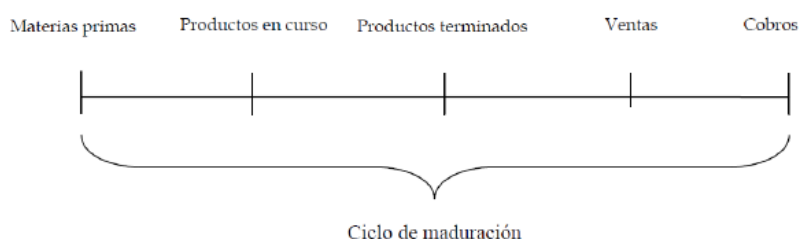
7.4. ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA.

En el epígrafe 8.1.1., ya calculamos el denominado Fondo de Maniobra Aparente. En este punto afinaremos algo más determinando el Fondo de Maniobra Necesario, que lo definimos como los recursos financieros que necesita la empresa para afrontar los pagos que vencerán durante el Ciclo de Maduración, y que por tanto, representa las verdaderas necesidades de

financiación que tiene la empresa. Para ello, llevaremos a cabo un estudio de los denominados Ciclo de Maduración y Ciclo de Caja.

7.4.1. Ciclo de maduración y ciclo de caja

El Ciclo de Maduración determina el período de tiempo que transcurre desde que se compran las materias primas y demás componentes implicados y consumidos en el proceso productivo hasta que se cobra a los clientes, dando por tanto una idea de las necesidades, en días, de financiación de la empresa.



En la siguiente tabla pasaremos a detallar los ciclos de caja y maduración que componen parte del fondo de maniobra.

Tabla 14: Ciclos de Maduración y Caja, días.

	2014	2013
Plazo de rotación de existencias = Stock existencias/Compras anuales * 365	0	0
Periodo Medio de Cobro (días) = Saldo medio clientes / Ventas * 365	134	111
Ciclo de Maduración	134	111
Periodo Medio de Pago (días) = Saldo medio proveedores / Compras * 365	56	72
Ciclo de Caja	78	39

Fuente: elaboración propia, 2015

Vemos que el plazo de existencias es cero tanto en 2013 como 2014, ya que la empresa no trabaja con materias primas. Lo mismo ocurre con el plazo de productos terminados, ya que la empresa es de servicios y no tiene productos terminados.

Para ambos años se observa unos amplios ciclos de maduración. El plazo de cobro es elevado, en 2014 aumenta hasta 121 días, lo que significa que el



número de días que transcurren desde la inversión de la primera u.m hasta que se obtiene el cobro a clientes se amplía en 23 días de un año a otro.

Debido a este incremento, Conecta2 muestra signos de necesidad de mayor financiación, ya que el ciclo de caja es positivo, lo que implicaría disponer de un FM positivo para no tener problemas de liquidez, si bien el hecho de que se incremente el plazo de pago a proveedores permite a la empresa disponer de más días de financiación espontánea.

7.5 EPÍLOGO

Las conclusiones que obtenemos tras haber realizado el estudio económico financiero de Conecta2 son las siguientes:

La organización a pesar de ser relativamente joven en el mercado, ha conseguido aplicar una política equilibrada, ya que, con el activo actual podría hacer frente a sus deudas más inmediatas. Es solvente y no tiene problemas para hacer frente a los pagos a terceros.

Podemos decir que aunque la empresa financia parte de sus necesidades mediante deuda con coste, no está siendo excesivamente cara. Por lo que tiene una buena cobertura de los gastos financieros. En cuanto a la liquidez, es excesiva, en la medida que la tesorería es elevada y por tanto pérdida de rentabilidad. Exceso de activos ociosos y exceso de capitales propios, lo que representa una empresa en clara ociosidad.

Tras haber analizado el EOAF, vemos que la Política de Inversión-Financiación que parece equilibrada, pues los orígenes a largo plazo financian las aplicaciones a largo, y los orígenes a corto financian las aplicaciones a corto, y le asegura el mantenimiento del FM positivo

La Rentabilidad económica es positiva y superior a la del sector, tanto la rotación de activo como el margen. La evolución con respecto al año anterior (2013) es positiva, habiéndose incrementado ligeramente.

La Rentabilidad financiera es positiva, ya que el rendimiento que obtiene del apalancamiento financiero es superior al coste de la deuda, para ambos periodos analizados.



Por último, los Ciclo de Maduración y de Caja son elevados debido a los plazos de cobro altos, que implican necesidades de financiación elevadas. Estas necesidades de financiación superan a la financiación real de la que dispone la empresa.

CAPÍTULO 8: PROPUESTAS DE MEJORA Y CONCLUSIONES



En este apartado realizamos el diagnóstico de la empresa, para determinar cuáles son las decisiones más acertadas en el futuro y de esta manera proporcionar mejores.

8.1 ANÁLISIS DAFO/CAME

En primer lugar, haremos un análisis DAFO, mediante éste podremos ver cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, tanto internos como externos. Este análisis resume las cuestiones clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la estrategia.

Desde el punto de vista externo, comenzamos analizando las amenazas y oportunidades de la organización desde el punto de vista de la industria donde se mueve, con el fin de aprovechar las oportunidades que brinde el entorno y combatir los aspectos que puedan ser una amenaza para el crecimiento y consolidación de Conecta2.

AMENAZAS: son aquellos factores relacionados con el sector en el que opera la empresa que pueden afectarle negativamente si no se identifican a tiempo, para esquivarlas o bien convertirlas en oportunidades.

OPORTUNIDADES: se tratan de aspectos positivos que se encuentran en la industria en la que está presente nuestra organización, pero que no han sido identificados o aprovechados por sus competidores y se pueden utilizar de una manera ventajosa para esta si se identifican a tiempo.

En cuanto a la parte interna, vamos a tratar de identificar las debilidades y fortalezas que tiene. Para ello analizaremos los recursos, capacidades, estrategias y procesos de Conecta2.

DEBILIDADES: son los factores en los que la organización cuenta con una posición de desventaja respecto a empresas competidoras.



FORTALEZAS: se trata de los puntos fuertes de la empresa que les hace destacar o diferenciarse de los demás.

Tabla 15: Análisis DAFO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado atomizado (muchos competidores). - Pocas barreras de entrada - Crisis financiera. - Baja diferenciación del servicio entre empresas competidoras. - Competencia en el mercado con más experiencia y solidez. - Disminución de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creciente necesidad de trabajar en la comunicación corporativa para las empresas. - Uso de internet por parte de las empresas como medio para darse a conocer y vender. - Posible desarrollo de otros servicios en el terreno de la consultoría.
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Baja productividad (mucho trabajo y poco beneficio) - Poca disponibilidad de recursos financieros - Necesaria formación continua de los trabajadores en el ámbito de la comunicación digital - Elevados ciclos de maduración y caja. - Descenso de las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo multidisciplinar y joven - Servicio integrado (único proveedor) - Buena comunicación a través del “boca a boca” - Mejora de la rentabilidad económica y financiera respecto a los últimos años

Fuente: elaboración propia, 2016

Tras haber realizado el análisis DAFO, elaboraremos la matriz CAME. Esta herramienta complementaria nos ayudará a fijar un plan estratégico según los datos obtenidos en el mismo.



La matriz CAME consiste en Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mejorar las fortalezas y Explotar las oportunidades.

A continuación mostramos los puntos de la matriz CAME según los resultados obtenidos mediante el DAFO de Conecta2.

Corregir las debilidades

- ✓ Centrarnos en aquellos trabajos que nos proporcionen una mayor rentabilidad y rechazar propuestas de poco valor.
- ✓ Tratar de conseguir recursos financieros a través de otras vías que no sean entidades financieras.
- ✓ Invertir más en la formación de los trabajadores para ser más competitivos.

Afrontar las amenazas

- ✓ Afrontar la actual situación de crisis financiera aprovechando el cierre de empresas competidoras para atraer nuevos clientes.
- ✓ Aprovechar el apoyo a la inversión que puedan ofrecer entidades financieras como el Instituto de Crédito Oficial u otras de similares características.
- ✓ Utilizar la estrategia de diferenciación de servicio aportando un valor añadido a los clientes Competir con una estrategia de diferenciación por calidad y enfocada al cliente. Penetración de mercado al ritmo de crecimiento del sector. Incrementar su cuota de mercado dentro del sector.
- ✓ Reforzar la marca de Conecta2.

Mantener las fortalezas

- ✓ Aprovechar el potencial del equipo joven que forma la plantilla de Conecta2 , con las ideas frescas e innovadoras
- ✓ Elevar el grado de formalización en la comunicación en la empresa y descentralizar la toma de decisiones. Todo ello redundará en un mayor



nivel de comunicación, motivación y trabajo en equipo, que a la larga ayudarán a la mejora de la productividad.

- ✓ Mantener la solvencia que tiene la empresa y controlar la liquidez.
- ✓ Seguir haciéndonos conocer a través de la comunicación “boca a boca” de clientes satisfechos.
- ✓ Fortaleceremos esta red de contactos mediante comunicaciones periódicas (vía mail, teléfono, visitas) y a través de la asistencia a ferias y actos relevantes en nuestro sector.
- ✓ Reforzar la imagen de marca como proveedores únicos de un servicio de comunicación íntegro.

Explotar las oportunidades

- ✓ Aprovechar el aumento del uso de Internet por parte de las empresas para tratar de conseguir nuevos clientes.
- ✓ Búsqueda de nuevos mercados.
- ✓ Aprovechar la creciente necesidad de la inversión por parte de las empresas en su comunicación corporativa y ofrecernos como su solución íntegra y eficaz.

8.2 PROPUESTA DE MEJORA

Tras haber realizado los análisis DAFO y CAME, surgen una serie de puntos en los que Conecta2 podría mejorar para mejorar la calidad de sus servicios.

De entro todos los propuestos, el que me parece más importante y puede ser el que lleva a una gran mejora en la organización es el de tratar de buscar nuevos mercados a los que dirigirse.

Como hemos visto en anteriores apartados, concretamente en el análisis de las cinco fuerzas, ya observamos como Conecta2 está operando en un mercado atomizado, donde existen muchas empresas que ofrecen servicios similares a los nuestros y aunque se refuerce la imagen de marca y nos vendamos como único proveedor de estrategia de comunicación, los consumidores no aprecian este valor añadido tanto como se debería.



La ventaja que presenta este tipo de organización es que operan a través de internet, por lo que no es necesario realizar un servicio cara al cliente, si no que se puede trabajar a distancia y se puede ofrecer el servicio a través de esta plataforma, con la posibilidad de tener clientes en diferentes partes del mundo.

Por ello Conecta2 plantea un proceso de internacionalización en Latinoamérica con Ciudad Panamá como primer punto de partida, este es el país escogido debido a contar con la posibilidad de compartir instalaciones y experiencias con un aliado estratégico y cliente.

Además, la situación económica del país plantea un escenario idóneo para tratar de validar el modelo de internacionalización.

A continuación mostramos algunos aspectos de la economía de Panamá y el porqué de su idónea situación para iniciar la internacionalización

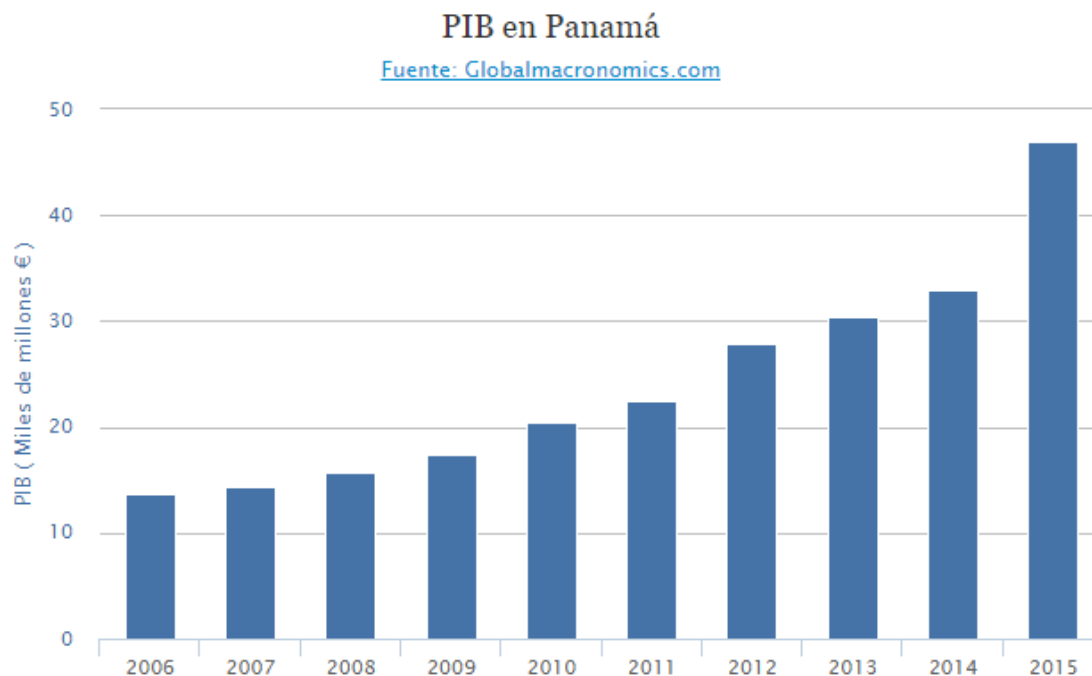
8.2.2 Proceso de internacionalización Conecta2 en Panamá

a) Datos básicos

Panamá es un país ubicado en el extremo sureste de América Central. Su nombre oficial es República de Panamá y su capital es la ciudad de Panamá. Limita al Norte con el mar Caribe, al Sur con el océano Pacífico, al Este con Colombia y al Oeste con Costa Rica. Tiene una extensión de 75.517 km². Localizado en el istmo que une a Sudamérica con América Central, su territorio montañoso solamente es interrumpido por el Canal de Panamá. Su población es de 3 706 596. El 1º de enero de 2014 se crea la provincia de Panamá Oeste, así estando constituida por 10 provincias y por 5 comarcas indígenas. Antes del 31 de diciembre de 2013 estaba constituida por 9 provincias.

b) Aspectos macroeconómicos

Ilustración 18: PIB en Panamá



Fuente: Globalmacronomics.com, 2016

Como podemos observar en el gráfico, desde el año 2006, la economía panameña crece hasta el año 2014, donde el crecimiento ha sido muy superior con respecto al 2014. Concretamente, hablamos de un 5,8% de crecimiento. Se trata de una tasa 3 décimas inferior que la de dicho año, cuando fue del 6,1%.

En 2015 la cifra del PIB fue de 46.982 M€, con lo que Panamá es la economía número 76 en el ranking de los 196 países de los que publicamos el PIB. El valor absoluto del PIB en Panamá creció 12.205 M.€ respecto a 2014.

Si ordenamos los países que publicamos en función de su PIB per cápita, Panamá se encuentra en el puesto 53 de los 196 países de los que publicamos este dato.

Ilustración 19: Evolución anual del PIB en Panamá

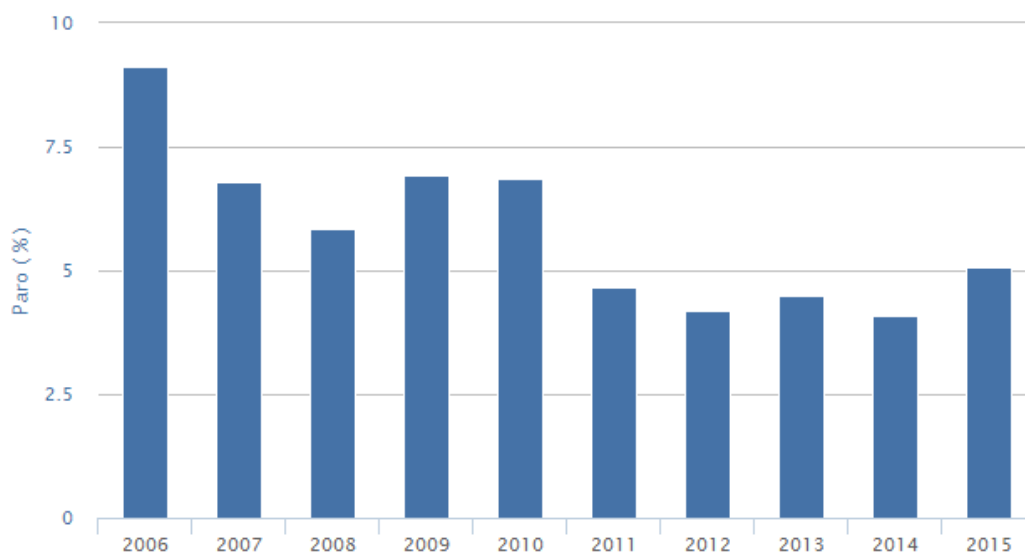
Evolución anual PIB Panamá			Evolución anual PIB Per capita Panamá		
Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Anual
2015	46.982€	5,8%	2015	12.148€	27,0%
2014	34.777€	6,1%	2014	8.992€	6,2%
2013	32.111€	6,6%	2013	8.338€	7,0%
2012	29.525€	9,2%	2012	7.794€	22,1%
2011	23.911€	11,8%	2011	6.421€	8,6%
2010	21.715€	5,8%	2010	5.930€	15,5%
2009	18.614€	1,6%	2009	5.170€	9,1%

Fuente: Datosmacro.com, 2016

Ilustración 20: Paro en Panamá

Paro en Panamá

Fuente: Globalmacronomics.com



Fuente: Globalmacronomics.com, 2016

Observamos como la tasa de desempleo en la región panameña a efectos globales ha tenido una tendencia decreciente desde el año 2006 hasta el año 2015.

Según los los datos registrados por el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (Mitradel), Panamá en noviembre 2015 sufre Fuerte caída de contrataciones (-13,8%) colocando en una variación negativa el total de las



mismas en el periodo de enero a noviembre (-1,2%). Crece hasta el 5,3%; en 2012 llegó a su punto más bajo: 4,2%

Después de que en 2012 Panamá alcanzara casi lo que se conoce como pleno empleo, con una tasa de desempleo de 4,2%, comenzó a crecer a partir de ese momento (pese al fuerte ritmo de crecimiento económico que mantiene el país): en 2013 escaló al 4,3%, en 2014 aumentó a 5,1% y en 2015 ascendió a 5,3%.

De este modo, 2015 es el tercer año consecutivo que el desempleo aumentó en Panamá, con datos hasta noviembre de 2015, con lo que continúa la tendencia de pérdida de puestos de trabajo.

-El proyecto en Latinoamérica-

Problema.

Como ya hemos comentado en el análisis DAFO, Conecta2 está ubicada en una región donde existen muchas empresas competidoras que ofrecen servicios similares.

Operan en un mercado atomizado y deben buscar alternativas para seguir creciendo.

La posibilidad de internacionalización es una solución viable si se acierta con la elección del país de inicio.

Panamá hoy en día cuenta con una situación económica más que favorable y sobre todo para empresas ubicadas fuera de sus fronteras. Están acogiendo a un gran número de empresas internacionales y de nueva creación, que se están posicionando en esta zona por sus ventajas geográficas y fiscales.

Se trata de uno de los países con mayor crecimiento de Latinoamérica y se prevé que siga creciendo en los próximos años., según muestran los datos del INEC Y BM.

Solución.

La idea es la creación de una Sociedad Anónima (Conecta2 Panamá) la que reciba los servicios desde la matriz en España (Conecta2 España)



Trabajo final de carrera

Estará formada por

- Departamento comunicación
- Departamento de branding design
- Desarrollo y analítica
- Departamento comercial

Y otros departamentos complementarios:

- Formación y consultoría
- E-commerce

En cuanto al modelo de monetización, se espera obtener un 80% de los ingresos en clientes recurrentes de comunicación (fee mensual en base a las horas técnicas, valor generado y riesgo) y un restante 20% facturación de clientes puntuales.

Conecta2 propone un modelo de negocio sostenido, principalmente por tres pilares clave:

- Estructura de mínimos costes (oficina + director de zona)
- Únicos esfuerzos en acción comercial y posicionamiento de marca
- Un proveedor seguro, fiable y de calidad

La propuesta de valor es la de ofrecer un servicio completo, provisto desde las oficinas centrales, con una atención personalizada para diseñar, al igual que en España, un proyecto adecuado a las necesidades particulares de cada cliente, con unos presupuestos honestos y responsables.

Las ventajas competitivas:

Una solución a medida. Actualmente, no existe ninguna sociedad ubicada físicamente en Panamá que provee productos de comunicación contemplando todas las disciplinas de la comunicación corporativa.

Capacidad de expansión. Esta región puede ofrecer la posibilidad de expansión internacional por dos motivos:



- Panamá City es la ciudad elegida por la mayoría de empresas internacionales para posicionar su sede principal en Latinoamérica.
- Proximidad geográfica a multitud de países con una economía emergente.

Calidad europea: una gran mayoría de las empresas panameñas sienten la necesidad de proveerse de servicios corporativos más allá de sus fronteras, e intentan evitar tratos con Estados Unidos.

Una vez aprobado este proyecto, se espera captar nuevos socios colaboradores e inversión para hacer posible esta expansión y una inyección de capital de 12.000 € por los socios fundadores.

El nuevo socio será el director comercial que se trasladará a la región de Panamá donde ejercerá la acción comercial.

Éste cuenta con un alto perfil comercial y de representación corporativa con larga experiencia como ejecutivo de grandes cuentas internacionales.

El objetivo a medio plazo, será de fusionar la sociedad de Latinoamérica con la sociedad matriz, con la intención de revalorizar las participaciones de todos los socios, pudiendo entonces diseñar una estructura de retorno de inversión a través de reparto de dividendos bianuales y ventanas de liquidez mediante compra venta de participaciones.

8.3 CONCLUSIONES

Finalmente, una vez analizada todas y cada una de las partes que conforman Conecta2 S.L, podemos sacar las siguientes conclusiones:

España continua inmersa en una situación difícil a raíz de la crisis económica sufrida en 2008 y que continua arrastrándose hasta la actualidad, sin embargo, mediante los datos obtenidos del INE y del FMI, vemos como la evolución es positiva pero lenta. Esto afecta directamente al consumo privado y a la falta de inversión de las organizaciones para contratar los servicios de Conecta2 en materia de comunicación.



Conecta2 tiene una fuerte competencia en el sector en el que opera. Los servicios que ofrece pueden ser fácilmente sustituibles por los de otra organización, sin embargo, cuenta con su marca personal, espíritu joven y desenfadado que asegura una comunicación fresca e innovadora, esto es precisamente el punto fuerte a explotar.

La localización elegida para las oficinas es una buena ubicación pues está visible al público y está en el centro de la ciudad, lo que favorece su publicidad y facilita su acceso a los clientes o visitas de clientes potenciales.

Los procesos de ejecución de todos los departamentos están claramente definidos y controlados por los jefes de cada departamento.

Objetivos y visión orientados al cliente, planteando proyectos personalizados para cada uno ofreciendo la máxima calidad en el servicio, bajo unos presupuestos honestos. Tienen en cuenta la competencia y al cliente para la fijación de los precios.

Puestos de trabajos definidos y organizados, con la supervisión de cada jefe de departamento en cada etapa del proyecto a realizar, buena comunicación entre los departamentos, aspecto muy importante por el servicio que prestan de "integración de todos los servicios en un mismo paquete".

Necesaria inversión en formación para los trabajadores, pues es un sector que evoluciona rápidamente debido al avance de las tecnologías y la web 2.0.

La situación económico-financiera de los últimos dos años es buena, a pesar de ser sus primeros años de vida, Conecta2 está llevando una política económico-financiera equilibrada. El estudio de las cuentas y los ratios evidencian una situación buena.

La empresa actualmente se declara solvente, capaz de hacer frente a sus pagos, tanto a largo como a corto plazo, dispone de liquidez, y el fondo de maniobra es positivo.

Realizado el Análisis DAFO/CAME, hemos identificado los puntos de mejora a tener en cuenta y se han propuesto para su evaluación.

La propuesta desarrollada es el proyecto de internacionalización de Conecta2 en Latinoamérica, aprovechando la presencia de uno de sus clientes en



Panamá, plantean la posibilidad de hacerse un hueco en el mercado, donde han visto la oportunidad de posicionarse en el sector como una marca europea de calidad.

BIBLIOGRAFÍA



MONOGRAFÍAS

AMAT, O. 2008. *Análisis de Estados Financieros.* Barcelona: Gestión 2000, 2008.

BONSÓN E. Y CORTIJO, V. 2009. *Análisis de estados financieros. Fundamentos teóricos y casos prácticos.* Madrid: Pearson, 2009. 978-84-832-2596-7.

CANALES TATAY, C., Y OTROS 2002. *Apuntes de economía de la empresa.* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2002. 2002.376.

DALMAU, J.I. 2008 *Competencia y estrategia. Apuntes.* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. 2008.2008.785

DE MIGUEL FERNANDEZ, ENRIQUE. 2005. *Introducción a la gestión (Management).* Valencia, Editorial de la UPV. ISB 84-9705-750-3.

FERNANDEZ RIOS, M. 1994. *Análisis y descripción de los puestos de trabajo.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994. 84-7978-229-3.

GALLEGO, LGARCIA G, POLO F,SEGUI E,SILVESTRE E. 2007.*El sector servicios: un análisis empresarial.* Valencia. Editorial de la UPV. ISBN 978-84-8363-073-0.

GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLE; RICHARD WHITTINGTON, (2000)
Dirección estratégica, Editorial Pearson Education.

JULIÁ IGUAL, J. F.; SERVER IZQUIERDO, R. J. 1998 *Contabilidad Financiera.* Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

JOHNSON, G., SCHOLE, K. y WHITTINGTON, R. 2010. *Fundamentos de estrategia.* Madrid: Pearson Educación, S.A, 2010. 978-84-8322-645-2.

KOTLER, P., Y OTROS. 2000. *Introducción al Marketing.* Madrid: Prentice Hall, 2000. 84-8322-178-0.

OLTRA CLIMENT, F. 2008. *Dirección de Recursos Humanos.* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia., 2008. 2008.362.



ORDUÑA MORENO, F.J., y otros. 2004. *Curso de derecho privado*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2004. 8484561054.

PORTER, M.E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ed. Pirámide, 2009. 978-84-368-2338-7.

RIVERA, L. M. (2010). *Decisiones en marketing. Cliente y empresa*. Valencia: Servicio Publicaciones UPV.

SAINZ, J.M. (2012): El plan de marketing en la práctica. Madrid: ESIC.

SOLOMON, M.R 2013. *Comportamiento del consumidor*. s.l. : Pearson, 2013.

DOCUMENTOS EN LÍNEA

- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (BOE), 2015. *Medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo*. [En línea 2015]
http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-2030
- Agencia Tributaria. 2014. Aeat. [En línea] 2014.
<http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio.shtml>.
- Asociación General de Empresas de Publicidad. *Radiografía de la Industria Publicitaria en España.2014*. [En línea 2015].
www.aedemo.es/aedemo/images/.../radiografia_ind_%20publicitaria%20espana.pdf
- Banco de España 2014. *Informe trimestral de la economía española*. En línea [En línea,2014]
<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/14/Jul/Fich/be1407-coy.pdf>



- CNAE, 2015. *Lista completa de actividades*. 2015. [En línea 2015]. <http://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>
- Datosmacro.com, 2016 *PIB en Panamá 2015*._[En línea 2016]. <http://www.datosmacro.com/pib/panama>.
- El economista.es, 2016. *Datos macroeconómicos de Panamá*._[En línea 2016]. <http://ecodata.eleconomista.es/paises/Panama/>
- Elpublicista.es, 2014. *Informe técnico sobre el sector publicitario español*, [En línea 2014] http://www.elpublicista.es/adjuntos/fichero_6263_20110706.pdf
- FENAC.2013 *Especial consultoría de la comunicación y marketing*. 2013.[En línea 2015] <http://www.fenac.es/wp-content/uploads/2013/03/EC-de-Comunicacion-y-Marketing-de-FENAC-Marzo-2013.pdf>
- IAB, Enero 2013. *IV estudio anual de las redes sociales*, [En línea 2014] http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/01/IV-estudio-anual-RRSS_reducida.pdf
- Instituto Nacional de Estadística (INE). 2015. *Demografía, IPC, paro*, [En línea 2015] <http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>
- Ministerio de Empleo y seguridad Social, 2015. *Estrategia de emprendimiento joven2013-2016*. [En línea 2015]. <http://garantiajoven.gobex.es/documentos/ESTRATEGIA%20PARA%20EL%20EMPREDIMIENTO%202013.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas Panamá. 2015. *Balance Económico de Panamá del 2015 y Perspectivas del 2016*._[En línea 2016]. <http://www.mef.gob.pa/es/informes/Documents/Balance%20Economico%20Panama%202015%20y%20Perspectivas%202016%20-%20Foro%20de%20Capital%20Financiero%20Oct.%202015.pdf>
- PRSCOPE, España 2013. *Una investigación sobre las tendencias de la industria y la imagen de las consultoras de comunicación y agencias de*



RR.PP. en España, 3-1 edición. [En línea 2015].

<http://www.grupoconsultores.com/spa/files/prscope13.pdf>

- Puromarketing.com, 2015. *La evolución de la publicidad. Marketing digital, 2015.* [En línea 2015].

<http://www.puromarketing.com/10/3979/evolucion-publicidad-marketing-digital.html>