



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



TRABAJO FINAL DE CARRERA

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN, DESARROLLO Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

LEILA FAKHOUR

Valencia, julio 2012

Tutor: Aurelio Herrero Blasco

Agradecimientos

En primer lugar quiero darle las gracias a mis padres y a mi hermana, por todo su apoyo, porque sin ellos nada de esto habría sido posible.

A Jorge, por su incondicional apoyo a lo largo de todos estos años.

Y a Aurelio Herrero, por su tiempo y dedicación.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	11
1. Introducción.....	14
1.1. Resumen.....	15
1.2. Objeto del trabajo y justificación de las asignaturas relacionadas.....	16
1.3. Objetivos.....	20
2. Antecedentes (situación actual).....	24
2.1. Introducción.....	25
2.2. La publicidad.....	26
2.3. La publicidad y evolución de los medios de comunicación.....	31
2.4. Las relaciones públicas.....	33
2.5. Publicidad frente a las relaciones públicas.....	35
2.6. Coyuntura económica.....	39
2.7. Epílogo.....	41
3. Sector de la comunicación.....	44
3.1. Introducción.....	45
3.2. Análisis del sector de la publicidad.....	47
3.3. Análisis del sector de las relaciones públicas.....	59
3.4. Epílogo.....	61
4. Análisis estratégico.....	64
4.1. Análisis macroeconómico.....	65
4.2. Análisis microeconómico.....	71
4.2.1. Situación económica en la Comunidad Valenciana.....	71
4.2.2. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	76
4.3. Análisis de la competencia.....	79
4.4. Análisis DAFO y CAME.....	81
4.4.1. Análisis DAFO.....	81
4.4.2. Análisis CAME.....	83
4.5. Epílogo.....	85
5. Análisis de operaciones.....	88
5.1. Localización.....	89
5.2. Procesos.....	91

5.2.1. Procesos en las relaciones públicas.....	91
5.2.2. Procesos en la publicidad.....	92
5.3. Epílogo.....	97
6. Análisis de organización y Recursos Humanos.....	100
6.1. Denominación de la empresa.....	101
6.2. Forma jurídica.....	101
6.3. Misión, Visión y Valores.....	107
6.4. Organización.....	108
6.5. Análisis descriptivo de los puestos de trabajo.....	112
6.6. Epílogo.....	115
7. Plan de marketing.....	116
7.1. Introducción.....	117
7.2. Público objetivo.....	117
7.3. Segmentación.....	119
7.4. Análisis de servicios.....	120
7.4.1. Servicios de publicidad.....	120
7.4.2. Servicios de relaciones públicas.....	122
7.4.3. Futuro de la Agencia.....	125
7.5. Servicio ampliado: La Flor de Lovelock.....	125
7.6. Análisis del precio.....	128
7.7. Análisis de comunicación.....	130
7.8. Análisis de distribución.....	133
7.9. Epílogo.....	136
8. Análisis económico-financiero.....	138
8.1. Introducción.....	139
8.2. Plan de inversión.....	139
8.3. Plan de financiación.....	142
8.4. Previsión de ingresos y gastos.....	145
8.4.1. Previsión de ingresos.....	146
8.4.2. Previsión de gastos.....	150
8.5. Previsión de tesorería.....	154
8.6. Pérdidas y Ganancias.....	155
8.7. Balance de Situación Previsional.....	158
8.8. Análisis de ratios.....	162

8.8.1. Fondo de Maniobra.....	162
8.8.2. Ratios de liquidez.....	163
8.8.3. Ratios de endeudamiento.....	165
8.9. Análisis de la rentabilidad.....	167
8.9.1. Rentabilidad económica.....	167
8.9.2. Rentabilidad financiera.....	168
8.10. Análisis VAN y TIR.....	170
9. Conclusión.....	172
10. Bibliografía.....	176
ANEXOS.....	182
➤ Escenario optimista.....	183
➤ Escenario pesimista.....	190

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencias entre Publicidad y Relaciones Públicas.....	38
Tabla 2: Principales competidores.....	80
Tabla 3: Precios de los servicios ofrecidos por la empresa.....	131
Tabla 4: Plan de inversiones. Activo No Corriente.....	143
Tabla 5: Plan de financiación. Condiciones Préstamo.....	145
Tabla 6: Cuadro de amortización de préstamo.....	146
Tabla 7: Previsión de ventas: ingresos del ejercicio n. Escenario más probable.....	148
Tabla 8: Previsión de ventas. Ingresos de los ejercicios n+1 y n+2. Escenarios más probable.....	149
Tabla 9: Previsión de gastos ejercicio n. Escenario más probable.....	152
Tabla 10: Evolución del gastos en Promoción. Ejercicios n,n+1 y n+2.....	153
Tabla 11: Gastos previsionales del ejercicio n, n+1 y n+2. Escenarios más probable.....	154
Tabla 12: Previsión de tesorería del ejercicio n, n+1, n+2. Escenario más probable.....	155
Tabla 13: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional del ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	157
Tabla 14: Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	158
Tabla 15: Previsión del Activo. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	160
Tabla 16: Previsión del Pasivo y Patrimonio Neto. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	162
Tabla 17: Fondos de Maniobra. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	164

Tabla 18: Ratios de Liquidez. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	164
Tabla 19: Ratios de Endeudamiento. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	166
Tabla 20: Rentabilidad Económica. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	168
Tabla 21: Comparación Rentabilidad Económica y Coste de la Deuda. Ejercicios n, n+1 n+2. Escenario más probable.....	169
Tabla 22: Rentabilidad Financiera. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	170
Tabla 23: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.....	171
Tabla 24: VAN y TIR. Escenario más probable.....	172
Tabla 25: Previsión de ventas. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario optimista.....	184
Tabla 26: Previsión de Gastos. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario optimista.....	184
Tabla 27: Previsión de Tesorería. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario optimista.....	184
Tabla 28: Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario optimista.....	185
Tabla 29: Previsión del Activo. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario optimista.....	186
Tabla 30: Previsión del Pasivo y Patrimonio Neto. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista.....	187
Tabla 31: Fondos de Maniobra. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista.....	188
Tabla 32: Ratios de Liquidez. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista.....	188
Tabla 33: Ratios de Endeudamiento. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista...	189
Tabla 34: Rentabilidad Económica. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista.....	190
Tabla 35: Rentabilidad Financiera. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista.....	190
Tabla 36: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista.....	190
Tabla 37: VAN y TIR. Escenario optimista.....	191
Tabla 38: Previsión de Ventas. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario pesimista.....	191

Tabla 39: Previsión de Gastos. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario pesimista.....	191
Tabla 40: Previsión de Tesorería. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario pesimista.....	192
Tabla 41: Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparadas para el análisis. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario pesimista.....	192
Tabla 42: Previsión del Activo. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario pesimista.....	194
Tabla 43: Previsión del Pasivo y Patrimonio Neto. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario pesimista.....	195
Tabla 44: Fondo de Maniobra. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario pesimista.....	196
Tabla 45: Ratios de Liquidez. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario pesimista.....	196
Tabla 46: Ratio de Endeudamiento. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario pesimista....	196
Tabla 47: Rentabilidad Económica. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario pesimista.....	197
Tabla 48: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario pesimista.....	198
Tabla 49: VAN. Escenario pesimista.....	198

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución del porcentaje de capital de las empresa de publicidad.....	50
Gráfico 2: Antigüedad de las empresas dedicadas a la publicidad.....	50
Gráfico 3: Figura jurídica de las empresas de publicidad.....	51
Gráfico 4: Número de centros de trabajo de las agencias de publicidad.....	52
Gráfico 5: Distribución geográfica de las empresas de publicidad.....	52
Gráfico 6: Nivel de facturación de las agencias de publicidad.....	53
Gráfico 7: Evolución inversión publicitaria en la Comunidad Valenciana (millones de euros).....	56
Gráfico 8: Crecimiento de la inversión publicitaria en la Comunidad Valenciana frente a España.....	56
Gráfico 9: Participación de la inversión publicitaria, contribución con sede en la Comunidad Valencia.....	57
Gráfico 10: Crecimiento de la inversión publicitaria por años y trimestres de los anunciantes con sede en la Comunidad Valenciana.....	57
Gráfico 11: Participación de la inversión publicitaria por trimestres de los anunciantes con sede en la Comunidad Valenciana.....	58
Gráfico 12: Evolución y crecimiento de la inversión publicitaria de la administración pública de la Comunidad Valenciana (millones de euros).....	58
Gráfico 13: Inversión en publicidad en función de los sectores.....	59
Gráfico 14: Previsión de la cifra de negocios de las empresas de la Comunidad Valenciana.....	73
Gráfico 15: Previsión de las ventas nacionales de las empresas de la Comunidad Valenciana.....	74

Gráfico 16: Previsión de la inversión de las empresas de la Comunidad Valenciana.....	74
Gráfico 17: Previsión situación de empleo de las empresas de la Comunidad Valenciana.....	75
Gráfico 18: Las cinco fuerzas de Porter.....	76
Gráfico 19: Ubicación de la empresa. Edificio Géminis Center.....	90
Gráfico 20: Organigrama de la empresa.....	109
Gráfico 21: Importancia de la comunicación para las empresas.....	119
Gráfico 22: Soportes para la publicidad exterior.....	122
Gráfico 23: La Flor del Servicio de Lovelock.....	127
Gráfico 24: Previsión evolución de las ventas mensuales.....	150

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

En el presente trabajo final de carrera se elaborará un Plan de Empresa para poner en funcionamiento una empresa de publicidad y relaciones públicas en Valencia, dedicada a proporcionar todo tipo de servicios relacionados con la comunicación, especialmente para las pequeñas y medianas empresas de la Comunidad.

El objetivo principal del mismo es evaluar si la creación y puesta en marcha de esta empresa es rentable.

A pesar de la situación de crisis mundial que estamos viviendo en los últimos años, y de los recortes de gastos de las empresas, los promotores de este proyecto somos conscientes de la importancia de la comunicación para las mismas. Nuestro objetivo será hacerles ver que no tienen que dejar de invertir en comunicación, ya que las crisis vienen y van, pero sus marcas son para toda la vida.

Para desarrollar esta oportunidad de negocio hemos analizado y desarrollado los procedimientos y estrategias planteadas en la organización. Hemos estudiado la puesta en marcha de "PUB&RRPP MEDIA S.L." analizando el entorno y la estructura de la futura empresa para demostrar, tal como ha quedado reflejada, su viabilidad económica, financiera, técnica y comercial.

Por tanto los procedimientos que hemos seguido son que en primer lugar hemos realizado una introducción para explicar la diferencia entre publicidad y relaciones públicas, y el origen de las mismas.

El paso siguiente ha sido el análisis del entorno que va a rodear a la futura empresa para aprovechar las oportunidades y fortalezas e intentar evitar las amenazas y debilidades existentes. También se estudia el mercado de la comunicación para conocer cuál es la situación actual y como le afecta la crisis a la que se enfrenta nuestra economía actualmente.

El siguiente punto será la determinación de nuestro público objetivo. Asimismo se identifican los principales competidores de la futura sociedad en Valencia, que es donde se prestarán los servicios inicialmente; la amenaza de entrada de otros nuevos y cuál es el poder que tienen los clientes y proveedores sobre la empresa.

A continuación describiremos la empresa: su forma jurídica, su ubicación, su estructura organizativa, sus valores y los procedimientos que vamos a seguir para usar nuestros servicios.

Seguidamente definiremos el plan de marketing que seguirá la empresa, para ello estableceremos las diferentes estrategias del marketing mix: los distintos servicios que ofreceremos y la política de precios. Además se especifican las acciones de promoción que la empresa llevará a cabo para darse a conocer principalmente los primeros años de actividad.

Para finalizar se realizará un plan económico-financiero para evaluar la viabilidad del proyecto en tres escenarios (pesimista, más probable y optimista).

Con este estudio llegamos a la conclusión, como ya hemos comentado anteriormente, que resulta rentable a largo plazo implantar esta empresa, ya que a pesar de tener pérdidas el primer año se prevé un incremento de los beneficios de la empresa en los ejercicios siguientes que suponen la consolidación de la empresa en el mercado.

1.2. Objeto del trabajo final de carrera y justificación de las asignaturas relacionadas

El objeto del trabajo final de carrera consistirá en llevar a cabo un plan de empresa para la creación, desarrollo y análisis de viabilidad de una empresa de publicidad y relaciones públicas.

El mayor objetivo de cualquier tipo de negocio es vender y esto se logra mediante un buen anuncio con un mensaje directo dirigido a los clientes potenciales. Pero esto no basta, sino que es necesario publicitar los mensajes en un buen lugar que tenga como primera medida un público numeroso que pueda enterarse del objetivo del mensaje y que este mensaje cumpla la finalidad de la acción que es en definitiva incentivar la compra. Toda empresa debería publicitarse y, de hecho, todas las empresas lo hacen de un modo u otro. Las hay quienes lo hacen de forma más ostentosa, y hay otras que se promocionan silenciosa y modestamente porque es así cómo piensan que resultará más eficaz su campaña ante el público al que van destinados sus anuncios.

La actividad publicitaria de las empresas se puede desarrollar de las siguientes formas:

- Empresas que contratan todos los servicios a agencias de publicidad externas.

- Empresas que utilizan agencias externas, pero mantienen una estructura propia para determinados tipos de trabajo.
- Agencia interna: es una agencia creada por la empresa anunciante como compañía con entidad jurídica independiente y capital propio. Su objetivo exclusivo es el de manejar la inversión publicitaria de la empresa.

La empresa objeto de este trabajo tiene como finalidad cubrir las necesidades en materia de publicidad de aquellas organizaciones que no dispongan de un departamento interno dedicado a la misma y que tengan la necesidad de contratarlo externamente.

Por otra parte tenemos las relaciones públicas que van adquiriendo cada vez mayor importancia. En la actualidad ya no basta producir bienes o prestar servicios de calidad; las empresas necesitan comunicarse con sus distintos públicos e informarles de qué son y para qué trabajan. Y aquí es donde aparecen las relaciones públicas que se basan en la premisa de que en cualquier circunstancia, para una empresa va a ser más fácil alcanzar el éxito con el entendimiento de todos los individuos y organizaciones relacionadas con ella.

El objetivo de esta empresa va a ser mantener las adecuadas relaciones de una organización con sus distintos públicos asesorando a la dirección en el establecimiento de programas de acción que sirvan al interés de la empresa.

Las organizaciones que no comuniquen o que utilicen la política del silencio o del anonimato están destinadas al fracaso.

A continuación se presentan las asignaturas relacionadas con los distintos apartados del proyecto:

- a) *Capítulo 5: Antecedentes y situación actual y Capítulo 6: Análisis del sector de la comunicación*
 - Introducción a los sectores empresariales: nos da una aproximación a todos los sectores que componen el tejido empresarial, así como la importancia de los mismos. En concreto, nos permitirá conocer las características básicas del sector, su funcionamiento, su composición, su contribución a la sociedad y la economía y los datos más relevantes. Por lo tanto, nos dota de una visión global de los sectores empresariales a nivel nacional, especialmente de la Comunidad Valenciana.

- Economía española y mundial: nos permitirá hablar del sector de la publicidad en términos mundiales, nacionales y a nivel de las Comunidades Autónomas.
- Economía española y regional: utilizada para valorar y comparar las distintas áreas económicas, sus coyunturas y peculiaridades tanto a nivel nacional como autonómico.

En este punto se pretende dar una visión general del sector de la publicidad y relaciones públicas. El objetivo es definir la situación actual del sector y conocer la evolución del mismo en los últimos años. También se pretende situar la empresa en su entorno correspondiente.

b) Capítulo 7: Análisis estratégico

- Dirección comercial
- Dirección estratégica y política de empresa: imprescindible para poder realizar el análisis estratégico y determinar la posición competitiva.
- Gestión y organización de empresas de servicios

En este apartado analizamos el macroentorno y el microentorno de la empresa usando herramientas vistas en las asignaturas mencionadas. Se usan técnicas como “Las 5 fuerzas de Porter” y “PESTEL”. Hay que ver cuáles son las principales empresas del sector, cuantificar el volumen de negocio del sector y su tasa de crecimiento. Además hay que ver las tendencias tanto a nivel nacional como internacional así como cuáles son los segmentos del mercado que estén poco o nada explotados.

c) Capítulo 8: Análisis de operaciones

- Marketing de servicios: nos permite centrar la atención en la política de acción comercial que llevará a cabo la empresa.

En este capítulo se explicará la localización del local y las características del mismo, los procesos y operaciones que se llevarán a cabo para ofrecer nuestros servicios, cuál va a ser nuestra cartera de productos y el precio de los mismos.

d) Capítulo 9: Plan organizacional y de Recursos Humanos

- Legislación laboral y de Empresa: esta asignatura ha sido aplicada principalmente en el análisis del caso concreto de las agencias de publicidad, al estudiar la legislación vigente al respecto, el convenio colectivo correspondiente y las condiciones laborales de los trabajadores de este sector. Nos permite conocer y entender el marco legal en el que operan las empresas.

- Dirección de recursos humanos: esta asignatura nos permite definir las técnicas de reclutamiento y selección de personal. También ha sido imprescindible para describir las tareas y responsabilidades de cada componente de la organización, así como la organización interna de los mismos.
- Derecho de la empresa: fundamental a la hora de determinar la forma jurídica y conocer las responsabilidades y derechos de los propietarios y terceros.

Aquí se van a analizar las necesidades de personal, se van a describir los puestos de trabajo y buscar el personal necesario para estructurar la plantilla. Además, se van a determinar las ventajas e inconvenientes de los distintos tipos de contratos.

e) *Capítulo 10: Plan de Marketing*

- Dirección comercial: utilizada para la gestión comercial lo que nos ha permitido elaborar el marketing mix de la empresa y sus estrategias comerciales.
- Marketing de empresas de servicios: nos permite centrar la atención en la política de acción comercial que llevará a cabo la empresa. Sabremos qué hacer para darse a conocer, como captar clientes, etc.
- Economía de la empresa I: esta asignatura da una visión global que permite analizar desde una perspectiva amplia la gestión de la empresa y el marketing. Además, destaca la importancia de la coordinación interna para el desarrollo de la actividad empresarial.

En este punto, una vez definido el mercado y definido el mercado objetivo de la empresa, se procede a adoptar las políticas de precio, distribución, promoción y productos para captar el mayor número de clientes.

f) *Capítulo 11: Análisis DAFO*

- Dirección estratégica y política de empresa: esta asignatura es la base de los diferentes análisis estratégicos que se efectúan en el desarrollo del trabajo.
- Gestión y organización de empresas de servicios: ha sido de utilidad a lo largo de todo el proyecto pues ofrece una visión de las empresas que ofrecen servicios, como es nuestro caso, y como su mismo nombre indica, de su gestión y organización.

En este punto se utiliza la herramienta DAFO para analizar y determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa que se detecten a lo largo del trabajo.

g) *Capítulo 12: Plan económico-financiero*

- Dirección financiera: parte importante en los conocimientos financieros y contables, que nos han permitido elaborarlo a un nivel de detalle mucho más intensivo con los principales indicadores económicos.
- Matemáticas financieras: asignatura útil para valorar las distintas opciones de financiación usando para ello el cálculo del VAN y TIR.
- Contabilidad financiera: imprescindible para la realización de las distintas previsiones de balances y cuentas de pérdida y ganancias.
- Contabilidad general y analítica: esta asignatura tiene especial relevancia para el análisis interno de la empresa tras el estudio de la previsión de su situación económico-financiera. Es de gran apoyo para analizar los costes y realizar el estudio económico-financiero de la empresa durante los tres primeros años.

Aquí se definen las distintas formas de encontrar financiación para crear una empresa. Además se hará una planificación financiera a corto y medio plazo calculando las cuentas previsionales de de los primeros 3 años de vida de la empresa.

1.3. Objetivos

El principal objetivo de este Trabajo Final de Carrera es la realización de un Plan de Empresa, con la finalidad de estudiar la viabilidad técnica, económica y financiera de una oportunidad de negocio. También se identificarán y describirán los procedimientos a seguir para desarrollar este proyecto empresarial.

Los objetivos principales que se pretenden seguir son los que se enumeran a continuación:

- ✓ **Objetivo principal 1:** analizaremos los antecedentes y la situación actual que se va a encontrar la empresa en el desarrollo de su actividad.
 - *Objetivo secundario 1.1:* conocer la evolución y la situación actual de la publicidad y las relaciones públicas.
 - *Objetivo secundario 1.2:* analizar la coyuntura económica actual del país.
- ✓ **Objetivo principal 2:** describir la situación actual del sector de la publicidad y de las relaciones públicas en España.
 - *Objetivo secundario 2.1:* analizar las principales características del sector.

- *Objetivo secundario 2.2:* obtener una visión general de la situación actual del sector de la publicidad y las relaciones públicas en España.
- ✓ **Objetivo principal 3:** desarrollar el análisis estratégico de la empresa.
 - *Objetivo secundario 3.1:* realizar un análisis del entorno general a través de la herramienta PESTEL.
 - *Objetivo secundario 3.2:* realizar un análisis del microentorno a través del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.
 - *Objetivo secundario 3.3:* analizar los principales competidores de nuestra empresa
 - *Objetivo secundario 3.4:* elaborar un análisis DAFO que permita conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, así como una matriz CAME.
- ✓ **Objetivo principal 4:** realizar un análisis de las operaciones y procesos que se van a realizar en la empresa.
 - *Objetivo secundario 4.1:* decidir cuál va a ser la ubicación de nuestra empresa.
 - *Objetivo secundario 4.2:* describir los procesos y operaciones que se realizan dentro de la empresa.
- ✓ **Objetivo principal 5:** análisis de la organización y de los recursos humanos.
 - *Objetivo secundario 5.1:* decidir cuál va a ser la denominación de la empresa.
 - *Objetivo secundario 5.2:* decidir la forma jurídica más conveniente para la empresa.
 - *Objetivo secundario 5.3:* definir la misión, visión y valores de la empresa.
 - *Objetivo secundario 5.4:* establecer el organigrama de la organización.
 - *Objetivo secundario 5.5:* determinar los recursos humanos necesarios, y las tareas a realizar en cada uno de los puestos de trabajo.
- ✓ **Objetivo principal 6:** realizar el Plan de Marketing.
 - *Objetivo secundario 6.1:* determinar la estrategia de segmentación a realizar por la empresa, así como establecer el público objetivo de la misma.
 - *Objetivo secundario 6.2:* determinar las políticas a seguir en cada una de las variables del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación.
- ✓ **Objetivo principal 7:** realizar el plan económico-financiero.

- *Objetivo secundario 7.1:* elaborar el plan de inversión y las fuentes de financiación con las que va a contar la empresa para iniciar su actividad.
 - *Objetivo secundario 7.2:* elaborar una previsión de los ingresos y gastos a 3 años y en tres escenarios.
 - *Objetivo secundario 7.3:* obtener la cuenta de tesorería, la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de situación previsionales para 3 años y para tres escenarios.
 - *Objetivo secundario 7.4:* realizar un análisis de la situación económica y financiera de la empresa a través de la realización de diferentes ratios.
- ✓ **Objetivo principal 8:** determinar la viabilidad económica del proyecto.
- *Objetivo secundario 8.1:* establecer la rentabilidad económica y financiera de la empresa para los 3 escenarios.
 - *Objetivo secundario 8.2:* determinar se es aconsejable o no realizar la inversión en los tres escenarios.

Para lograr cumplir estos objetivos previamente definidos tenemos que seguir unos pasos de actuación.

En primer lugar analizaremos la **situación actual**, definiendo el contexto en el que desarrollaremos nuestra actividad y la coyuntura económica actual en España.

A continuación, realizaremos un **análisis general del sector** de la publicidad y de las relaciones públicas, mostrando las características principales y los datos más relevantes.

Posteriormente, desarrollaremos el **análisis estratégico**, mediante el cual analizaremos el entorno general de la organización utilizando herramientas como el PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Además, identificaremos las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la propia empresa (matriz DAFO).

El siguiente paso es realizar el análisis interno, que integrará el **análisis operativo y de procesos**, que detallará la ubicación de la empresa y los procesos de los servicios ofrecidos.

Por otra parte, desarrollaremos el **análisis organizativo y de recursos humanos**, donde se establecerá la misión, visión y valores de nuestra empresa, se definirá la estrategia de marketing a seguir que abarcará desde la definición del público objetivo y segmentación hasta el establecimiento de las políticas del Marketing Mix (producto, precio, comunicación y distribución).

Finalmente se desarrollará un **análisis económico-financiero**, obteniendo el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsionales a 3 años y estimados en diversos escenarios (pesimista, optimista y situación más probable). De esta forma determinaremos la viabilidad económica y financiera de la empresa.

Como resultado de todos los puntos anteriores, se recogerán las **conclusiones** obtenidas a lo largo de todo el plan de empresa.

2. Antecedentes (situación actual)

2.1. Introducción

Este proyecto consiste en la creación desde cero de un negocio propio dedicado a la publicidad y relaciones públicas. Iniciar un negocio propio es la alternativa que más riesgo representa desde el punto de vista comercial y financiero; sin embargo si se desarrolla con éxito es la que más genera satisfacción para el empresario.

Desde sus orígenes hasta hoy, la publicidad ha demostrado ser un medio capaz de adaptarse a los ámbitos más complejos y a acontecimientos históricos de toda índole que han marcado el desarrollo de nuestra civilización, de nuestra sociedad y de nuestro modelo económico.

La publicidad surge por la necesidad emprender acciones por personas que buscaban disponer de una forma de comunicación que sirviera para dar a conocer lo que ofrecían a su comunidad y, si fuera necesario, para persuadir sobre ello. La publicidad está presente como resultado de la evolución económica, comercial, técnica y financiera, e inevitablemente, a lo que va ocurriendo en lo social, ideológico y cultural.

A nivel mundial, el desarrollo de la publicidad coincide con los cambios y la agitación promovidos por la revolución industrial en el siglo XIX: aparece el liberalismo económico, el juego de la oferta y la demanda, nacimiento de grandes empresas, sociedades de clases, ampliación de mercados, productos financieros, minoristas y mayoristas, imperialismo, crisis, movimientos sociales, lucha por derechos fundamentales y afán de progreso.

Las bases que soportan el desarrollo de la publicidad son:

- ✚ El aumento de la producción, que plantea la necesidad de activar la demanda y de diferencia y hacer valer los productos.
- ✚ El desarrollo de los medios de comunicación que hacen posible la difusión masiva de los mensajes.
- ✚ La lucha por el derecho a la libertad de expresión, en la que tiene gran valor la pluralidad de medios informativos.
- ✚ La configuración de la profesión publicitaria, que debe crear las estructuras necesarias y desarrollar las técnicas que permitan mejorar el proceso de creación y difusión de las campañas y, con ellos, asegurar al máximo el logro de los objetivos de los anunciantes.

La publicidad también se ve favorecida por la evolución de los medios de comunicación. En un primer momento ambos compartían público objetivo: las empresas buscan comunicar la existencia de productos y servicios y conseguir ventas y contratos; y los medios buscan difundir información y opinión sobre los acontecimientos que afectan a la comunidad a la que se dirigen.

Es en el siglo XX cuando se crea la profesión relacionada con la publicidad. El cambio social, las necesidades del nuevo sistema económico y el desarrollo técnico, aplicable a la creación y a la transmisión de mensajes, hacen posible que se configure la profesión publicitaria. Su posición en el mercado de los productos, los servicios y las ideas es la de un intermediario entre los anunciantes y sus públicos.

2.2. La publicidad

Podemos afirmar que la publicidad es antigua como actividad pero es moderna como disciplina. Siempre ha habido empresas y desde siempre se ha utilizado la publicidad, aunque ambos conceptos han evolucionado adaptándose a la estructura social, económica, cultural y comunicativa de las diferentes etapas.

El desarrollo exponencial del sector de la publicidad se pueden situar en el último medio siglo de desarrollo, aunque pueden citarse precedentes ya sólidos en la segunda mitad del XIX, cuando comienza el desarrollo industrial y se produce la aparición de productos asequibles que van dirigidos a mercados cada vez mayores.

En su evolución histórica, la comunicación publicitaria siempre ha recurrido a los medios de comunicación disponibles en cada momento. Con la revolución industrial crecieron los productos, la competencia y la necesidad de influir sobre el consumo. La publicidad también se fue tecnificando y optimizando su planificación.

Schultz, en su libro “Comunicaciones de Marketing Integradas” analiza el rol de la publicidad a lo largo del tiempo y sus diferentes etapas. Establece que: “el desarrollo de la publicidad como disciplina ha estado ligada a una transformación fundamental de la economía denominada economía industrial y estrechamente vinculado con el desarrollo de los medios de comunicación de masas”.

Esta evolución, según el autor, en paralelo con la economía de mercado, llevo a que el rol de la publicidad se fuera modificando con el tiempo. A medida que el mercado se fue sofisticando y haciendo más competitivo, ya no bastaba que la publicidad

simplemente informara, fue necesario empezar a desarrollar otro tipo de herramientas que potenciaran y efectivizaran la publicidad para poder cumplir con sus objetivos.

A continuación presentamos las distintas etapas que plantea Schultz:

✓ *Publicidad para hacer conocer los productos*

Después de la segunda guerra mundial, aproximadamente den 1945, el objetivo de la publicidad, según el autor, era hacer conocer simplemente los productos, mostrar al mundo los productos y bienes que podían poseer, una vez terminada la guerra.

En esta época la función más importante según el autor, era la manufacturación, había que producir grandes cantidades para ocupar la manufactura desvinculada de la demanda, por tanto se requería de la publicidad para informar al público de la oferta existente.

✓ *Publicidad para vender más*

La manufacturación estaba en su auge, cada vez se producían más bienes de consumo que excedían la demanda, los cuales eran necesarios que fueran absorbidos por la población, no solo con el fin de satisfacer las necesidades sino con el fin de agotar lo producido. El fin de la publicidad, según menciona Schultz en el libro antedicho, era vender más en el seno de una economía de abundancia.

✓ *Publicidad como factor diferenciador*

A fines de los años cincuenta la demanda mermó y la economía cambio de orientación. La tendencia entonces, era vender productos masivos estandarizados a una masa de consumo estandarizada. La estandarización de los productos dejó al consumidor en presencia de un conjunto de bienes equivalentes entre los cuales la elección de uno u otro era indistinta.

Siguiendo con el enfoque planteado por Schultz sería a partir de este momento que la publicidad y sus técnicas de persuasión comenzarían a ser el factor diferenciador para los anunciantes que querían vender sus productos frente a los de la competencia.

El énfasis hasta entonces había estado centrado en el producto. El manufacturero fabricaba el producto que más le convenía, le ponía un precio tratando de obtener las mayores ganancias. La publicidad según este autor, reflejaba los valores paternalistas

de la sociedad en ese momento, en donde los consumidores eran tratados como una masa homogénea.

✓ *Desmasificación y comprensión de receptor*

Según Schultz, a principios de los 70 se comienza a hablar de la teoría FOCUS elaborada por el departamento de publicidad y ventas de General Electric en donde afirmaban que toda buena publicidad comienza con una comprensión fundamental del receptor.

Según el autor, en ninguna parte era llevado a la práctica, ni siquiera en General Electric. Las empresas no producían basándose en los gustos e intereses del consumidor, porque hasta el momento las cosas marchaban bien y nada indicaba que hubiera que cambiar los procedimientos que hasta el momento habían tenido éxito rotundo.

Esta situación cambió drástica y repentinamente a mediados de los 80; la economía comenzó a atravesar una gran crisis en donde las tasas de crecimiento iban en lento ascenso con relación a períodos anteriores.

Como plantea el autor, esta crisis económica repercutió fuertemente en las compañías productoras de bienes de consumo. Algunos adoptaron una actitud pasiva, otros lo consideraron un fenómeno pasajero y aquellos que subsistieron y progresaron fueron los que comenzaron a entender el poder del consumidor, que tenía exceso y variedad de ofertas y a actuar en consecuencia.

✓ *Priorizar el conocimiento y necesidades del consumidor*

A partir de la década de los 80, según el autor, habría que comenzar a interiorizarse y contemplar las necesidades de los consumidores si se quería tener éxito y subsistir en el mercado.

Se redefinió la unidad familiar, se multiplicaron las opciones y así las necesidades hogareñas básicas. Los niveles educativos crecieron haciendo que la gente fuera más exigente y menos crédula. La población de mayor edad se convirtió en el segmento de mayor concentración económica y menor porcentaje de pobreza.

Las opciones de medios se multiplicaron, los medios masivos que ofrecían el éxito asegurado a los publicitarios de los 60, dejaron lugar a una proliferación de medios que tendía a contemplar a los consumidores más que a las masas.

Schultz en su libro “Comunicaciones de Marketing Integradas” define a esta nueva etapa con la siguiente frase: “se ha iniciado una nueva era de la publicidad respetuosa no paternalista: centrada en el diálogo, no en el monólogo; atenta a sus destinatarios en vez de regirse por clichés”.

✓ *Nueva era: principio de los 90*

Esta nueva era como la denomina Schultz, ha dado inicio a una etapa basada en el conocimiento del consumidor.

A ojos del autor ya no basta con comunicar la existencia de un producto tratando a los consumidores como una masa homogénea; para poder captar su atención e incitarlo a la compra de un producto, debemos conocer cómo es ese consumidor, cuáles son sus preferencias, sus móviles y necesidades, cuál es su estilo de vida, etc.

Para lograr ese conocimiento, se han desarrollado metodologías e investigaciones que permiten conocer mejor a los consumidores y predecir cuales pueden ser sus conductas frente a determinados estímulos.

La aparición de Internet supone la aparición de un potente soporte publicitario para nuevos tipos de anuncios. Es un nuevo medio convencional para el futuro, pero también ya para el presente, pues determinadas páginas web son visitadas diariamente por más personas que las que configuran la audiencia de algunos programas de televisión o de radio, de los lectores de determinadas cabeceras de la prensa diaria o de las revistas.

El panorama publicitario nunca ha sido tan rico y variado, tan potente y omnipresente como en este momento. Ello viene a demostrar cómo la publicidad siempre evoluciona hacia el máximo aprovechamiento de los soportes que le ofrece la sociedad de su tiempo y también cómo debe competir con ella misma al correr el riesgo de que la saturación publicitaria acabe conllevando un desprestigio social y un mayor gasto por persona para conseguir la misma eficacia.

El trabajo publicitario se inicia cuando un cliente acude a una agencia porque dispone de un producto que quiere dar a conocer a sus consumidores o ya es conocido pero

necesita ser recordado. Si el trabajo de comunicación se realiza en la propia empresa, el departamento de publicidad dispone de muchos datos, conoce mejor que nadie el producto y sólo necesitará algunos estudios sobre la competencia o sobre el consumidor que podrá comprar a empresas externas que gestionan la información. Si la estrategia de comunicación debe elaborarla una agencia, desde el momento en que ésta recibe la idea del cliente se pone en marcha un proceso que afecta a todos sus departamentos. Si el área de comunicación no existe, sus funciones las puede realizar el departamento de investigación. En todo caso, se abre un campo de trabajo en el que se necesita conocer bien el producto. A partir de ahí, generalmente los publicitarios cuentan con un período de quince días para complementar las necesidades informativas en todos los departamentos, especialmente el de creatividad y planificación, quienes elaboran la idea final y han de acertar a la hora de darla a conocer en los medios de comunicación. Una vez que el cliente ha aprobado la idea, el resto de departamentos; es decir, producción y realización, apenas necesitan apoyos documentales.

Hay distintas fórmulas para resolver la función de publicidad en función del anunciante. La dimensión de la organización y el volumen de publicidad anual que realiza suelen determinar cuál es la mejor solución. Las posibilidades de cualquier empresa para resolver la gestión de su publicidad son las siguientes:

- ✓ Realizar internamente la publicidad y contratar desde el anunciante lo imprescindible, que suele ser la producción gráfica o audiovisual. En este caso es el propio anunciante quien entra en contacto con los medios para la compra del espacio de difusión.
- ✓ Encargar todo lo referido a la publicidad a empresas externas: creación, producción y medios. Será una agencia publicitaria quien se ocupe de ello aunque la contratación de medios puede dejarse en manos de una central o agencia de medios.

Entre ambos extremos caben otras alternativas:

- ✓ Anunciantes que realizan por su cuenta algunas campañas, ya que tiene estructura suficiente para ocuparse de ellas, incluso defienden que lo hacen con más agilidad que si lo encargaran, pero encargaran a agencias o profesionales externos trabajos que pueden asumir.
- ✓ Anunciantes que crean una agencia interna, de capital propio y actividad independiente, a la que se encargan su publicidad. Este nuevo negocio, de

anunciante a menudo se transforma para poder trabajar también para otros anunciantes, siempre que no sea competencia directa de la empresa propietaria.

La mayoría de las empresas hacen depender el departamento de publicidad y a su responsable, del departamento de marketing o del departamento comercial o de ventas. El mejor criterio para decidir el lugar que ocupa el departamento de publicidad en el organigrama es que cuanto más cerca esté de los que toman las decisiones sobre el producto, servicio o idea que se ha de difundir, más posibilidades habrá que gestione eficazmente la publicidad. La implicación real de los directores de publicidad en la política de comunicación de la compañía suele verse reflejada en la eficacia de las campañas.

En el departamento de publicidad se llevan a cabo las tareas necesarias para:

- Ejecutar los objetivos y programas de publicidad que la organización planifica periódicamente a fin de apoyar los objetivos de comunicación y marketing.
- Determinar el presupuesto y poner en marcha el plan de control de gastos que derivan de los programas previstos.
- Investigar todos los factores críticos para el plan de publicidad: consumidores reales y potenciales, opinión y usos del producto o servicio, competencia, tendencias sociales, etc.
- Desarrollar el procedimiento de selección de las empresas de publicidad con las que se va a trabajar.
- Valorar los resultados de las campañas a fin de poder determinar en alguna medida el nivel de eficacia de las acciones realizadas, así como la eficiencia y calidad de las empresas contratadas.
- Controlar los gastos de explotación del departamento derivados de su existencia y de la ejecución de su actividad.

2.3. La publicidad y la evolución de los medios de comunicación

El acontecimiento más especial para la publicidad es el nacimiento de la prensa. Ésta proviene del invento de la imprenta. Su evolución responde a la necesidad de informar y ser informado, que se acentúa desde las innovaciones de los siglos XVI y XVII. El crecimiento de las ciudades, el desarrollo comercial y los acontecimientos políticos encuentran en la imprenta y la prensa los instrumentos que hacían materialmente posible la difusión de la información.

A lo largo del siglo XIX aparecen nuevos productos que sorprenden por su novedad y que supusieron para los anunciantes y los medios una fuente de ingresos. Con estos nuevos adelantos era necesario llamar la atención sobre qué eran y cómo se usaban. Otros productos antes comercializados, como el jabón o el tabaco, se fabrican ahora de forma masiva y aumentan sus variedades y usos, de modo que también necesitan comunicarlo al público. La carga informativa empieza a ceder en los anuncios de prensa, los tipografías se basan cada vez más en diseños llamativos y las imágenes que incluyen rompen la uniformidad de la página y atraen la mirada de los lectores.

En los años treinta la radio supone una alternativa a la hora de recibir información y entretenimiento, con la posibilidad de utilizar la música y los efectos sonoros en la comunicación publicitaria. Posee sus propias características frente a la prensa de cualquier tipo y a la televisión. La publicidad ha formado parte de sus emisiones día a día. La entrada de contenidos comerciales fue una forma de difundir el medio y asegurar su supervivencia. La presencia de publicidad comercial se va desarrollando con dos fórmulas iniciales:

- Los anuncios y llamadas repetitivas, una publicidad que es criticada por conformarse con la simple presencia y el recurso fácil. Se utilizaba para dar a conocer productos nuevos de consumo familiar. La mayoría de ellos suponía un cambio de hábitos de modo que se trataba de campañas de larga duración.
- Los patrocinios de programas, que tenían más contenido y un tono menos estridente.

El uso publicitario de la radio cambia con la aparición de la televisión en los años cuarenta y, sobre todo, con la evolución de este medio lo que hará que se convierta en el soporte publicitario por excelencia gracias a su potencia comunicativa y a las audiencias a las que puede llegar. En los anuncios para televisión se pueden combinar todos los códigos audiovisuales y es posible mantener las condiciones reales de funcionamiento de los productos.

En España la radio era hasta final de los setenta el medio idóneo para los productos de gran consumo, a los que proporcionaba la máxima cobertura y notoriedad. Convive durante años con una televisión en blanco y negro, de horario reducido y una oferta restringida a la emisión de un canal. A partir de los ochenta, se generaliza la televisión en color, aumentan las horas de emisión y se amplía la oferta, lo que repercute en las costumbres de consumo, no sólo la de la propia televisión, sino también de la radio, desplazando a los anunciante tradicionales de este medio a la pequeña pantalla.

El cine es el medio tecnológico masivo más antiguo después de la prensa y el primero que incorpora la ilusión del movimiento. Ofrece grandes ventajas a la publicidad en buena parte derivadas de las condiciones de recepción, pero la presencia publicitaria en este medio siempre ha sido limitada, seguramente porque se financia a través de otra fuente, el pago por la entrada en la sala.

El gran paso mediático para la publicidad se produce con la aparición de otro medio basado en una tecnología distinta: la electrónica. Los televisores convierten las ondas de la radio en imágenes y sonidos. Después de la imprenta nada ha revolucionado tanto el mercado y la producción publicitaria como la aparición de la televisión, probablemente por su rapidez de implantación y su fuerza para modificar los hábitos de los espectadores.

Surgen dos formas básicas de inserción:

- ✓ Programas patrocinados, sobre los que los anunciantes mantenían un control, de modo que podían tomar decisiones ejecutivas. Algunos producían sus propias programas.
- ✓ Pequeños mensajes o spots, propuestos por anunciantes que no podían permitirse patrocinar un programa y que, a pesar de ello, no querían renunciar a la televisión.

Un efecto incuestionable de la aparición de televisión es que el resto de los medios se resienten. En ella se concentra la inversión en productos de consumo debido a su rapidez y capacidad para conseguir cobertura y frecuencia. Los sectores que antes elegían la radio se llevan gran parte de sus presupuestos a la televisión. A cada medio se incorporan otros anunciantes pero, una vez más, el efecto final es que el mercado se transforma para reajustarse.

2.4. Las relaciones públicas

Las relaciones públicas es un campo profesional muy joven. Debido a esta relativa juventud de la práctica de las relaciones públicas esto implica que es un sector que sigue evolucionando y que su status mejora día a día.

La fortaleza de la práctica de las relaciones públicas en la actualidad parte de la compromiso duradero del público por participar en una sociedad democrática, libre y

abierta. Al menos cinco tendencias tienen relación con la evolución de las relaciones públicas:

- ✓ El crecimiento de grandes instituciones: a medida que las instituciones han crecido en tamaño, la profesión de relaciones públicas ha evolucionado para interpretar estas grandes instituciones ante los públicos a los que sirven.
- ✓ La progresiva incidencia de cambios, conflictos y confrontaciones sociales
- ✓ La mayor concienciación y sofisticación de la gente en todas partes, debido a las innovaciones tecnológicas de las comunicaciones
- ✓ La creciente importancia de la opinión pública en el siglo XXI a favor de medios democráticos positivos, así como la utilización de las relaciones públicas por aquellos que reprimen a otros.
- ✓ El extraordinario crecimiento de Internet y de las World Wide Web, que ha hecho que millones de personas de todo el mundo sean consumidores inmediatos de comunicaciones ilimitadas.

Aunque las modernas relaciones públicas son un fenómeno del siglo XX, sus raíces se remontan más atrás. Los líderes de cualquier gran sociedad de toda la historia comprendieron la importancia de influir sobre la opinión pública mediante la persuasión. Actualmente el alcance de la práctica moderna de las relaciones públicas es extenso, por ello se congregan bajo el paraguas de las relaciones públicas las siguientes actividades: las relaciones con la prensa, las relaciones a través de la red, la comunicación con los empleados, la asesoría e investigación en relaciones públicas, las relaciones con la comunidad local, las comunicaciones audiovisuales, las relaciones públicas interactivas, etc.

Hoy en día ya se reconoce la magnánima importancia de las relaciones públicas en empresas e instituciones, su influencia social y su papel en el futuro organizacional, así como sus lazos íntimos con su estructura y formación, para reservar su imagen frente al mercado en el cual interactúan. De hecho, esto permite que la empresa sea reconocida públicamente, para poder ser acogida o rechazada por la sociedad, y a la vez que puede conocer las características y componentes de su mercado objetivo (consumidores, proveedores, clientes potenciales, intermediarios, etc.), con el propósito de elaborar y estructurar en la mejor forma posible, los objetivos que coadyuven al alcance de las metas organizacionales. Esto es esencial debido al auge y la intensidad de la competencia de las diferentes empresas que producen, distribuyen y venden productos y/o servicios.

Por ello podemos concluir que las relaciones públicas se dirigen tanto a su público interno como externo, además atiende y escucha sus necesidades, favoreciendo así la mutua comprensión entre la organización y su público.

Limitaciones de las Relaciones Públicas:

- ✓ La empresa tiene poco o nulo control sobre lo que se dice en un artículo de prensa o en una noticia televisiva
- ✓ No existe ninguna garantía de que el mensaje aparezca en la radio, televisión o los medios impresos. Es posible que los medios de comunicación consideren que el mensaje no tiene suficiente interés para darlo a conocer.
- ✓ Una empresa no puede controlar cuánto se difundirá el mensaje y tampoco existe la posibilidad de repetición de los anuncios
- ✓ La publicidad “no pagada” no es en absoluto gratuita, a pesar de que no existen costes por los tiempos y espacios logrados, el tener personal que se dedique a esta función o el contratar una agencia especializada puede resultar costoso.

2.5. Publicidad frente a las relaciones públicas

Existe un amplio debate teórico acerca de las relaciones que se establecen entre la publicidad y las relaciones públicas y, por extensión, si éstas pertenecen a lo que se ha venido a llamar el marketing mix.

Muchos autores (Black, Cohen, Urzáiz), han incidido en la importancia de las relaciones públicas con la relación a la publicidad. Así, se ha apuntado que la publicidad es parte del programa de las relaciones públicas y, por tanto, éstas contienen a aquélla.

Para Sanz de la Tajada, las diferencias entre las relaciones públicas y la publicidad se pueden establecer desde diversos aspectos:

a) Con relación a los objetivos

Las acciones de las relaciones públicas se realizan en general sobre el ámbito institucional de la organización, mientras que la publicidad incide sobre el producto o la marca concreta. Desde este punto de vista, las relaciones públicas se centran en la

percepción que tengan los públicos de la organización, y no tanto en la intención de compra o la preferencia.

b) Con relación a los destinatarios de la actividad

La publicidad se dirige, principalmente, a unos públicos externos a la propia organización, generalmente a un espectro mayoritario y amplio. Sin embargo, las relaciones públicas se realizan pensando en un público interno y externo, y dentro de esos dos ámbitos se incluyen multitud de públicos específicos (accionistas, socios, simpatizantes, empleados, medios de comunicación, etc.). Eso implica que la actividad dirigida de las relaciones públicas actúa sobre públicos más selectos y concretos y que debe modular su actividad teniendo presente esa tipología de públicos.

c) Sobre la selección de los medios y soportes

La publicidad recurre a espacios concretos, definidos, tarifados y perfectamente identificados. Eso implica la existencia de una evaluación del coste, pues se tiene conocimiento de la cantidad que se va a pagar por la contratación de los espacios. Además, hay que tener en cuenta que eso implica un control casi absoluto del mensaje que va a llegar a los público, puesto que la contratación de un espacio publicitario conlleva

- Decidir cuándo va a salir en un medio, por lo que se controla el factor tiempo y la repetición de los mensajes con absoluta discrecionalidad por parte de la organización.
- Decidir cuál es el contenido que se pretende presentar, ya que la publicidad permite decidir qué va a salir en el medio sin que éste ponga ningún tipo de impedimento; eso sí, respetando las normativas que estén establecidas.
- Decidir dónde se va a insertar ese espacio, ya sea en la selección o en la distribución de espacio por la que se haya pagado. Puesto que se supone la compra de una porción del medio; siempre que se pague lo establecido el anunciante puede decidir la ubicación estricta, dentro de los márgenes que establezca el propio medio.
- Decidir cómo se va a presentar en el medio. Así, se puede adoptar, cualquier formato que decida el contratante.

En cambio, el espacio de las relaciones públicas no es concreto, ni definido ni tarifado, lo cual implica una mayor dificultad para presupuestar la actividad de las relaciones

públicas. En consecuencia, las tarifas suelen referirse al trabajo profesional y a su tiempo, además del coste de recurrir a determinados servicios y de los materiales empleados.

d) Respecto al mensaje de lo que se comunica

La publicidad utiliza un mensaje explícito y evidente al obligarlo la normativa a su definición. Además el lenguaje publicitario debe reunir una serie de características propias, que induzcan al consumo del producto o del servicio y resulte, por lo tanto, impactante, innovador y lo más sucinto posible. No hay que olvidar que la publicidad compra un espacio del medio y cuanto menor sea ese espacio, menor será el coste.

El lenguaje que utiliza las relaciones públicas es mucho más diverso a causa de la amplitud de sus públicos y de la utilización de diferentes lenguajes para dirigirse a ellos. Así, se recurre a términos financieros en las actuaciones que se desarrollan en un contexto financiero, se elaboran mensajes periodísticos cuando se incide sobre los medios de comunicación, etc. Además, en las relaciones con los medios de comunicación no podemos estar seguros del lenguaje que va a prevalecer puesto que el mensaje para por el control de los periodistas y son ellos quienes dan su visto bueno a los contenidos de sus productos.

e) Sobre la cadencia de los mensajes

La publicidad tiene la necesidad de establecer un calendario en los mensajes que ha elaborado, puesto que uno de los factores de su éxito es la repetición. Así, lo más usual es que un mensaje se repita varias veces.

Desde la perspectiva de las relaciones públicas no es habitual que se recurra a la repetición de un mismo mensaje, mientras que lo que sí se pueden repetir son las herramientas. Así, tenemos que los mensajes de las relaciones públicas se agotan en sí mismos. Por ejemplo, cuando se envía un comunicado de prensa, sólo se remite uno y, aunque no tenga reflejo en los medios de comunicación, no se vuelve a enviar.

f) La posibilidad de medir la eficacia y los resultados

En la publicidad se puede recurrir a una medida de los beneficios tangibles que se deriva de su actividad, como puede ser un aumento de la adquisición de los productos ofertados. Así, es posible técnicamente establecer una cierta relación entre costes de la campaña y resultados obtenidos.

En las relaciones públicas, existe una clara dificultad para medir los resultados de sus estrategias. Y ése es uno de sus principales inconvenientes, pues muchas veces no se puede justificar convenientemente la utilización de recursos materiales y dinerarios. El gran reto de las relaciones públicas es establecer instrumentos de medida de validación del éxito/fracaso de las campañas de relaciones públicas.

Por lo tanto se pueden establecer las siguientes diferencias entre publicidad y relaciones públicas (Desantes):

Tabla 1: Diferencias entre Publicidad y Relaciones Públicas

Publicidad	Relaciones Públicas
Mensaje complejo	Mensaje complejo
Comunicación del mundo exterior del hombre	El mensaje tiene una función probatoria para el emisor
Comunica hechos que son bienes utilizables y útiles: productos, servicios, personas	Su mensaje, con independencia de que sea intencionalmente probatorio o no, cumple la función social de verificar que la organización cumple su fin natural, convencional o normativo
Se dirige al conocimiento a través del interés y a la voluntad a través del conocimiento	El mensaje transmite así la idea del fin de la organización más o menos objetivada según su grado de positivación
Es necesaria y persuasiva	El segundo de los elementos del mensaje consiste en los hechos o dación de cuentas de la actuación organizativa o personal dentro de la organización
Cuando se difunde accidentalmente no se propaga. Termina prácticamente en el sujeto que la acepta	Se ha de regir por el principio de verdad
Capta la voluntad en cuanto presenta un bien utilizable y útil, o la apariencia de un bien útil y utilizable	El proceso difusivo del mensaje relacional público produce la comparación entre fines y hechos. De esta comparación surge una identidad que legitima ante el público a una organización o una divergencia que, si es excepcional, también legitima el comportamiento general

Fuente: Castillo Esparcia, Antonio(2009). Relaciones públicas: Teoría e historia.

La diferencia principal que se puede establecer es que el objetivo de las relaciones públicas es social con consecuencia económica, en cambio el de la publicidad es comercial. Hay autores que afirman que la publicidad es una técnica de las relaciones públicas y que las relaciones públicas pueden emplearse como técnica de publicidad.

2.6. Coyuntura económica

Hace cuatro años comenzó la peor crisis económica que se recuerda desde la gran Depresión. En esta situación las empresas se plantean como estrategia para afrontar la crisis reducir o eliminar por completo la presencia en los medios publicitarios. Pero para muchos consumidores la persistencia de un producto en los medios de comunicación es sinónimo de calidad y fortaleza de la empresa. Por ello, a pesar de la crisis económica la publicidad seguirá siendo necesaria para establecer una imagen y fundamentar el arraigo de una marca.

A pesar de esta última afirmación, algunas compañías españolas han abandonado el rigor y la exigencia de buenas prácticas, pero, como ya se ha indicado anteriormente, se trata de un error estratégico ya que la reputación es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los distintos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, generados a lo largo del tiempo, y que le permitirá competir en el mercado con valores intangibles que le diferenciará de su competencia.

Investigaciones realizadas en este tema demuestran que los negocios que no disminuyeron sus inversiones en publicidad durante los tiempos turbulentos, no sólo lograron un mayor crecimiento, sino que en los años después de la crisis, incrementaron sus utilidades netas.

A pesar de ello muchos anunciantes sucumben a la tentación de recortar la inversión en publicidad con el objetivo de disminuir costes en lugar de encausar acciones de marketing capaces de hacerles captar nuevos clientes. En 2008 ya se notó una bajada de la inversión de entre un 10% y 16%. Concretamente, se produjo una bajada del 3% en televisión y del 13% en prensa. La televisión digital e internet se mantuvieron estables.

Hasta septiembre del 2011 observamos que la crisis publicitaria persiste y casi todos los soportes publicitarios sufren el declive del mercado. Según los últimos datos de InfoAdex la Red es el medio que más crece en términos totales, ya que su captación de inversión publicitaria se ha aumentado en poco más de 16 millones.

Según IAB Spain Internet ya es el tercer soporte publicitario, por detrás de la televisión y diarios y por delante de radios y televisión, con el 11,6% de la tarta publicitaria. En el primer semestre de 2010, la publicidad online en España ha facturado 152 Millones de euros, un 13,5% más que en el mismo periodo del año anterior, según los datos de la consultora InfoAdex. Pero la globalización de la comunicación gracias a Internet también conlleva inconvenientes, ya que las marcas están más expuestas a las críticas de algunos grupos de interés, ya que pequeños incidentes locales en los países en los que operan pueden convertirse en un problema de ámbito mundial, con repercusión directa en su cotización bursátil.

Aparte de Internet, sólo los cines mejoran su facturación, de 14 a 15,7 millones hasta septiembre, en un entorno en el que los medios convencionales acaparan en total un 6,7% menos de inversión que el año pasado (3.440 millones de euros en 2011 respecto a los 3.687 millones de euros en el mismo periodo en 2010).

En conjunto, el mercado publicitario en la pequeña pantalla se ha contraído durante los nueve primeros meses del año 2011 un 7,5% media hasta los 1.635 millones de euros, lo que supone una merma de 132 millones.

Por otra parte tenemos a los consumidores, que frente a una situación de crisis se vuelve más racional y conservador, pero sigue necesitando de la publicidad como fuente de información, también para que le ayude a tomar las decisiones que mejor satisfagan sus necesidades. Estas decisiones serán más racionales y menos emocionales, pero tarde o temprano el consumidor tendrá que elegir. Además, los consumidores actuales utilizan internet para informarse mejor y comprar de forma más selectiva.

En cuanto al sector de las relaciones públicas en España se va consolidando poco a poco. Un 72% de las empresas ha aumentado de forma considerable el presupuesto destinado a las relaciones públicas. Así se desprende del estudio "El Estado de las Relaciones Públicas en España" de Marco de Comunicación.

Pese a que el ámbito de las relaciones públicas en España está experimentando un momento de auge, todavía quedan muchas compañías que prescinden parcial o totalmente de hacer comunicación de empresa. Un 58% de empresas sigue sin tener contratada una agencia de relaciones públicas, y un 22% tampoco cuenta con un departamento de comunicación interno. De hecho, hasta un 27% de empresas que operan en España no cuenta actualmente con ninguna de las dos vertientes.

Destaca que para las PYME's supone un 19% del total del presupuesto global destinado a marketing, publicidad y comunicación, cuya media ronda los 120.000 euros anuales. En las grandes empresas el porcentaje equivale sólo al 8% del presupuesto global de marketing, publicidad y comunicación, que supera el millón de euros anuales. Otro de los datos destacables del estudio es que mientras las empresas que sólo operan en España invierten en relaciones públicas sólo un 11% de su presupuesto global en marketing, publicidad y comunicación, las multinacionales le destinan hasta un 21% del total.

La progresiva importancia e independencia del papel de la comunicación en la empresa se ve claramente reflejada en que el 71% de las empresas, el departamento de comunicación reporta directamente a la dirección general, en vez de al departamento de marketing o ventas, tal y como era la tónica general en el pasado. De hecho, sólo el 17% de estos departamentos sigue reportando al de marketing. Esta es una tendencia que se ha consolidado en absolutamente todas las empresas, tanto grandes como PYME's, y tanto en las que sólo operan en España como las multinacionales.

2.7. Epílogo

Como resumen de este punto podemos decir que los límites entre las relaciones públicas y la publicidad no son muy claros. Las relaciones públicas es información sobre un acontecimiento, un individuo o un grupo, o un producto y aparece como artículo o noticia en los medios de comunicación, que surge de una agencia de comunicación y es evaluado para la publicación. En cambio, la publicidad se elabora por una agencia de publicidad y se acuerda un espacio en un medio de comunicación, previamente pagado y con un tiempo de emisión.

La razón por la que estos dos conceptos se confunden es porque la publicidad se suele utilizar como una herramienta de comunicación en las relaciones públicas, a actividad de relaciones públicas suele respaldar las campañas publicitarias. Sin embargo, aunque al final persiguen el objetivo de dar a conocer una marca o empresa, sus funciones son dispares. La principal función de la publicidad reside en vender bienes y servicios y la tarea de las relaciones públicas es crear un contexto en el que la organización pueda desarrollarse cómodamente, puesto que intenta que los factores económicos, sociales y políticos que puedan afectar a la organización le sean favorables.

Por otro lado, los públicos a los que se dirigen son también distintos. Normalmente, la publicidad se dirige a audiencias externas, como los consumidores de los bienes y servicios que la empresa ofrece. Mientras que las relaciones públicas lo hacen a las denominadas audiencias externas específicas como accionista, proveedores, líderes de opinión y organizaciones no gubernamentales; y además, a una audiencia interna que son los trabajadores y los empleados.

Respecto a la situación económica del sector de la publicidad y de las relaciones públicas, ambos se han visto afectados por la situación actual de crisis y han visto reducido su nivel de facturación.

Pero a pesar de estos datos negativos, la historia ha demostrado que aquellas marcas que siguen anunciándose en periodos como éste perduran durante mayor tiempo y de mejor manera en la mente del consumidor, por lo tanto, consiguen una mayor ventaja competitiva, y estarán mejor preparadas para cuando, de nuevo, se recupere la economía.

Por ello, los expertos en marketing consideran que reducir la inversión publicitaria es un error fatal porque cuando la demanda se contrae no es conveniente reducir la inversión publicitaria, sino todo lo contrario. Es indispensable contratar servicios de empresas capacitadas en comunicación en tiempos de crisis. Una vez pasada la crisis económica salen a flote con mayor rapidez y alcanzan oportunidades de crecimiento superiores a aquellos que escogen recortar el apoyo a sus marcas en vez de mantener, a corto plazo, resultados financieros similares a tiempos de estabilidad económica.

3. Sector de la comunicación

3.1. Introducción

El sector de la comunicación, por las inversiones realizadas y su presencia cotidiana, podemos afirmar en términos absolutos que es un sector que ha alcanzado un gran desarrollo.

La comunicación se ha convertido en una industria que forma parte de la cultura de masas y de un sector más amplio en el que se encuentran grupos mediáticos que integran, junto a otras empresas, medios gráficos, audiovisuales etc.

En el caso de la publicidad, ésta ha ido creciendo transformándose en función de las diferentes etapas económicas, sociales y culturales. Actualmente se trata de una profesión madura que se apoya en una estructura construida por las relaciones entre los protagonistas de este mercado, anunciantes, agencias de publicidad y medios de comunicación, a los que se han unido las agencias de medios y todas las demás empresas y profesionales que intervienen en el proceso de creación de campañas.

La característica que resume la constante durante todo el siglo es su crecimiento, estimulado por los siguientes factores:

- ✚ Generalización del consumo entre los países ricos, que basan su economía en la activación de la demanda, buscando para ello ampliar mercados y promover la globalización.
- ✚ El desarrollo y protagonismo de medios de comunicación social, que defienden su independencia respecto a otros poderes y cuya financiación se apoya en los ingresos publicitarios.
- ✚ La utilización de la publicidad por parte de anunciantes de todo tipo que encuentran en ella una vía de difusión de sus intereses o de su visión del mundo.
- ✚ El desarrollo de la técnica publicitaria que busca el soporte que proporcionan disciplinas científicas como la psicología, la sociología o la teoría económica e intercambia conocimientos y experiencias a nivel internacional. La mentalidad de marketing, que ocupa un lugar estable en el organigrama empresarial, contribuye a la eficacia de la publicidad con la confianza en los datos y las técnicas de investigación de mercados.

- ✚ La aplicación de la tecnología a las etapas del proceso que los precisan, como la recogida y tratamiento de la información, la planificación de medios o la producción.

Los principales cambios que se han producido en el mercado publicitario son:

- ✓ El anunciante ha cambiado: los anunciantes se han profesionalizado en el terreno de la comunicación. Antes era frecuente que los responsables de los gastos publicitarios no tuvieran grandes conocimientos sobre publicidad y que dejaran sus campañas en manos de las agencias. La planificación se reducía a fijar un presupuesto y elegir la agencia de publicidad con la que trabajar. Actualmente la relación entre ambas empresas tiene muchos más puntos de contacto, ya que se entiende que los anunciantes participan más de lleno en el proceso publicitario y que las agencias se integran más que nunca en el conocimiento de su marca, público y sector.
- ✓ Definitivo paso de la publicidad a la comunicación: aunque la publicidad sea la forma más popular, y a menudo espectacular, de lanzar un mensaje, las empresas han asumido que otras formas de contacto pueden ser más eficientes en ciertos casos. Es preciso hacer un mix de comunicación que contemple los diferentes objetivos con cada público y las herramientas comunicativas más adecuadas en cada momento.
- ✓ Trabajar para la marca: las marcas simbolizan los valores que le asignan sus dueños y que reconoce el público. Las personas que han elegido una marca y se sienten partidarios de ella pueden seguir defendiéndola aunque las características del producto cambien, incluso cuando se sustituyen unos productos por otros, siempre que mantengan un significado. La comunicación se debe gestionar como un factor estratégico de la organización que responda específicamente a la estrategia de imagen corporativa establecida. La publicidad corporativa y comercial debe corresponderse con ella.

Las relaciones públicas van adquiriendo cada vez mayor importancia ya que las empresas son cada vez más conscientes que para alcanzar la excelencia competitiva es preciso un entorno igualmente excelente. Por lo tanto la competitividad debe atender no sólo a los criterios económicos, sino también a los políticos y a los sociales.

La inversión económica de las empresas en actividades publicitarias y de comunicación se sitúa en torno a los 14.590,2 millones de euros anuales según

INFOADEX. Aunque estos datos experimentan continuas fluctuaciones sitúa a la inversión en Publicidad y Relaciones Públicas entre un 1,76% y un 2,5% del PIB.

La actual crisis económica afectó más en España al sector de las Relaciones Públicas que al de la Publicidad. Según datos del año 2009, los servicios de consultoría en relaciones públicas y comunicación generaron un volumen de negocio por valor de 343 millones de euros, casi 106 millones menos que la cifra alcanzada en 2008.

La caída de la facturación del sector de las Relaciones Públicas entre 2008 y 2009 fue de un 23,4%. En el mismo período, la facturación del sector publicitario cayó casi un 13%. En España, tan sólo el 2% de las empresas dedicadas a las relaciones públicas superan un millón de euros en la facturación.

Con respecto a las condiciones de mercado, la revolución de las nuevas tecnologías ha influido notablemente en el sector, abriendo escenarios hasta ahora desconocidos en el ámbito de la comunicación comercial. Estas nuevas oportunidades de negocio provocan cambios en las estructuras de las empresas de publicidad y modificaciones considerables en su entorno laboral: nuevos perfiles, nuevas aéreas, herramientas innovadoras, etc.

3.2. Análisis del sector de la publicidad

Una vez definido el sector de la comunicación en general vamos a realizar un análisis del sector de la publicidad. Para ello nos basaremos en el informe de “Radiografía de la Industria Publicitaria en España” realizado por la Federación Nacional de Empresas de la Publicidad y la Asociación General de Empresas de Publicidad.

Este estudio nos va a permitir la obtención de los siguientes resultados:

- ✚ Contextualizar el sector de la publicidad y de sus distintos subsectores
- ✚ Identificar los datos más significativos del sector que permiten conocer el número de empresas, su tipología y su participación en la creación de riqueza y empleo
- ✚ Conocer la situación actual del sector y de sus empresas, identificando los factores principales que afectan a la competitividad, su situación actual y sus perspectivas futuras

Los subsectores incluidos dentro del proyecto son los que integran a las empresas representadas por la Asociación General de Empresas de Publicidad, en concreto los siguientes:

- Agencias de Publicidad
- Agencias de Medios
- Empresas de publicidad exterior
- Empresas de Publicidad directa y marketing directo
- Empresas exclusivas de publicidad
- Estudios de Diseño
- Empresas de actividades Complementarias
- Empresas de Marketing Promocional

Para determinar el número de empresas pertenecientes al sector, se han identificado en primer lugar los códigos CNAE que se corresponden con los diferentes subsectores que lo integran. En muchos casos un código CNAE a nivel de detalle de cuatro dígitos contempla actividades diversas o bien un epígrafe excesivamente genérico, por ello no resulta posible ofrecer el dato exacto de empresas que pertenecen al sector. Nos quedamos con aquellos epígrafes que por su nivel de detalle, con absoluta seguridad engloban empresas del sector. Se trata de códigos CNAE donde todas las empresas incluidas pertenecientes al sector de la publicidad. Los CNAE que cumplen esta característica son:

- 7021 relaciones públicas y comunicación
- 7311 agencias de publicidad
- 7312 servicios de representación de medios de comunicación
- 8230 organización de eventos y ferias

Estos 4 subsectores suman un total de 34.405 empresas. Esta cifra se puede considerar el mínimo garantizado. De ellas, unas 12.000 se encuentran en Madrid y 8.500 en Cataluña, es decir aproximadamente la mitad del total de las empresas del sector en España se encuentran en estas dos regiones. Las agencias de publicidad son aproximadamente el 50% del sector con 21.048 empresas, un 20% agencias de medios por encima de las 8.000 empresas y un 10% organizaciones de eventos y ferias que se sitúan en torno a las 4.500 empresas en España.

Una vez analizados los datos relativos al número de empresas del sector abordaremos a continuación los datos relativos a ocupación y empleo en el sector. Para ello

calculamos el sumatorio de los CNAE 731 Y 823 y con ello obtenemos un total de 104.000 ocupados, de ellos aproximadamente unos 40.000-50.000 desempeñan su actividad por cuenta propia y el resto por cuenta ajena. Esto representa una media en torno a 3 trabajadores por empresa.

A continuación se van a presentar los resultados de una encuesta que se realizó a los empresarios del sector publicidad en todo el territorio nacional, encuadrados en los siguientes subsectores:

- Agencias de publicidad
- Agencias de medios
- Empresas de publicidad exterior
- Empresas de publicidad directa y marketing directo
- Empresas de exclusivas de publicidad
- Empresas de diseño gráfico
- Empresas de organización de eventos y ferias
- Empresas de marketing promocional

Según este estudio se realizaron 330 encuestas mediante muestreo aleatorio, estableciendo cuotas según los siguientes parámetros:

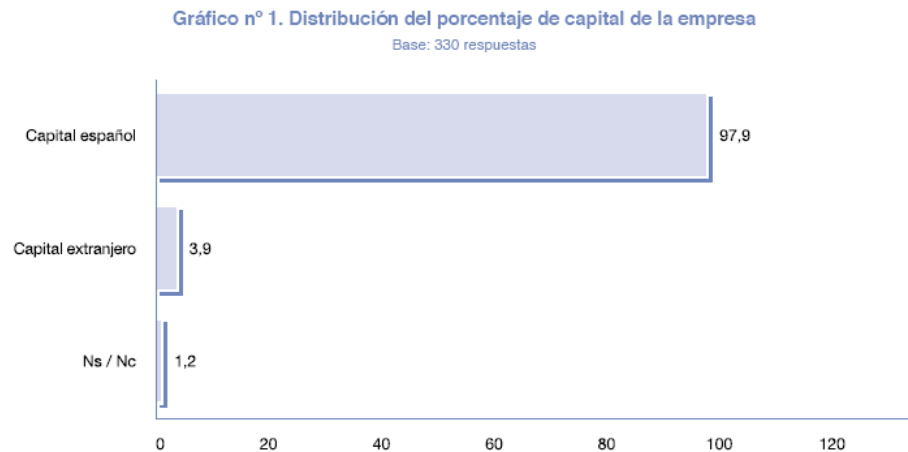
- ✓ Localización geográfica
- ✓ Subsector

Se ha realizado una encuesta telefónica, con un sistema de muestreo aleatorio. La encuesta ha sido realizada al propio empresario en todos los casos. Para la confección de la muestra se han utilizado las bases de datos públicas.

En base a las respuestas obtenidas se pueden sacar las principales características descriptivas de las empresas del sector publicidad:

- 1) En lo relativo a Propiedad del capital de la empresa, en el 97.9% se trata fundamentalmente de capital español. Se aprecia una mayor presencia de capital extranjero entre las más grandes ya que un 19.2% de las grandes empresas tienen capital extranjero. También se ve que existe una mayor presencia de capital extranjero en las empresas con antigüedad superior a 20 años(8.9%). Por subsectores, son las empresas de marketing promocional las que en mayor medida han mencionado contar con capital extranjero(22.2%)

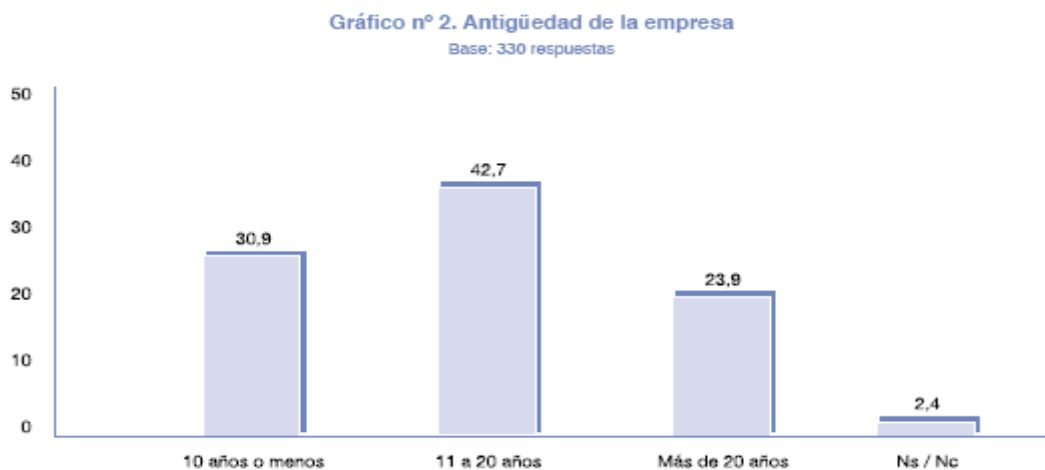
Gráfico 1: Distribución del porcentaje de capital de la empresa



Fuente: Asociación General de Empresas de Publicidad(2009). Radiografía de la Industria Publicitaria en España.

- 2) Respecto a la antigüedad, un 30.9% de las empresas entrevistadas tienen 10 años o menos, el 42.7% tiene una antigüedad comprendida entre 11 y 20 años, y un 23.9% tienen una antigüedad superior a 20 años. La mayor antigüedad atendiendo a los diferentes subsectores se encuentra en las empresas de marketing promocional, donde el 77.8% han mencionado tener una antigüedad superior a 20 años. El sector con las empresas más jóvenes es Organización de Eventos y Ferias.

Gráfico 2: Antigüedad de la empresa



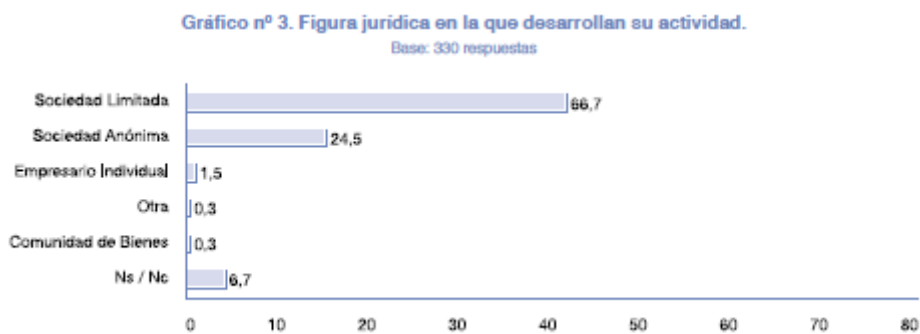
Fuente: Asociación General de Empresas de Publicidad(2009). Radiografía de la Industria Publicitaria en España.

- 3) La empresas de publicidad se agrupan en los siguientes subsectores con los siguientes porcentajes:
- ✓ Agencias de Publicidad (58.8%)

- ✓ Empresas de publicidad directa y marketing directo(9.4%)
- ✓ Empresas de publicidad exterior(7.3%)
- ✓ Agencias de medios(5.8%)
- ✓ Empresas de exclusivas de publicidad(4.8%)
- ✓ Empresas de diseño gráfico(4.2%)
- ✓ Empresas de organización de eventos y ferias(3.9%)
- ✓ Empresas de marketing promocional(2.7%)
- ✓ Otros(2.7%)

4) En cuanto a la figura jurídica en la que desarrollan su actividad, el régimen jurídico predominante es la Sociedad Limitada. Dos de cada tres empresas tienen la condición jurídica de sociedad limitada. Las Sociedades Anónimas son más frecuentes en las Agencias de Publicidad y Agencias de Medios. Por zona geográfica, las sociedades anónimas tienen mayor presencia en Cataluña.

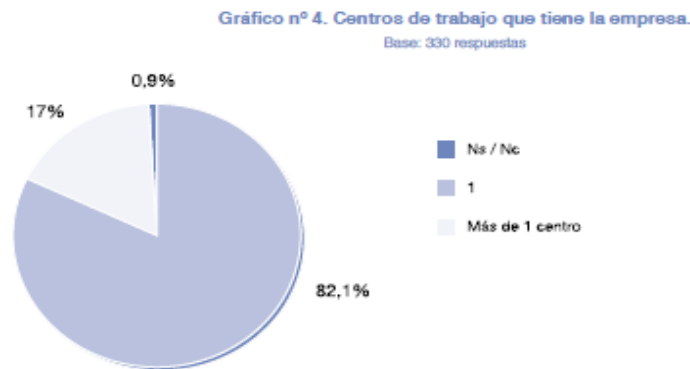
Gráfico 3: Figura jurídica de las empresas



Fuente: Asociación General de Empresas de Publicidad(2009). Radiografía de la Industria Publicitaria en España.

5) La mayoría de las empresa cuentan con un solo centro de trabajo (82,1%).Un 17% tiene más de un centro. Son las Agencias de Medios donde en mayor medida se han encontrado empresas con más de un centro. Un 36,8% de las entrevistadas de este subsector tiene más de un centro de trabajo.

Gráfico 4: Número de centros de trabajo



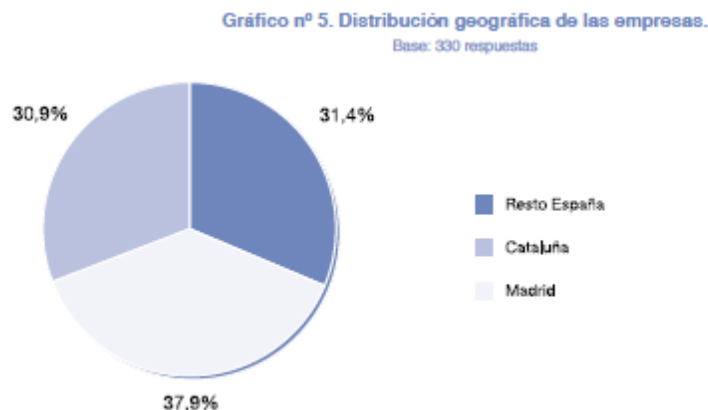
Fuente: Asociación General de Empresas de Publicidad(2009). Radiografía de la Industria Publicitaria en España.

- 6) Las empresas entrevistadas tienen una media de 16, 82 trabajadores(este dato presenta una desviación típica de 34,89 debido a la dispersión de la muestra). No obstante, dos de cada tres empresas tienen 10 o menos trabajadores y un 7,9% tienen más de 40 empleados.

Atendiendo a los tramos de trabajadores que se han establecido en las encuestas, los subsectores con empresas de menos volumen de empleados son las de exclusivas de publicidad y publicidad exterior. Por el contrario, las Agencias de Medios son las que cuentan con una mayor cantidad de trabajadores, un 35% de las entrevistadas de este sector tienen más de 10 trabajadores.

- 7) El 68,8% de las empresas se encuentran agrupadas entre Comunidad de Madrid(37,9%) y Cataluña(30,9%). El resto de la muestra se distribuye entre País Vasco(7,3%), Andalucía(7%), Aragón(6,1%), Comunidad Valencia(5,8%) y Galicia(5,2%).

Gráfico 5: Distribución geográfica



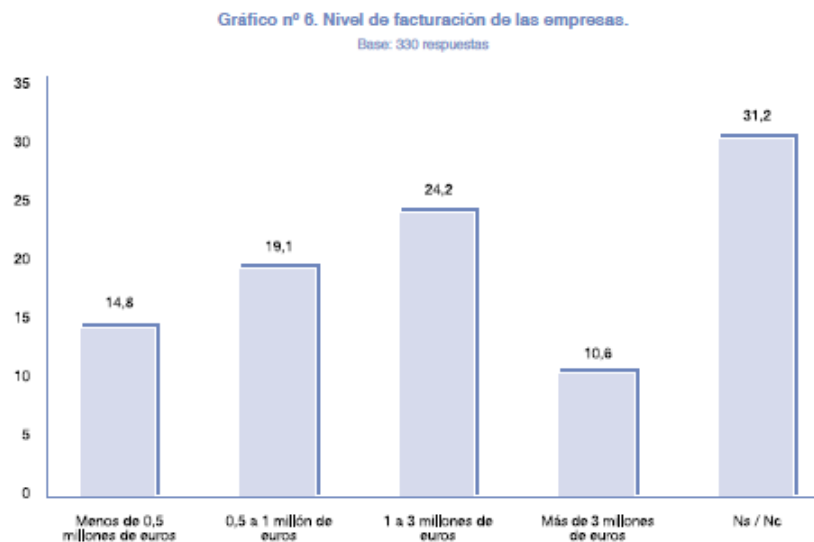
Fuente: Asociación General de Empresas de Publicidad(2009). Radiografía de la Industria Publicitaria en España.

- 8) Por último se ha analizado el volumen de facturación de las empresas entrevistadas. Un 31,2% de las empresas no ha facilitado datos a este respecto. Un 35,9% de las empresas entrevistadas tienen una facturación que no supera el millón de euros, un 24,2% tienen una facturación comprendida entre uno y tres millones de euros y finalmente un 10,6% tiene una facturación superior a los 3 millones de euros.

El nivel de facturación de las empresas es mayor en Madrid que en el resto de España. En la Comunidad de Madrid, casi la mitad de las empresas entrevistadas factura más de un millón de euros, mientras que en Cataluña esta situación se presenta en un 23,6% de las empresas.

Para el resto de las empresas entrevistadas no supera el medio millón de euros de facturación.

Gráfico 6: Nivel de facturación



Fuente: Asociación General de Empresas de Publicidad(2009). Radiografía de la Industria Publicitaria en España.

Para el análisis del sector en la Comunidad Valenciana nos basaremos en el estudio del “Informe sobre la inversión publicitaria en la Comunidad Valencia” que consiste en un análisis comparativo en el periodo 2005-2009, que permite una medición constatada de los cambios acontecidos como consecuencia de la disminución del consumo y, en consecuencia, de los comportamientos de los inversores debido a la crisis económica actual.

En el 2009 la inversión se redujo de 14.915,5 millones de euros a 12.699, 4 millones de euros. Es inevitable destacar el actual estado de crisis del sector publicitario en

España como consecuencia del entorno económico general. Los datos de inversión en medios de 2008 reflejaron una caída del -7,5% respecto a 2007 y en 2009 la caída se sitúa, respecto a 2008, en el -14,9%. Todos los medios han sufrido caídas generalizadas y sólo internet y marketing móvil han visto crecer la cifra de inversión tanto en 2008 como en 2009.

Por su naturaleza y actividad publicitaria se considera que el número de empresas integradas en la industria de la comunicación publicitaria en la Comunidad Valenciana es de 644. Se considera que el número de Agencias de Publicidad en la Comunidad Valenciana es de 201.

Los ingresos medios de las principales agencias de publicidad de la Comunidad Valenciana han descendido un 38,9% en los dos últimos años. La facturación media de una agencia entre 2005 y 2009 es de 789.514 euros, y en 2009 se redujo hasta 526.422 euros.

Los ingresos de las Agencias de Publicidad de la Comunidad Valenciana son 161 Millones de euros de media(2005-2009). En el año 2009 representa un total de 195,8 millones de Euros, un -44% respecto a 2008.

La inversión publicitaria total efectuada por los Anunciantes de la Comunidad Valenciana en 2009 es de 123,5 Millones de Euros. Por lo que las agencias valencianas facturan un 85,7% sobre esta inversión total de los anunciantes, lo que significa que al 14,3% de la inversión de los anunciantes valencianos se va fuera de la Comunidad Valenciana.

Los ingresos del resto de la industria publicitaria de la Comunidad Valenciana son de 253,2 millones de euros como media(2005-2009). En el año 2009 son casi 215 Millones de Euros, un -28% respecto a 2008.

La industria publicitaria en la Comunidad Valenciana, es decir, aquellas empresas que desarrollan actividades que inciden en los presupuestos de comunicación, promoción y publicidad; genera unos ingresos medios (2005-2009) de 414,3 millones de euros. En el año 2009 generó unos ingresos totales de 320,7 millones de euros, un -34% respecto a 2009.

La participación de la Industria Publicitaria en la actividad económica, es del 0,35% sobre el VAB de la Comunidad Valenciana en 2009 un -38% respecto al 2007, cifra más alta con un 0,54%.

El número de empleos de las principales agencias de publicidad de la Comunidad Valenciana ha descendido un 28,3% en los dos últimos años. La media de empleados por agencia en la Comunidad Valenciana es de 6 empleados.

En cuanto a empleo directo, las agencias de publicidad en sentido estricto generaron en 2009 1.025 empleos(cifra más alta en 2008 con 1.445 empleos). El resto de empresas de la industria publicitaria generaron en 2009 2.082 empleos(cifra más alta en 2008 con 2.293 empleos). Por lo que el conjunto de la industria publicitaria valenciana integra un total de 3.107 empleos directos en el año 2009.

La generación de empleo indirecto como consecuencia de la contratación de medios y otros servicios complementarios, fue de 3.124 puestos de trabajo en el año 2009(cifra más alta en 2007 con 4.194 empleos).

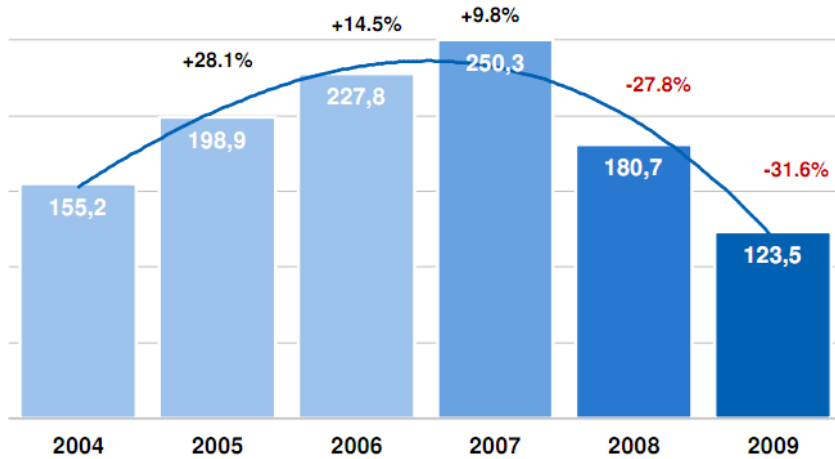
El empleo total generado por la industria publicitario en la Comunidad Valenciana fue de 6.231 puestos de trabajo en 2009.

La participación de la industria publicitaria en la ocupación de la Comunidad Valenciana es de un 0.32%.

A continuación vamos a analizar el otro lado del mercado que son los anunciantes, principalmente los que tienen sede social en la Comunidad Valenciana.

La inversión publicitaria de los anunciantes con sede en la Comunidad Valenciana de los dos últimos años ha descendido un 50,6%. Del 2004 al 2007 la inversión publicitaria aumentó en 95 millones de euros. Del 2009 al 2007 la inversión publicitaria descendió en 127 millones de euros.

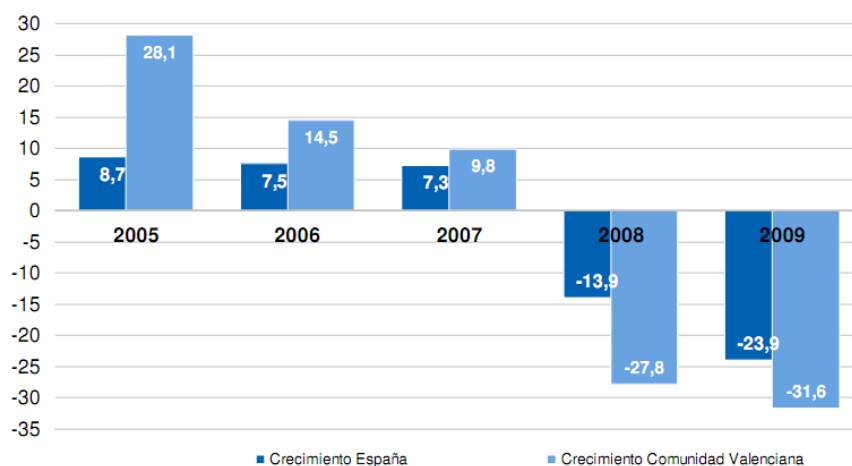
Gráfico 7: Evolución inversión publicitaria en la Comunidad Valenciana (millones de euros)



Fuente: Arce Media

Cuando el mercado publicitario es creciente la inversión publicitaria de los anunciantes con sede en la Comunidad Valenciana crece por encima de la media nacional y cuando el mercado es decreciente la inversión publicitaria de los anunciantes con sede en la Comunidad Valenciana retrocede aún más.

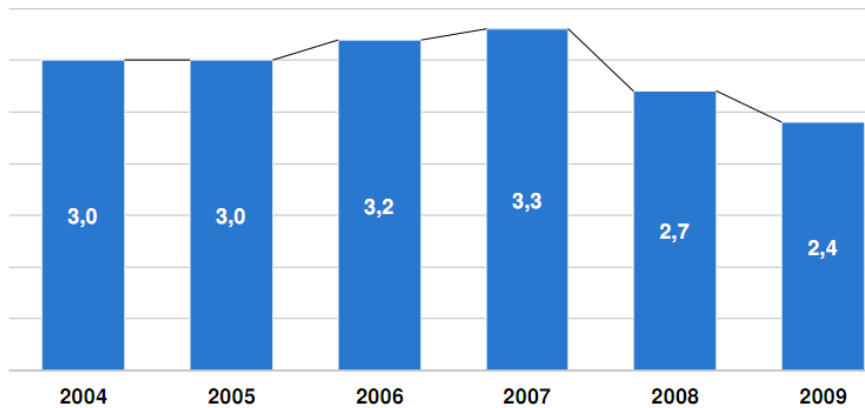
Gráfico 8: Crecimiento de la inversión publicitaria en la Comunidad Valenciana frente a España



Fuente: Arce Media.

La participación de la inversión publicitaria de los anunciantes con sede en la Comunidad Valenciana se situó por encima del 3% hasta el año 2007, actualmente representa el 2,4%.

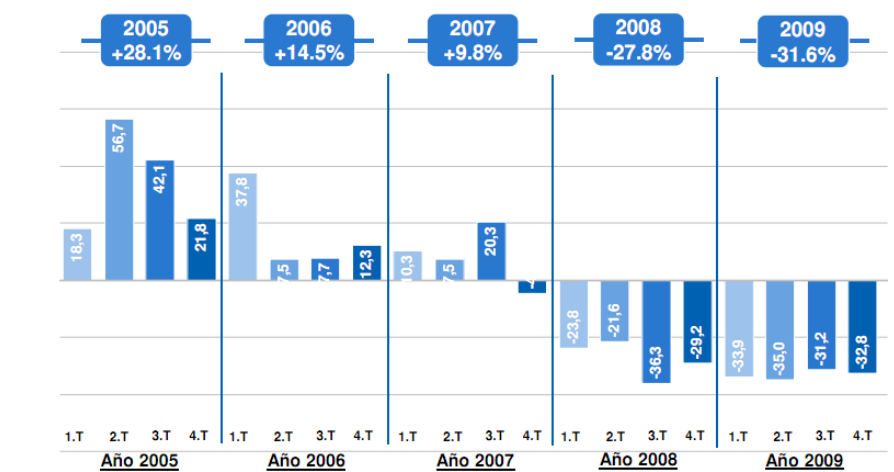
Gráfico 9: Participación de la inversión publicitaria, contribución con sede en la Comunidad Valenciana



Fuente: Arce Media.

Desde el cuarto trimestre del año 2007 la inversión publicitaria de los anunciantes con sede en la Comunidad Valenciana ha descendido sistemáticamente.

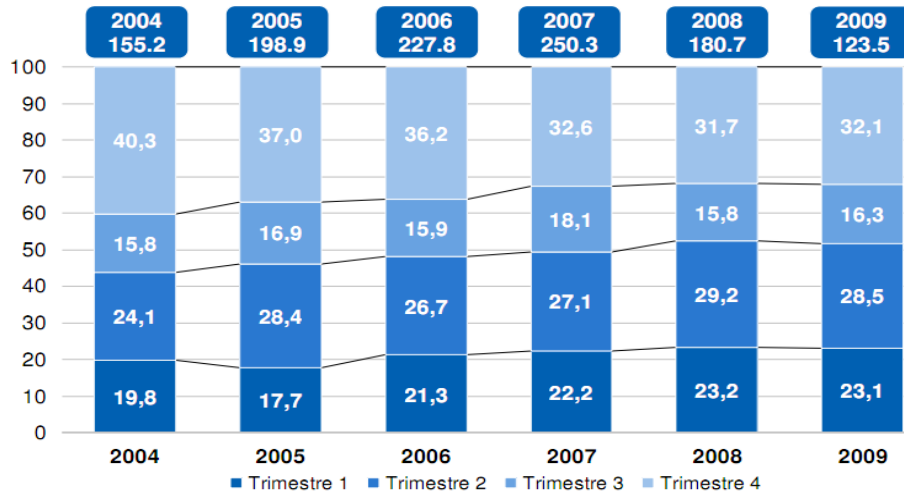
Gráfico 10: Crecimiento de la inversión publicitaria por años y trimestres de los anunciantes con sede en la Comunidad Valenciana



Fuente: Arce Media.

Los anunciantes con sede en la Comunidad Valenciana concentran más de un tercio de la inversión publicitaria en el último trimestre del año.

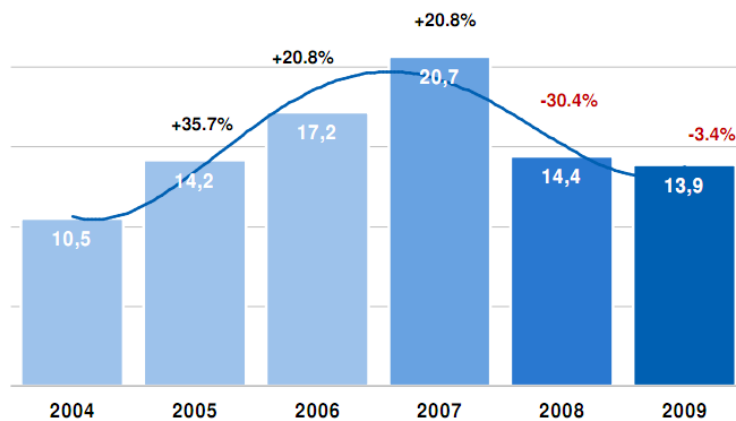
Gráfico 11: Participación de la inversión publicitaria por trimestres de los anunciantes con sede en la Comunidad Valenciana



Fuente: Arce Media.

En cuanto a las administraciones públicas, las del conjunto del estado español han reducido las inversiones publicitarias un 24,9% en el último año. Con la entrada de la recesión económica las diferentes administraciones públicas valencianas han reducido la inversión publicitaria en menos medida que el conjunto de las administraciones públicas estatales. En el año 2009 las diferentes administraciones públicas valencianas han reducido la inversión publicitaria solamente un 3,4%.

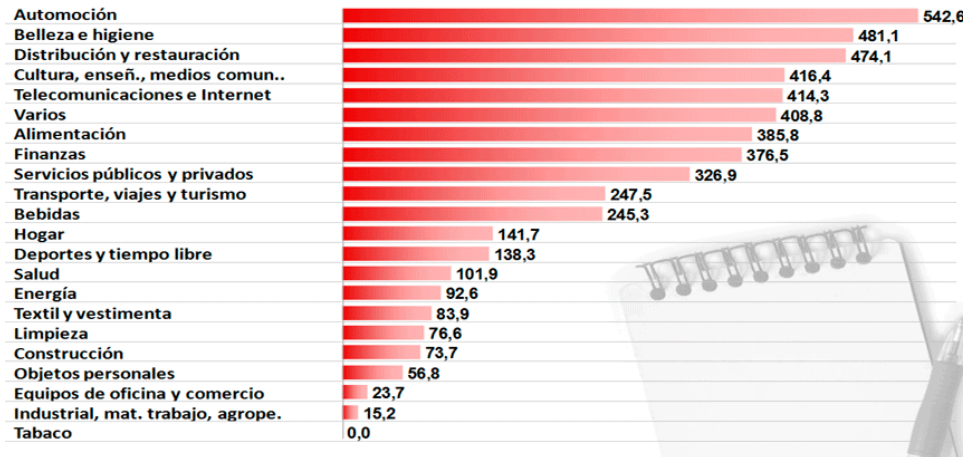
Gráfico 12: Evolución y crecimiento de la inversión publicitaria de la administración pública de la Comunidad Valenciana (millones de euros)



Fuente: Arce Media

A nivel nacional, los sectores que más invirtieron en publicidad en el año 2010 son los que se presentan a continuación:

Gráfico 13: Inversión en publicidad en función de los sectores



Fuente : InfoAdex. Estudio de la Inversión Publicitaria en España 2010

3.3. Análisis del sector de las relaciones públicas

A continuación analizaremos la evolución de las Relaciones Públicas. La actividad de las relaciones públicas está ligada al desarrollo del hombre desde su aparición en la tierra. En todas las épocas el hombre ha necesitado vincularse con sus semejantes, establecer alianzas y sistemas de cooperación mutua. Para ello ha debido apelar a la oratoria, y a desarrollar mecanismos empíricos para atraer la buena voluntad hacia sus objetivos. Todo ello apelando básicamente a su intuición. Son lo que los investigadores describen como Relaciones Públicas intuitivas o de hecho.

Sin embargo en tiempo modernos hablamos de Relaciones públicas científicas: formas organizadas de comunicación, acciones planeadas anticipadamente para influir en los públicos, esfuerzos deliberados de entidades gubernamentales para conquistar el favor ciudadano. Las Relaciones Públicas así concebidas tienen una importante presencia en la vida moderna, pues involucran al hombre, a las entidades corporativas y a la sociedad en su conjunto.

Por ello, hoy en día, tener éxito en el mercado requiere de una excelente comunicación empresarial, realidad que las empresas españolas están aceptando

paulatinamente, externalizando una parte importante de su comunicación en agencias de relaciones públicas, al margen de la publicidad tradicional. Sin embargo, todavía hay muchas empresas que no cuentan con gabinetes de comunicación de forma habitual.

Según demuestra un estudio realizado por Marco de Comunicación, el 22% de las empresas españolas no cuenta con un departamento de comunicación interna, un 58% sigue sin contratar una agencia de relaciones públicas y hasta un 27% de las empresas que operan en España no cuenta actualmente con ninguna de las dos variantes.

El sector de las relaciones públicas no está tan desarrollado como el de la publicidad, pero se va consolidando poco a poco, tendencia que se demuestra por el hecho de que un 72% de las empresas haya aumentado de forma considerable el presupuesto destinado a este ámbito en los últimos años, pero muchas empresas siguen sin ser conscientes de la importancia de una buena comunicación para posicionarse en el mercado.

Una prueba del crecimiento del sector es que en tres de cada cuatro empresas el gasto en Relaciones Públicas ha aumentado de forma considerable. El estudio indica que la media actual de inversión en España por empresas en RR.PP. ronda los 35.000 euros, que representa un 14% del presupuesto global del marketing, publicidad y comunicación, el que alcanza una media de 250.000 euros. Aun así, hasta un 31% de las compañías le destina a las RR.PP. menos de 25.000 euros de presupuesto al año. Otro 40% invierte entre 50.000 y 300.000 euros y un 12% entre 25.000 y 50.000 euros. Al otro extremo destaca también que son casi el 17% las compañías que le destinan a las relaciones públicas más de 300.00 euros al año.

Las grandes empresas no son tan proclives a contratar servicios de agencias de relaciones públicas. Invierten unos 75.000 euros de media en RR.PP., lo que equivale sólo al 8% del presupuesto global de marketing, publicidad y comunicación, que supera el millón de euros anuales. En cambio las medianas empresas, a pesar de invertir unas sumas inferiores en relaciones públicas, ésta representa el 19% del total del presupuesto global destinado a marketing, publicidad y comunicación.

Otro de los datos destacables sobre estudio de las relaciones públicas, es que mientras las empresas que sólo operan en España invierten en RR.PP. sólo un 11%

de su presupuesto global en marketing, publicidad y comunicación, las multinacionales le destinan hasta un 21% del total.

En otro estudio realizado en 2011 por la consultora de comunicación Torres y Carrera también se recalca que las Relaciones públicas representan un sector económico relativamente joven en España. Los últimos datos que se analizan son los del año 2009 en el que los servicios de consultoría en relaciones públicas y comunicación supusieron un volumen de negocio de 343 millones de euros, casi 106 millones menos que en el año 2008, es decir, una caída de facturación del 23,4%. En cambio en el sector de la publicidad la facturación cayó un 13%.

En España hay más de de 1000 empresas dedicadas al sector de la Comunicación y las Relaciones Públicas. De ellas un poco más del 2%(alrededor de 25 empresas) superan el millón de euros de facturación. El resto de empresas son pequeñas empresas de carácter local o bien organizaciones de dimensiones muy reducidas gestionadas por una o dos personas. Estas 25 empresas del sector sumaron en 2009 un volumen de negocio por un valor cercano a los 110 millones de euros. Los 233 millones de euros son gestionados de manera muy descentralizada. En cuanto a esas mismas 25 principales agencias, 15 son de capital español y el resto son formas internacionales.

El 28% de las agencias de relaciones públicas afirma que entre el 15% y el 33% de los ingresos de 2010 provenían de los social media, una cifra que ha aumentado el 44% en 2011. Los social media se han convertido en una fuente mayor de ingresos para las agencias de relaciones públicas. Un 84% de las agencias de las relaciones públicas afirmaron que las relaciones públicas están siendo innovadoras y están siguiendo el ritmo de estas plataformas sociales. De hecho, las agencias de relaciones públicas son consideradas como mejores comunicadoras y más capaces de dialogar con los consumidores, y esa capacidad encaja perfectamente con la naturaleza de los social media.

3.4. Epílogo

Tras el análisis del sector podemos concluir que la publicidad sigue siendo la gran apuesta comunicativa de numerosas empresas ya que se concibe como la principal herramienta de comunicación para llegar a las audiencias clave, mantener el nivel de ventas y rentabilidad empresarial. Pero cada vez más organizaciones empresariales, ante la saturación del mercado y de los medios, están entendiendo que su estrategia

comunicativa no puede basarse únicamente en la publicidad del producto, y dan un salto en su forma de acercarse a sus potenciales clientes mediante las relaciones públicas.

Respecto a las cifras, observamos que la crisis económica ha pasado factura al sector de la publicidad y al de las relaciones públicas. De hecho, los profesionales del sector señalan que debido a esta nueva situación se han creado lugares de trabajos de mala calidad y se han fragmentado los procesos productivos a través de la contratación de servicios en cadena.

A pesar de ello, el sector se encuentra en un momento revulsivo. Las nuevas necesidades comunicativas de empresas e instituciones, que pasan por el establecimiento de nuevas estrategias de relación entre anunciantes y consumidores, nuevos canales de comunicación y nuevos servicios y productos creativos, llevan a las agencias a trabajar con nuevos formatos y canales.

La globalización ofrece también nuevas oportunidades a las agencias locales para exportar y vender sus ideas creativas. También la proliferación de las redes sociales ha abierto un abanico de posibilidades, tanto para crear nuevas ideas comunicativas como para favorecer la entrada de nuevos perfiles profesionales especializados en estas plataformas.

El conocimiento y el reconocimiento por parte de las pequeñas y medianas empresas de la necesidad de la gestión de la comunicación amplían el abanico de los posibles clientes para los profesionales de este sector.

4. Análisis estratégico

4.1. Análisis macroeconómico

Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se produce en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge la necesidad de adaptarse a estos cambios.

Por ello es necesario la realización de un análisis PEST. Se trata de una herramienta de análisis del entorno externo y es el acrónimo de los factores:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos

El análisis PEST es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia , la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios que identifica los factores del entorno general que van a afectar a la empresa.

La pirámide de población o la evolución tecnológica de un país pueden ser aspectos aparentemente demasiado lejanos para la publicidad, sin embargo, influyen en el resto de factores y provocan cambios en la distribución de los productos, en las formas de recibir los mensajes, en el sistema de valores de la gente, los estilos de la vida, etc. Sin duda la situación económica ejerce una influencia permanente en el presupuesto que los anunciantes destinan cada año a publicidad y la progresiva normativización de la actividad publicitaria a través de disposiciones de distinto rango legal condiciona las opciones creativas y mediáticas.

A continuación se procederá a la realización del análisis PESTEL:

Políticos

Los factores políticos no son influyentes en el ámbito de la publicidad y las relaciones públicas. Pero podemos mencionar que las diferentes políticas del Gobierno referentes a las magnitudes macroeconómicas, microeconómicas y a las diferentes legislaciones, afectan a la economía en su conjunto y, en consecuencia, a todos los sectores, incluyendo el sector de las empresas de publicidad y relaciones públicas.

Otro factor a tener en cuenta es la estabilidad. Actualmente no se puede afirmar que la política española sea estable debido principalmente a la situación económica actual del país.

Sociedad

Según el artículo 2 de la Ley General de Defensa de Consumidores y Usuarios, los consumidores o usuarios son las personas físicas o jurídicas que adquieren, utilizan o disfrutan como destinatarios finales, bienes muebles o inmuebles, productos, servicios, actividades o funciones, cualquiera que sea la naturaleza pública o privada, individual o colectiva, de quienes los producen, facilitan, suministran o expiden.

Actualmente nos encontramos en una sociedad capitalista caracterizada por el consumo masivo de los ciudadanos con una capacidad para elegir entre las diversas opciones que ofrece el sector empresarial. Es por ello que este sector intenta sobrevivir en una sociedad muy competitiva, se sirve de sus propias estrategias para captar la atención de los consumidores utilizando técnicas de marketing, imagen del producto y publicidad.

El mundo ha aumentado su complejidad y esta es una premisa de la que hoy parten todas las empresas cuando diseñan sus estrategias. Por ello las empresas encuentran cada vez más dificultad para identificar nuevas necesidades del consumidor, diseñar productos o servicios que diferencien de la competencia y lograr mantenerlos en el mercado durante periodos largos de tiempo. Adicionalmente, la multiplicación de la oferta de medios hace más difícil y costoso identificar los medios más idóneos para llevar a cabo una estrategia de comunicación.

Estas son de hecho las componentes fundamentales de la complejidad del entorno actual: la fragmentación cada vez mayor de las necesidades de los consumidores derivada de las profundas transformaciones que están cambiando los estilos de vida y las aspiraciones vitales de los mismos y la fragmentación de la audiencia derivada de la cada vez mayor oferta de medios disponible.

Hay dos tipos de transformaciones que afectan al modo en que entendemos a los consumidores: por un lado transformaciones de carácter estructural relacionadas con los cambios en la organización y estructura de las sociedades y por otro de transformaciones en los estilos de vida relacionadas con los cambios en las aspiraciones vitales.

Entre las transformaciones estructurales se encuentran las siguientes:

- El estancamiento y consiguientemente envejecimiento de la población
- El aumento de la población inmigrante
- El acceso creciente de la mujer al trabajo fuera del hogar
- El cambio de las estructuras de hogares, incluyendo el aumento de los hogares de un solo individuo o la mayor flexibilidad de las jornadas laborales
- El pero creciente del gasto en viajes, ocio y cultura en detrimento de productos básicos como la alimentación y la ropa

Entre las transformaciones relacionadas con las aspiraciones vitales se encuentran las siguientes:

- Mayor individualismo
- Más importancia a la experiencia de los sentidos
- Ambición por prosperar o mayor necesidad de información a la vez que mayor simplicidad en las decisiones de la vida cotidiana
- Mayor seguridad

Estas transformaciones combinadas con la extensión del uso de las nuevas tecnologías de la comunicación ha provocado que los consumidores se hayan vuelto más exigentes y cambiantes y que se haya llegado a una situación en la que se producen más variedad de productos que cada vez duran menos y se producen para segmentos más reducido de personas

Normativa

En la Ley General de Publicidad en España se recoge la definición de publicidad como toda forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada, en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional, con el fin de promover de forma directa o indirecta la contratación de bienes muebles o inmuebles, servicios, derechos y obligaciones (Ley 34/1988 de 11 de Noviembre. Ley General de Publicidad).

En 1964, entra en vigor el Estatuto de la Publicidad, en el que se contemplan los principios básicos a los que está sometido el sector publicitario:

- El principio de legalidad, cuyo precepto obliga a el cumplimiento de los establecido por ley

- El principio de veracidad, el cual requiere de la veracidad de los contenidos en los anuncios
- El principio de autenticidad, hace referencia al reconocimiento claro y sin confusiones por parte del público
- El principio de libre competencia, el cual exige la consideración para con los competidores en el ejercicio de los mensajes comerciales

En el año 1988 se actualizan algunas disposiciones del Estatuto y se suman otros con el fin de atender los problemas resultantes del cambio de contexto del país. De ahí nace la Ley General de publicidad.

En la actualidad el régimen jurídico básico de la publicidad comercial resulta integrado por la Ley General de Publicidad de 1988, y también por la Ley 25/1994, de 12 de Julio por la que se incorpora al Ordenamiento jurídico español la Directiva 88/552/CEE, sobre la coordinación de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativas al ejercicio de actividades de radiodifusión televisa.

Junto a estas normas también son objeto de regulación por parte de la Ley 3/1991 de 10 de enero, de Competencia Desleal determinadas modalidades de publicidad ilícita

En este contexto normativo se debe incluir la Ley General de Defensa de Consumidores y Usuarios de 1984 donde se recogió por primera una declaración de los derechos globales de los consumidores. En la LGDCU, el legislador insertó una serie de normas sobre la tutela jurídica del consumidor en materia publicitaria.

Según esta ley, el consumidor tiene derecho a:

- Estar protegido contra los riesgos que puedan afectar a la salud y la seguridad
- Se debe informar de la existencia de riesgos en los productos, de sus consecuencias y de cómo evitarlos
- Tener protegidos los intereses económicos y sociales; sin engaños en la publicidad ni en las ofertas
- Indemnización y reparación de los daños y perjuicios sufridos por el consumo o utilización de los bienes adquiridos
- La participación en la elaboración de leyes y reglamentos que afecten al consumidor directamente. Se puede hacer a través de las asociaciones, agrupaciones o confederaciones de consumidores o usuarios legalmente constituidos

- Protección jurídica, administrativa y técnica en situaciones de inferioridad e indefensión

Se considera publicidad ilícita toda aquella que amenace la dignidad de la persona, así como los derechos que se reconocen en la Constitución, y se castiga por la vía civil y también por el Código Penal.

Algunas formas de publicidad ilícita son: la publicidad engañosa, es decir, aquella que lleve confusión a los consumidores y/o perjudique al comportamiento económico, y/o a los competidores, y exista omisión de datos fundamentales.

La publicidad subliminal, es otra variante, es aquella que se vale de la estimulación de los sentidos de los consumidores sin percibir de forma consciente esta excitación sensitiva que induce a la compra del producto o servicio. Otro ejemplo de publicidad ilícita, es la llamada desleal, se refiere a los mensajes comerciales que pretenden desacreditar o denigrar, de forma directa o indirecta, a una persona o empresa.

En síntesis podemos decir que la normativa española respecto a publicidad integra, entre otras, las siguientes normas:

- ✚ *Código Deontológico* en el que se definen los intereses de los profesionales y se contribuye a la ética publicitaria y a garantizar los derechos de los destinatarios.
- ✚ *Ley de Defensa de la Competencia*: garantiza la existencia de una competencia suficiente frente todo ataque contrario al interés público
- ✚ *Ley de Marcas*: tiene por objeto el régimen jurídico de los signos distintivos, categoría jurídica que configura uno de los grandes campos de la propiedad industrial
- ✚ *Ley de Propiedad Intelectual*: regula, aclara y armoniza las disposiciones legales vigentes en materia de propiedad intelectual
- ✚ *Ley General de Publicidad*: se establecen las disposiciones generales y las definiciones o tipos de publicidad ilícita, recoge las principales figuras de contratos y de los sujetos de la actividad publicitaria que la práctica del sector han venido consagrando
- ✚ *Ley de protección de datos de carácter personal*: garantiza y protege, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor, intimidad personal y familiar

Respecto a las Relaciones Públicas, no existe un ordenamiento jurídico específico para las mismas.

La primera definición de las Relaciones Públicas la encontramos en el “Decreto 1092/75 24 abril. Creación del Registro Oficial de Técnicos en RRPP”: se definen las relaciones públicas como aquellas actividad que, ejercida profesionalmente de modo planificado y habitual, tienda a crear una recíproca corriente de comunicación, conocimiento y comprensión entre una persona natural o jurídica y los públicos a los que se dirige.

En el “Decreto 2198/1976 23 de julio” se define que por información de Relaciones Públicas se entiende aquella que tiende a la creación y mantenimiento de unas comunicaciones sociales entre una persona natural o jurídica y sus distintos públicos, cuyo objetivo sea el establecimiento de un clima de confianza entre ambos.

Teniendo en cuenta que las Relaciones Públicas no tienen por qué ser reguladas, de las definiciones anteriores se concluye que si las Relaciones Públicas informan y consecuentemente satisfacen el derecho a la información de los ciudadanos y el derecho a la libertad de expresión de las organizaciones y personas públicamente relevantes, se tendrán que aplicar las normativas que protegen estos derechos.

Tecnología

La particularidad de esta industria de servicios es que la infraestructura necesaria para brindar sus servicios es mínima, convirtiendo así en el principal recurso insumido al personal que compone a su plantilla. Por lo tanto no es necesaria una gran inversión tecnológica.

En los últimos diez años no ha habido ninguna incorporación tecnológica que haya modificado sustancialmente la oferta de la industria publicitaria y de las relaciones públicas.

Se podría considerar que la tecnología que más influencia ha tenido en la publicidad y las relaciones públicas es internet y las redes sociales.

Según datos de la Asociación de Agencias de Marketing Directo e Interactivo y la Asociación de Anunciantes; 8 de cada 10 empresas utilizan el marketing interactivo. Las marcas están intentando buscar el camino idóneo para llegar a sus clientes a través de soportes como el móvil o internet.

Según un informe realizado por la consultora BIA/Kelsey las empresas con menos de 6 años son las que más y mejor utilizan el marketing a través de las redes sociales. Según sus datos, el 32% de estas empresas utilizan Twitter, mientras que aquellas con más de 11 años, siguen apostando por modelos más tradicionales para vender sus productos.

Un 47% de las empresas jóvenes deciden utilizar Facebook frente al correo electrónico para vender sus productos, entre otros motivos, para evitar ser clasificadas como spam y por el feedback que generan las redes. Por parte de los consumidores, un 86% de los usuarios de Facebook reconocen haber interactuado, al menos una vez, con alguna marca.

Las redes sociales no sólo permiten captar nuevos cliente, sino que también fomenta el contacto con ellos, permitiéndoles valorar sus productos, escuchando sus sugerencias o respondiendo a sus críticas con rapidez.

Sin embargo, el social media marketing es un trabajo lento, laborioso y que debe ser constante. Además, van apareciendo nuevas redes sociales y siempre hay que estar conectado y valorar cual es público específico y los clientes potenciales de de cada nueva red social.

Por otra parte tenemos la Red que ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia. De hecho, ya es el tercer soporte, por detrás de la televisión y los diarios y por delante de la radio o las revistas.

A pesar de lo comentado anteriormente, en España solo el 23% (alrededor de 750.000) de pymes tienen página web. Pese a que las pymes reconocen las ventajas de las páginas web como instrumento de generación de negocio y herramienta publicitaria, las principales razones por las cuales no tienen presencia online son: por necesidad subjetiva (no la tengo porque no la necesito) y por considerar que tiene un coste elevado.

4.2. Análisis microeconómico

4.2.1. Situación económica en la Comunidad Valenciana

Para analizar el entorno microeconómico nos centraremos en los parámetros e indicadores que afecta a nivel de la Comunidad Valenciana, que es el entorno más inmediato a la empresa.

El desarrollo económico de la Comunidad Valenciana ha sido elevado en los últimos años, llegando a ocupar una posición destacada respecto al resto de comunidades autónomas de España. Su aportación al PIB nacional ha llegado a superar el 10%, aunque tras el último descenso, se sitúa actualmente en 9,6% del PIB.

La Comunidad Valenciana, en términos de población y peso económico, representa el 11% del total de España, si bien, en términos de superficie, supone sólo el 4,6%. En prácticamente la misma proporción se sitúa la población, suponiendo un 11% del total nacional.

Las perspectivas son de una moderada recuperación de la economía valenciana, aunque sin llegar a alcanzar niveles de confianza empresarial similares a los anteriores a las crisis. Esta mejoría se puede observar en los resultados positivos obtenidos en las cifras de negocios y ventas nacionales, frente a los retrocesos de los años 2009 y 2010. Por segundo año consecutivo, las exportaciones se convierten en el motor de la actividad económica de la provincia.

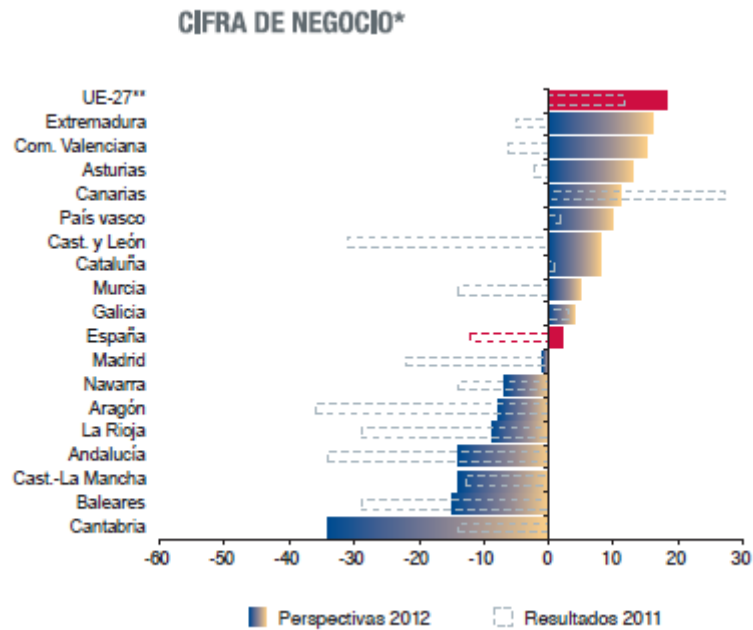
La recuperación de la cifra de negocio ha permitido poner un freno al proceso de destrucción de empleo, aunque no es suficiente para conseguir la recuperación del mismo.

Para el año 2012 los empresarios prevén un estancamiento de su cifra de negocios. Las expectativas son favorables para las exportaciones, pero se mantienen negativas para las ventas interiores.

Las perspectivas empresariales apuntan a un moderado crecimiento de la industria, un estancamiento de los servicios y el mantenimiento de la contracción en la construcción.

Las expectativas empresariales de cifra de negocios son superiores a los resultados de 2011 en la mayoría de las Comunidades Autónomas, como es el caso de la Comunidad Valenciana.

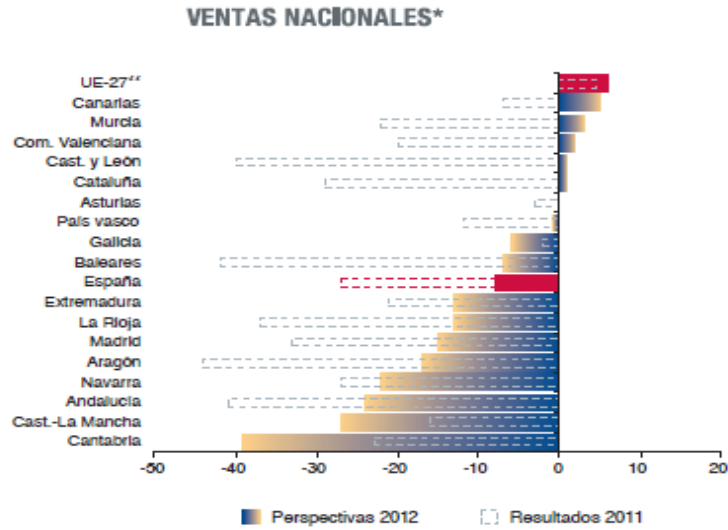
Gráfico 14: Previsión cifra de negocios



Fuente: Cámara de Comercio. Perspectivas 2012 Comunidades Autónomas

En cuanto a las perspectivas empresariales para 2012 en ventas nacionales, esta variable es negativa para la mayoría de las regiones españolas, incluida la Comunidad Valenciana, pero son mejores en relación con los resultados alcanzados en 2011.

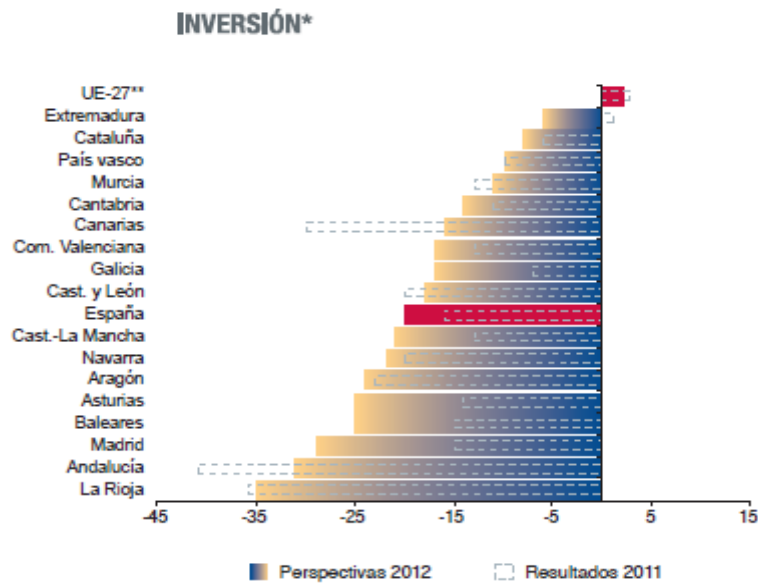
Gráfico 15: Previsión ventas nacionales



Fuente: Cámara de Comercio. Perspectivas 2012 Comunidades Autónomas

La Comunidad Valenciana, como el resto de Comunidades Autónomas, el pronóstico de los empresarios apunta a un mantenimiento de la reducción de la inversión.

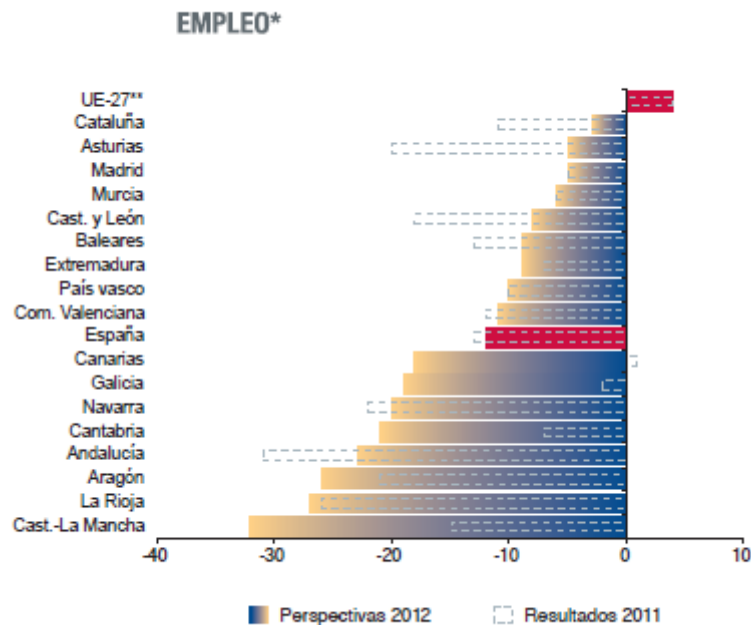
Gráfico 16: Previsión de la inversión



Fuente: Cámara de Comercio. Perspectivas 2012 Comunidades Autónomas

Para el 2012, los empresarios muestran su intención de seguir ajustando sus plantillas con una intensidad similar al de 2011.

Gráfico 17: Previsión situación de empleo



Fuente: Cámara de Comercio. Perspectivas 2012 Comunidades Autónomas

En cuanto al tejido empresarial que conforma la estructura productiva valenciana, sus características son las siguientes:

- ✓ Durante la primera década del siglo XXI, el número de empresas ubicadas en la Comunidad Valenciana se incrementó en una media del 3,5% anual
- ✓ Entre 2004 y 2007 la densidad empresarial (empresas por mil habitantes) en la Comunidad Valenciana aumentó notablemente. La crisis económica ha provocado un descenso de la misma hasta las 71 empresas por cada mil habitantes en 2009.
- ✓ Predominio de la pequeña empresa: más del 93% de las empresas de la Comunidad Valenciana son microempresas (menos de 10 trabajadores) o están constituidas sólo por autónomos. Predomina la propiedad familiar en las empresas valencianas.
- ✓ Elevada concentración espacial y sectorial de las actividades, especialmente las industriales
- ✓ Importante tendencia exportadora

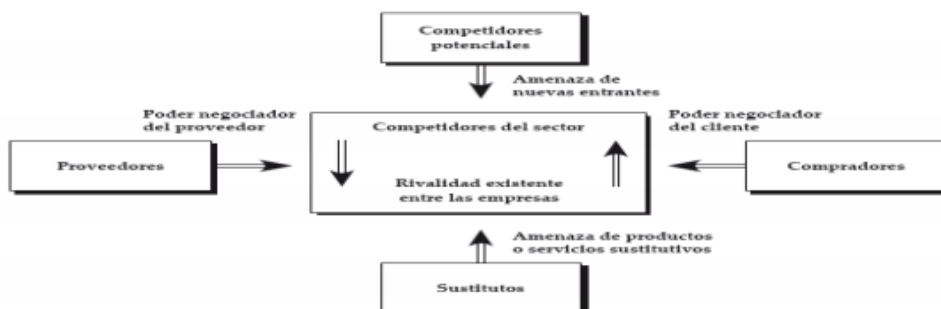
- ✓ Predominio de actividades productivas intensivas en manos de obra
- ✓ Productividad elevada superior a la media española
- ✓ Competitividad caracterizada por precios bajos, acompañada en los últimos años por incrementos en la calidad, el diseño y la innovación.

4.2.2. Las cinco fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo estratégico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. La rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas, que combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las 5 Fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes
2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores
4. Amenaza de productos sustitutivos
5. Rivalidad entre competidores

Gráfico 18: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Dirección Estratégica y Política de la Empresa

a) Poder de negociación de los compradores o clientes

Los compradores pueden forzar la competencia entre empresas del sector exigiendo bajadas de precios, mejoras en la calidad o mayores servicios por parte de los vendedores.

Los clientes actúan para bajar los precios, aumentar la calidad, exigir mayores prestaciones y hacer que los competidores se enfrenten unos a otros. El poder de los clientes para conseguir estos efectos no es lo mismo en todos los sectores.

En el caso del sector de la publicidad y las relaciones públicas los clientes son los que tiene mayor poder de negociación. Lo primero que se hace en el proceso de elección de una agencia es realizar un análisis de mercado para conocer en profundidad la oferta existente de agencias de publicidad y relaciones públicas. Las empresas suelen convocar un concurso para la selección de la agencia, y se siguen las siguientes pautas:

- Se suele convocar a un mínimo de 2 agencias y un máximo de 4. Después de la fase previa de selección en la que se ha llevado a cabo un análisis de mercado exhaustivo, el anunciante convoca a un mínimo de dos agencias y a un máximo de cuatro para que desarrollen la estrategia y el trabajo planteado en el briefing. De este modo, el anunciante obtiene propuestas de calidad y concentra su esfuerzo en las agencias ya preseleccionadas que más encajan con su necesidad.
- Se informa sobre las agencias participantes: las agencias participantes deben conocer el número y nombre de las agencias concurrentes, y si la actual agencia que lleva la cuenta está incluida en el proceso en el caso de que sea así.
- Se entrega a las agencias un briefing: éste deberá ser claro e incluirá la información necesaria para que la agencia compita en condiciones satisfactorias, definiendo claramente los objetivos de la campaña y el presupuesto disponible. La calidad del briefing inicial determinará, en parte, la calidad de las respuestas. Además sería contrario al principio de concurrencia de ofertas el privilegiar a uno sobre los demás, entregándole más informaciones de partida.
- El concurso tiene que ser correctamente remunerado puesto que a los participantes se les exige un trabajo. La práctica de concursos con participación gratuita daña tanto a las agencias como al anunciante. La remuneración facilita la decisión del anunciante al poder trabajar con más medios los bocetos sobre los que tiene que decidir.
- Que se establezca un plazo para la presentación de propuestas que se adapte al briefing y al trabajo solicitado, Dar un tiempo mínimo suficiente a las agencias para que preparen sus propuestas es clave para conseguir unos resultados de calidad.
- Que se asigne el tiempo suficiente a las presentaciones para que éstas se haga de forma completa y que se concentren las presentaciones lo más posible en el tiempo.

- Se establece un plazo para la toma de decisión del adjudicatario y que sea lo más corto posible.
- Una vez seleccionada la agencia se firma un contrato con la finalidad de formalizar la relación entre ambas partes.

Por lo tanto podemos decir que los compradores poseen un alto poder de negociación, ya que se trata de un sector compuesto por una cantidad considerable de competidores, por lo que los clientes disponen de un gran abanico de posibilidades entre las que poder elegir. Otro factor a tener en cuenta son los costes de cambio para el cliente a la hora de elegir otra oferta de la competencia, y en este caso son nulos.

b) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación sobre las empresas de un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, con lo que la rentabilidad del sector comprador disminuiría.

Esta fuerza competitiva adquirirá importancia cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido, como es el caso del sector de la publicidad y las relaciones públicas. Los proveedores principales de las agencias de publicidad y relaciones públicas son principalmente los medios: radio, televisión, imprentas, productoras, organizadoras de eventos, etc.

c) Amenaza de productos sustitutivos

La entrada de productos o servicios sustitutivos en el mercado hará que los precios bajen para hacer frente a la competencia adecuada y por lo tanto baje también la rentabilidad del sector.

Para proteger su servicio, una empresa deberá intentar diferenciarse de las demás modificando su imagen ante el público, mejorando la relación prestaciones/precio e intensificando su política comercial.

En el caso de las agencias de publicidad y relaciones públicas la principal amenaza es que las empresas pueden incluir profesionales especializados en publicidad y relaciones públicas que cubran sus necesidades o bien contar con un departamento interno encargado de dichas actividades. Las empresas

pueden optar por esta segunda opción ya que hay mayor conocimiento de la organización, se obtiene información de forma más rápida, posibilidad de actuar rápidamente ante situaciones de crisis o emergencia. Pero esto también supone diversos inconvenientes como por ejemplo supone un coste más elevado con respecto a una asesoría externa al ser un gasto continuo, por otro lado nunca van a lograr la profundidad y amplitud que a través de sus expertos una agencia puede lograr.

d) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si en un sector entran nuevas empresas la competencia aumentará y provocará una bajada en la rentabilidad ya que, por un lado, obligará a bajar los precios y, por otro, producirá un aumento en los costes, puesto que si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado deberán incurrir en gastos adicionales. Hay varios factores que actúan como amenaza de entrada como puede ser la existencias de barreras para la entrada, economías de escala, acceso a los canales de distribución, barreras administrativas y legales, etc.

En nuestro caso no existen barreras de entrada definidas, por lo tanto podemos decir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta ya que se trata de un negocio que no requiere de una elevada inversión para poder iniciar la actividad empresarial.

4.3. Análisis competencia

En el mercado en el que actuará “PUB & RRPP MEDIA S.L.” es muy competitivo, y por lo tanto, debemos estudiar a los competidores más directos para poder lograr un mayor éxito en él.

Existen competidores potenciales en toda España que ofrecen servicios de similares características, sobre todo en Madrid y Barcelona. Sin embargo, la competencia directa de nuestra empresa serán principalmente las empresas dedicadas a la publicidad y las relaciones públicas en las tres provincias de la Comunidad Valenciana y más concretamente en Valencia Capital, que es donde vamos a localizar nuestras instalaciones.

Además de las empresas ya existentes, deberemos tener en cuenta a los posibles competidores futuros que pueden entrar en el mercado con facilidad, ya que como vimos en apartados anteriores no existen barreras de entrada en el sector. Por lo tanto, actualizaremos anualmente la base de datos referente a nuestros principales competidores.

Las principales consultorías competidoras, son las siguientes:

Tabla 2: Principales competidores

Empresa	Actividad	Años de experiencia
Apunta Publicidad	Publicidad en prensa Publicidad exterior Marketing directo Diseño e impresión Comunicación en internet	20 años
HM & Sanchos	Relaciones con medios Plan de RRPP Gestión de crisis Campañas informativas Comunicación de marketing	30 años
Nexo Creativo	Campañas globales Marketing promocional Imagen corporativo RRPP Gabinete de prensa Organización de eventos	10 años
Eon Mkt	Gabinete de prensa Campañas publicitarias Comunicación online	10 años

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar todas las empresas ofrecen una gran variedad de los servicios, muy similares a los que prestará nuestra empresa.

Ofreceremos un servicio integral al cliente, podrá cubrir, con mayor probabilidad, un mayor número de necesidades del mismo, por lo que el cliente se verá satisfecho y tendremos más probabilidades que vuelva a confiar en nuestra empresa para cubrir futuros servicios.

Los clientes estarán más interesados en tener a su disposición a una empresa que pueda cubrir todos los servicios relacionados con la publicidad y las relaciones públicas, a precios competitivos, ajustadas a las necesidades de nuestros clientes. Consideramos que éste será uno de nuestros principales puntos fuertes.

Una vez identificados los competidores más directos de la sociedad, podemos afirmar que la mayoría de los principales competidores de nuestra empresa son sociedades con bastante experiencia en la actividad de la comunicación; por lo que deberemos hacer una buena campaña de marketing para atraer a los clientes potenciales, ofrecer un servicio con mayor valor añadido a un precio más competitivo, y prestar un servicio totalmente integrado y completo para poder hacer a esta competencia y hacernos un hueco en este mercado.

4.4. Análisis DAFO y CAME

En el presente capítulo realizaremos el análisis DAFO y CAME para los cuales utilizaremos información proporcionada en otros capítulos anteriores relativos al entorno que rodea a la empresa y en el que opera, así como información relativa a las propias características internas de la sociedad.

4.4.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Se realiza observando y describiendo las características de nuestro negocio y del mercado en el cual se encuentra.

El análisis DAFO nos permite, por tanto, detectar las fortalezas de nuestra futura organización, las oportunidades del mercado, las debilidades de nuestra empresa y las amenazas que se pueden dar en el entorno al que pertenece nuestra organización.

De esta forma conoceremos la situación real en la que nos encontramos, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento de nuestro negocio.

Las debilidades y fortalezas se vinculan a los recursos y capacidades internas de la entidad; son características de la empresa, en base de que puede crear objetivos, es un medio para alcanzar sus objetivos. Por otra parte, las amenazas y oportunidades van referidas al ámbito externo de la organización y su identificación permite aprovechar las oportunidades, superando las amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades; mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

A continuación se muestran las conclusiones del análisis DAFO referente a “PUB & RRPP MEDIA S.L.”:

Debilidades: son aquellos puntos débiles pertenecientes a la empresa que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la organización. En nuestro caso son:

- Imagen de marca poco reconocida, por tratarse de nueva empresa
- Dificultad de adaptación a una sociedad cambiante
- Menos experiencia en el sector que las empresas de la competencia
- Necesidades de buscar nuevos clientes, por no disponer de una amplia cartera inicial de clientes

Amenazas: son aspectos del entorno que han podido dificultar el desarrollo de la organización. En nuestra empresa, podemos encontrar:

- Competencia en el mercado con más experiencia y solidez.
- Coyuntura económica desfavorable
- Inexistencia de barreras de entrada a nuevos competidores
- Alto poder de negociación de los clientes

Fortalezas: puntos fuertes que posee la empresa y que favorecen la consecución de los objetivos marcados. En este caso se puede que nosotros disponemos de:

- Contacto personal con nuestros clientes
- Personal altamente cualificado con experiencia en el sector
- Plena confidencialidad con nuestros clientes y sistema de fidelización.
- Constante formación de los empleados

- Buzón de sugerencias para recibir ideas del cliente e intentar incorporarlas a la organización
- Localización estratégica de la empresa cerca de los clientes potenciales
- Servicio ampliado
- Buena imagen, creatividad y presupuestos flexibles

Oportunidades: aspectos del entorno que han podido favorecer la ejecución de los servicios de la empresa y la mejora de sus resultados. Teniendo en cuenta nuestra empresa, podemos decir que:

- Especialización en el servicio de publicidad y relaciones públicas a través de internet
- Mercado de PYMES desatendido por las grandes agencias
- Posible desarrollo de otros servicios relacionados con nuestra actividad
- Mayoría de empresas no cuentan con departamento interno de publicidad y relaciones públicas

4.4.2. Análisis CAME

Una vez realizado el análisis DAFO, podemos pasar a la realización de la matriz CAME. Se trata de una herramienta de diagnóstico estratégico que lo que persigue es:

- Corregir las debilidades
- Afrontar las amenazas
- Mantener las fortalezas
- Explotar las oportunidades

A continuación se muestran los puntos de la matriz CAME, relaciones con los puntos del análisis DAFO.

Corregir las debilidades

- Realizaremos una fuerte inversión en marketing y promoción de la marca durante los primeros ejercicios.
- Adaptaremos nuestros servicios a medida que cambien las necesidades de nuestros clientes.
- Realizaremos exposiciones explicando a los clientes potenciales los beneficios de los servicios prestados.

- Proporcionaremos a la empresa darla a conocer a los clientes potenciales; además recompensaremos a aquellos clientes que atraigan a nuevos clientes.

Afrontar las amenazas

- Llevaremos a cabo acciones que nos diferencien de nuestros competidores, tratando de cubrir necesidades no descubiertas (servicio ampliado), al mismo tiempo que ofreceremos una amplia gama de servicios.
- Afrontaremos la situación de crisis ofreciendo un valor añadido a nuestro servicio, además estableceremos unos precios por debajo de nuestra competencia con el fin de atraer a más clientes.
- Fomentaremos el contacto con los clientes potenciales a fin de obtener un buen posicionamiento en el mercado, siempre manteniendo plena confidencialidad.
- Ofreceremos un servicio ampliado a nuestros clientes y cumpliremos con los plazos marcados en los contratos. Además, el servicio será especializado para cada cliente.

Mantener las fortalezas

- Renovaremos el catálogo de servicios periódicamente, adaptándonos a las necesidades del mercado y a las exigencias del entorno.
- Ofreceremos un trato cercano que fomente la confianza con el cliente, siempre dentro de la plena confidencialidad.
- Comunicaremos a los clientes potenciales y reales los logros empresariales, para demostrar la profesionalidad y la experiencia adquirida.
- Elaboraremos un sistema de fidelización para premiar a nuestros clientes, a través por ejemplo de descuentos en nuestros servicios
- Mantendremos una formación constante mediante la asistencia a cursos, obtención de certificaciones, etc. para ser cada vez más competitivos.
- Mantendremos un buzón de sugerencias, e intentaremos incorporarlas a la organización para que nuestros clientes se sientan valorados y escuchados.
- Fortaleceremos la relación con nuestros clientes mediante comunicaciones periódicas (vía email, teléfono, visitas) y a través de la asistencia a ferias y actos relevantes en nuestro sector.
- Ofreceremos un valor añadido a nuestros servicios mediante el servicio ampliado.

Explotar las oportunidades

- Mantendremos informados a nuestros clientes a través de página web, exponiendo nuestro catálogo de servicios y las novedades de nuestra empresa y sector.
- Una vez implantados en el mercado, ampliaremos nuestra gama de servicios.
- Trataremos de crecer en la misma medida que el sector.
- Daremos a conocer la empresa durante la crisis y mantendremos informado al mercado de las ventajas de los servicios ofrecidos y de la importancia de la publicidad y de las relaciones públicas en las organizaciones a pesar de la complicada situación por la que están pasando las PYMES.
- Ampliaremos nuestros servicios a otros ámbitos como por ejemplo la investigación para determinadas empresas de cuáles serían sus mercados objetivos o las características de los mismos, o bien el análisis de los resultados de un lanzamiento de un producto o de una determinada campaña.
- Mantendremos una cartera de servicios amplia.
- Fomentaremos los contactos con clientes potenciales que puedan lugar a nuevos clientes reales.

4.5. Epílogo

En este capítulo hemos analizado el entorno empresarial que influye directamente sobre nuestra organización.

En primer lugar hemos estudiado el macroentorno a través de la herramienta PESTEL.

Como conclusiones de este análisis podemos destacar:

- ✓ El entorno macroeconómico en general no es favorable, pues la situación de crisis apunta a que España se recuperará más lentamente de la recesión que el resto de países de la Unión Europea. De hecho, el consumo, la inversión y el empleo se han visto notablemente reducidos en nuestro país.
- ✓ En cuanto a los aspectos socioculturales observamos que nos encontramos en una sociedad en la que las necesidades de los consumidores están cada vez más fragmentadas. Además, vemos que se están produciendo transformaciones en la organización y estructuración de las sociedades.
- ✓ Factores tecnológicos: este sector no depende de ninguna tecnología en especial, ni tampoco cuenta con software específico para el desarrollo de su

actividad. Pero observamos que Internet y las redes sociales tienen cada vez más influencia en el desarrollo de estas actividades.

- ✓ En cuanto a los factores legales, observamos que para el ejercicio de actividades relacionadas con la publicidad hay una serie de normas que tenemos que tener en cuenta. En cambio, en lo referente a relaciones públicas, no hay ninguna norma específica para este sector.

En segundo lugar hemos analizado el microentorno a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter. Las conclusiones que hemos obtenido son las siguientes:

- De las cinco fuerzas presentadas por Porter observamos que la que menos influencia ejerce en nuestro caso es la referente al poder de negociación de los proveedores.
- Por el contrario el resto de fuerzas (amenaza de entrada, productos sustitutivos y poder de negociación de clientes) ejercen una gran influencia sobre el sector de la publicidad y las relaciones públicas.

El análisis de estas fuerzas nos resultará determinante a la hora de definir las áreas en las que deberán centrarse las estrategias de nuestra empresa.

5. Análisis de operaciones

5.1. Localización

Una de las decisiones más importantes que debe adoptar un empresario es cual va a ser la localización de la empresa.

La decisión de localización tiene una gran importancia para la empresa, por dos razones especialmente. En primer lugar, la elección del emplazamiento puede suponer una elevada inversión, y, en segundo lugar, la decisión de localización puede condicionar su éxito.

Para escoger un lugar adecuado la empresa debe valorar una serie de factores:

- a) Proximidad al mercado potencial: en muchas ocasiones tendremos que acudir a los emplazamientos en los que se encuentran nuestras empresas clientes para poder ofrecer nuestros servicios, por lo tanto tenemos que tener facilidad de acceso a nuestros clientes potenciales.
- b) Adecuación de la infraestructura de la zona: debemos situarnos en una zona que se encuentre perfectamente comunicada y de fácil acceso.
- c) El terreno: la empresa debe tener en cuenta el coste del suelo, ya que va a determinar el precio del local o su alquiler.
- d) Tránsito de clientes: la actividad que llevamos a cabo no necesita un tránsito de clientes por delante del negocio, por lo tanto nos ubicaremos en un edificio de oficinas.

La elección de la localización de nuestras oficinas será en la ciudad de Valencia. Esto implica que tengamos relativamente menos competencia puesto que las principales empresas que se dedican a la publicidad y relaciones públicas se encuentran en Madrid y Barcelona.

Para la elección de la ubicación definitiva hemos evaluado tres posibilidades:

- En el centro de Valencia: esta opción ha quedado descartada debido a la proximidad de empresas ya consolidadas en el sector y que gozan de un gran prestigio a ojos de los clientes y el elevado precio del alquiler que obligaría hacer un desembolso inicial más elevado.
- En el Edificio Europa
- En el Géminis Center

Tras evaluar las distintas opciones basándonos en los criterios establecidos anteriormente y especialmente en el coste de alquiler en cada caso hemos decidido ubicar nuestras oficinas en Géminis Center ya que se encuentra en una de las zonas de mayor expansión de Valencia.

Géminis Center posee unas infraestructuras que cuentan con numerosos servicios. Los despachos están amueblado y además dispone de multitud de prestaciones para que podamos realizar nuestra actividad más fácilmente.

Gráfico 19: Edificio Géminis Center



Fuente: Geminiscenter.com

El edificio tiene 14 plantas distribuidas en espacios de diferentes tamaños. Hemos optado por oficinas con una amplitud de entre 150 y 200 metros cuadrados, una superficie adecuada para el desarrollo de nuestra actividad. En la oficina de la empresa solamente será necesario el mobiliario del trabajo, como los ordenadores, mesas, etc.

El edificio cuenta con múltiples servicios adicionales con objeto de cubrir todas las necesidades de las empresas ubicadas en dichas oficinas. A continuación enumeraremos los servicios que aportan mayor valor el cliente:

- ✚ Horario del centro: abierto las 24 horas los 365 días del año. Aunque tengamos un horario comercial, el edificio de de las oficinas estará abierto a disposición de los clientes que no puedan acudir en nuestro horario.
- ✚ Videoconferencia: si nuestros clientes están ocupados o se encuentran fuera de la ciudad existe la posibilidad de realizar una reunión a través de videoconferencia.
- ✚ Sistemas audiovisuales y proyector digital necesarios para realizar reuniones o presentaciones con los clientes.
- ✚ Salas de reuniones equipadas totalmente amuebladas y equipadas
- ✚ Parking con plazas de garaje disponibles para las visitas
- ✚ Servicio de catering y cafetería.

5.2. Procesos

En este apartado vamos a definir y detallar los pasos necesarios para el desarrollo de nuestros servicios. Por ello vamos a distinguir si estamos entre procesos relacionados con las actividades de las relaciones públicas o bien con las actividades de publicidad. Pero antes vamos a describir las etapas que son comunes para ambas actividades:

- 1) Realización de predicciones: analizamos la situación en la que nos encontramos. Para ello tenemos que investigar para obtener información útil para comprender la situación, y estimar lo que puede ocurrir en el periodo en el que queremos intervenir.
- 2) Establecimiento de objetivos: decidir qué queremos conseguir .
- 3) Elección de alternativas: tendremos varias maneras de conseguir nuestro objetivo, entre las que es preciso elegir aquella opción que entendemos que es la mejor en función del tiempo y de los recursos disponibles
- 4) Puesta en marcha: ejecución de la estrategia seleccionada llevando a cabo las acciones necesarias
- 5) Evaluación de resultados: conocer en qué medida se ha conseguido alcanzar los objetivos.

5.2.1. Procesos en las Relaciones Públicas

Como ya se hemos comentado en apartados anteriores, las Relaciones Públicas son el conjunto de acciones destinadas a crear y mantener una buena imagen de la empresa, tanto ante el público en general (consumidores, clientes, inversionistas, inversionistas, instituciones públicas, grupos de opinión, etc.), como ante los

trabajadores de la empresa. Estas acciones pueden incluir la organización de eventos o actividades (por ejemplo eventos culturales, actividades deportivas, congresos, conferencias, obras de caridad, etc.)

La importancia de las Relaciones Públicas radica en que permiten crear y mantener una imagen positiva de la empresa. Por otro lado, permiten mantener una buena relación con los trabajadores, lo que genera un buen ambiente laboral.

La característica principal de las Relaciones Públicas es que se basa en una comunicación bilateral, ya que no sólo se dedica a enviar mensajes hacia su público, sino que también permite recopilar información.

Cuando recibamos una demanda de nuestro cliente para la creación de un programa de Relaciones Públicas en su empresa, seguiremos los siguientes pasos:

- a) En primer lugar haremos un diagnóstico de cuál es la situación actual de la empresa y la opinión pública sobre dicha organización. También tendremos que conocer la cultura organizacional ya que influirá en el trazado de las políticas y estrategias.
- b) En la segunda etapa se fijarán los objetivos en función de los públicos seleccionados. Ofrecemos a nuestros clientes distintas alternativas, incluyendo el calendario de actividades, recursos necesarios y el presupuesto.
- c) En el siguiente paso se asignan las funciones a nivel institucional y las acciones para conocer el plan. Además se fijan los canales de comunicación y se seleccionan los medios.
- d) Finalmente se hacen las correcciones necesarias y se verifica la planificación. Hay que controlar la gestión y evaluarla periódicamente.

Una vez llevado a cabo el plan de relaciones públicas hay que hacer una evaluación final y exponer los resultados conseguidos.

5.2.2. Procesos en la Publicidad

El plan de comunicación publicitaria se realiza en tres fases fundamentales que incluyen diferentes etapas y pasos. Éste comienza cuando un anunciante nos comunica su intención de lanzar una campaña de publicidad. Normalmente llamará al ejecutivo de cuentas para realizar una reunión en la que le dará información básica.

Fase de investigación

La campaña comienza con la recogida y el análisis de la información proporcionada por el anunciante. Puede darla de palabra en la reunión de briefing, pero es conveniente que lo haga por escrito.

Si la información proporcionada no es suficiente para tomar las decisiones se pone en marcha un plan de investigación que persigue partir de un buen conocimiento de la situación.

Fase de creación del plan de publicidad

La investigación lleva al equipo a una serie de conclusiones sobre los factores que explican o influyen en la eficacia de la acción publicitaria del anunciante. A partir de ellas es preciso tomar decisiones y elaborar la estrategia. Las decisiones giran en torno a los objetivos de la campaña, el público al que vamos a dirigir el mensaje y el presupuesto necesario o disponible.

Implica las etapas de creatividad del mensaje, planificación de medios y producción. Con ellas la campaña puede lanzarse a través de los espacios contratados para que el público elegido pueda recibirlo.

Fase de control y evaluación

Durante el periodo en que la campaña está en los medios es preciso verificar que las inserciones aparecen en las condiciones contratadas, tanto en número como en calidad. También hay que evaluar la campaña, es decir, estimar el efecto obtenido con ella sobre el público objetivo.

La información básica que nos transmitirá el anunciante para que podamos empezar a trabajar recibe el nombre de *briefing de publicidad*. Expresa lo que el cliente quiere conseguir con la campaña y las condiciones que éste exige cumplir. Permite pues proporcionar la información básica sobre el producto, el público y la empresa, además de aportar una orientación sobre los objetivos que debe lograr y las razones por las que el anunciante quiere hacer una nueva campaña.

El documento que se entregue a la agencia debe tener tres características:

- ✓ Claro: la información y las pautas que recoge deben estar expresadas de forma que se puedan comprender fácilmente. No puede dar lugar a dudas o dobles interpretaciones.
- ✓ Breve: de extensión reducida, puesto que sintetiza los datos clave en cada apartado.
- ✓ Escrito: un documento exige una elaboración que normalmente favorece la claridad y la concreción.

No existe un briefing estándar, cada anunciante puede crear su propia estructura. Los apartados más necesarios son:

- Descripción de la situación
 - Producto: gama, características, etapa, condicionamientos legales...
 - Marca: posicionamiento, notoriedad, proyección futura...
 - Organización o empresa: cultura corporativa, evolución, etapa actual...
 - Competencia: ranking de marcas y posicionamiento...
- Antecedentes publicitarios: detalle de las campañas publicitarias y comunicativas anteriores.
- Público objetivo:
 - Perfil del público destinatario
 - Actitud, motivaciones ante el producto
- Objetivo publicitario: qué se quiere conseguir con la campaña
- Beneficio y razón para creerlo: beneficio más persuasivo que ofrece el producto y razón principal para que el público pueda creer en ello.

El anunciante puede incluir un apartado sobre condiciones de ejecución en el que incluya el medio o medios que solicita para la difusión de la campaña, el presupuesto, el calendario de lanzamiento o cualquier otro aspecto.

Una vez recibido este material, analizaremos el briefing, identificaremos los datos útiles que no aparecen, informaciones contradictorias y aspectos dudosos por si fuera necesario mantener una segunda reunión con nuestro cliente.

Para iniciar nuestro plan de publicidad nos basaremos en la información disponible sobre un grupo de factores críticos.

- Factores internos: aspectos que forman parte de la gestión de la compañía, que lógicamente es quien puede proporcionar la mejor interpretación sobre ellos.
 - Plan de marketing: producto, precios, distribución, comunicación comercial y todo lo referente a sistemas de relación con los clientes.
 - Cultura corporativa: entendida como el conjunto de conocimientos y manifestaciones creados o adquiridos por la organización que se conservan y traspasan a sus miembros. Explica cómo es, cómo se piensa y se siente dentro de ella, así como su conducta en el entorno.
 - Etapa de la organización: que determina sus prioridades y sus mensajes. Algunos de los procesos más significativos son: inicio, consolidación, internacionalización, remodelación y crisis.
 - Etapa del producto: que regularmente sigue un ciclo de vida: lanzamiento, crecimiento, madurez, saturación y declive.
- Factores externos: aquellos que forman parte del macroambiente o del microambiente en el que se desenvuelve la actividad de las empresas y del resto de organizaciones.
 - Competencia: aquellos que buscan objetivos semejantes y ofrecen productos, servicios o ideas semejantes.
 - Público al que se dirige la empresa, en cualquiera de sus acepciones y entre el que quiere ser aceptado, preferido.
 - Instituciones de apoyo o rechazo, con objetivos de distinta índole (asociaciones de consumidores, ONG's...) y acceso a la opinión pública. Su juicio puede actuar sobre la preferencia o la desaprobación de la campaña o de lo que propone.
 - Restricciones legales y sociales que, en el primer caso, registren las posibilidades del mensaje o de su difusión y, en el segundo, establecen límites que, de sobrepasarse, pueden motivar también el rechazo hacia la campaña.

El conocimiento de estos factores nos permitirá realizar una selección estratégica más segura, tanto en creatividad como en medios.

La investigación también es una fase muy importante en publicidad, la cual se divide en dos etapas:

- ✚ Investigación previa al plan de publicidad, realizada para obtener información que permita decidir con fundamento los objetivos, el mensaje y los medios de difusión óptimos para el público al que nos dirigimos.
- ✚ Investigación posterior al lanzamiento de la campaña, que permite estimar el grado en que se han alcanzado los objetivos.

Una vez recibido el briefing, seguiremos los siguientes pasos:

- Estudio del briefing creativo: el equipo creativo recibe el briefing del cliente adaptado al trabajo que ellos deben realizar. Es el briefing creativo que, además de cumplir con las condiciones de claro, breve y escrito, debe estar centrado en una idea principal, determinada por el posicionamiento de la marca y el público objetivo al que se dirige la campaña. Esta idea recoge la idea del anunciante y la razón de ser del productos.
- Localización de oportunidades y problemas: para que los creativos empiecen a trabajar parten del trabajo de análisis de lo que ofrece el producto al público. Este paso es imprescindible sobre todo en el caso de que el briefing no especifique el mensaje básico elegido por el cliente. Se trata de listar las ventajas y los inconvenientes, y una vez que se conoce lo positivo y lo negativo del producto, se da un paso más: seleccionar aquellos aspectos que diferencian al producto de la competencia. A continuación se eligen aquellos aspectos que ofrezcan al consumidor lo que él pueda entender como una oportunidad.
- Selección del contenido básico: consiste en escoger el aspecto u aspectos en el que vamos a centrar el mensaje. Entre las características positivas y negativas que diferencian la marca de la competencia se selecciona el beneficio en los que basar el mensaje.
- Codificación del mensaje: resuelto el qué se va a decir del producto se pasa a buscar la forma de expresarlo, la codificación. La codificación definitiva sólo puede hacerse si se conoce la estrategia de medios. Ambos procesos, creatividad y planificación de medios, están directamente relacionados.
- Producción: una vez aceptada la creatividad y los medios, se lleva a cabo la producción, que resuelve la manera de plasmar el mensaje a través de los códigos y las condiciones de casa medio de comunicación.

Codificado el mensaje y antes de la producción, se puede llevar a cabo una fase de investigación que permita conocer el efecto que provoca. Hacer un pretest en una buena opción para conocer las impresiones de las personas al ver el spot. Si se

identifica algún elemento de mejora se estaría a tiempo de realizar las modificaciones precisas. Este estudio puede realizarse a partir del material provisional que permite comunicar la idea.

Las etapas anteriores variarán en función del objetivo de la campaña:

- ✓ Publicidad de lanzamiento: el objetivo es introducir un producto o una idea que propone a los consumidores, o al público en cuestión algún tipo de novedad. Tienen en cierto modo carácter de noticia en la medida que anuncia el hecho reciente de su aparición en el mercado.
- ✓ Publicidad de mantenimiento: realizada por marcas ya situadas con el fin de mantener el nivel de notoriedad y, consecuentemente, la demanda. Cuando se ha planificado el mantenimiento como etapa posterior al lanzamiento, el mensaje puede consistir en una modificación de la campaña utilizada en el lanzamiento. En general, los mensajes de este apartado se centran en recordar el posicionamiento de la marca.
- ✓ Publicidad educativa: el fin principal es enseñar al consumidor o al usuario a utilizar correctamente el producto o servicio. Se incluyen también en esta categoría las campañas de concienciación ciudadana que tiene como objetivo conductas beneficiosas no sólo para el propio individuo sino para toda la comunidad.
- ✓ Publicidad informativa: considera prioritario dar datos abundantes sobre aquellos que anuncian. Si es un producto explica sus características, fórmulas de consumo, posibilidad de uso, beneficios, etc. Es oportuna cuando se comprueba que el público necesita mucha información para tomar las decisión de comprar.
- ✓ Publicidad directa: se trata de una publicidad centrada en abrir un canal de respuesta con el público al que se dirige. Ese canal permite obtener información, plantear sugerencias o reclamaciones, incluso, efectuar la compra. Combina las posibilidades de los macro y los micromedia, esto es, medios de comunicación de masas, fundamentalmente, teléfono y correo.
- ✓ Publicidad promocional: la publicidad se convierte en el canal de comunicación de una acción promocional. El incentivo de la promoción se convierte en el protagonista del mensaje, junto con el período en el que el comprador podrá beneficiarse de él.

- ✓ Publicidad de apoyo a la distribución: se trata de reforzar la afluencia de consumidor al punto de venta o al lugar donde se encontrara lo que se le ofrece. Se trata de crear circulación.

5.3. Epílogo

En este apartado hemos evaluado distintas alternativas para la localización de la empresa. Finalmente hemos optado por ubicarnos en el Edificio Géminis Center.

En segundo lugar se han definido los distintos pasos que tenemos que seguir para ofrecer nuestro servicios, distinguiendo entre si se trata de publicidad o bien de relaciones públicas. Esto es necesarios para determinar los costes necesarios para llevar a cabo estas actividades y el coste necesario para su realización.

6. Análisis de organización y Recursos Humanos

6.1. Denominación de la empresa

La elección del nombre de la empresa es un paso muy importante puesto que es la primera impresión que se llevan los clientes de la compañía.

La elección de un buen nombre puede servir de eficaz herramienta de publicidad si, al ser mencionado, sugiere algo sobre la compañía a la que hace referencia. Con un nombre adecuado seremos capaces de llamar la atención de nuestra clientela, por ello es necesario evitar los nombres que puedan ser fácilmente olvidados.

El nombre elegido para la empresa es el de “ PUB & RRPP MEDIA S.L.”. Con la elección de dicho nombre se pretende que los clientes puedan conocer directamente la actividad de la empresa.

Para comprobar si finalmente se podrá utilizar dicho nombre, se deberá presentar en el Registro Mercantil Central una solicitud de certificado negativo de denominación social para acreditar que el nombre que ha sido elegido para la sociedad no coincide con el de otra ya existente.

6.2. Forma jurídica

Uno de los momentos cruciales a la hora de montar un negocio es seleccionar qué forma jurídica más conveniente para el proyecto empresarial. Una de las primeras decisiones que se debe tomar es si el titular va a ser una persona física(empresario) o una persona jurídica(sociedad).

Si se decanta por la persona física tendrá que constituirse como empresarios individuales. Si lo que se quiere es constituir una persona jurídica, aunque no quiera tener socios, tendrá que elegir entre los distintos tipos de sociedades, aquella más conveniente para sus fines.

La elección de la forma jurídica de nuestra empresa será un paso muy importante ya que de ella dependerá factores como la responsabilidad de los socios con la empresa y sus deudas, su carácter fiscal y tributario frente a la Hacienda pública y demás organismos, factores de tamaño tales como el capital mínimo, etc.

Para efectuar la elección de las forma jurídica más adecuada para el negocio, debemos tener en cuenta una serie de de factores:

1. Tipo de actividad a desarrollar: para actividades con alto riesgo es conveniente escoger una sociedad que impida que nuestro patrimonio personal se ponga en peligro. Incluso en algún sector es obligatorio por ley escoger entre sociedades limitadas o anónimas.
2. Número de promotores que pretendan iniciar la nueva la nueva empresa: en caso de que la empresa la constituyan varios socios, se debe escoger alguna forma societaria, pero teniendo en cuenta su normativa.
3. Responsabilidad empresarial: consiste en la obligación de responder frente a las deudas u obligaciones adquiridas por la empresa en el desarrollo de su actividad empresarial. Dependiendo del grado de responsabilidad que estén dispuesto a asumir en el proyecto y del riesgo que implique la actividad, elegiremos formas de responsabilidad limitada al capital aportado a la empresa sólo se perdería en el peor de los casos el dinero invertido en ella, y formas que no limitan la responsabilidad, de tal forma que comprometemos todo nuestro patrimonio personal, presente y futuro.

Las principales formas jurídicas son:

El empresario individual

El empresario individual es una persona física que realiza en nombre propio y por medio de una empresa, una actividad comercial. Industrial o profesional. El empresario individual o autónomo cuenta como principal ventaja la facilidad legal que tiene para constituirse, ya que existen múltiples trámites que sólo son necesarios realizar si constituimos una sociedad mercantil. Esto no supone que no tenga responsabilidades y obligaciones legales, pero éstas no se hacen patentes antes del comienzo de la actividad, como sí ocurre en las sociedades.

Esta forma jurídica implica el control total de la empresa por parte del empresario, que dirige personalmente su gestión y responde de las deudas contraídas frente a terceros con todos sus bienes, con lo que no existe diferencia entre el patrimonio de la empresa y su patrimonio personal.

Características principales:

- Número de socios: un máximo y un mínimo de uno
- Responsabilidad económica: ilimitada. No existe distinción entre el patrimonio de la empresa y el del empresario. Si el importe de la deuda es superior al

patrimonio de la empresa, el empresario responde con todo su patrimonio de la totalidad de las deudas de la empresa, tanto con sus bienes presentes como con los futuros. En caso de que el empresario estuviera casado en régimen ganancial, quedarán afectados los bienes del empresario, los adquiridos de la actividad comercial y los bienes comunes de ambos, que podrán incluso venderse para cubrir las deudas.

- Capital mínimo de constitución: sin mínimo legal.
- Requisitos de constitución: ninguno. Los empresarios individuales no están obligados a inscribirse en el Registro Mercantil, aunque pueden hacerlo si lo desean.
- Tributación: Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas en el apartado de rendimientos derivados de actividades económicas. Grava su beneficio de manera variable, de acuerdo con su cuantía: a mayor beneficio conseguido, mayor porcentaje en el pago del impuesto.
- Seguridad Social: debe darse de alta en el Régimen especial de trabajadores autónomos.
- Transmisibilidad de la participación en la sociedad: al ser el único propietario, puede decidir sin contar con nadie más a quién desea transmitirla.
- Nombre: la denominación de la empresa individual es el nombre de la persona física, aunque se puede actuar con un nombre comercial que sea diferente a nombres ya registrados.

Sociedad Limitada

La sociedad de responsabilidad limitada es aquella sociedad mercantil en la que el capital social está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden denominarse acciones y en la que la responsabilidad de los socios se encuentra limitada al capital aportado.

Cada socio posee un número de participaciones, lo que implica una serie de derechos como:

- ✓ Influir en las decisiones de la Junta General de forma proporcional al valor de las participaciones.
- ✓ Participar en el reparto de los beneficios y del patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad, de forma proporcional al número de participaciones que se posean.

- ✓ Derecho de compra preferente de participaciones de socios que abandonan la sociedad.
- ✓ El derecho a ser elegidos como administradores.

Existen dos órganos de gobierno:

- La Junta general de socios: es el órgano que toma las decisiones. Los acuerdos sociales se adoptarán por mayoría de votos válidamente emitidos, siempre que representen al menos 1/3 de los votos correspondientes a las participaciones sociales en que se divide el capital social. Todos los socios incluso los que no estén de acuerdo y los que no hayan participado en la reunión, quedan sometidos a los acuerdos de la Junta General.
- Los administradores de la sociedad se podrá confiar a un administrador único, a varios administradores que actúen solidariamente, o a un Consejo de administración. Gestionan y representan a la sociedad limitada en todos los actos comprendidos en el objeto social de los estatutos. Los nombra la Junta general y no tienen por qué ser un socio.

Características principales:

- Número de socios: no existe número mínimo de socios, por lo que una sola persona puede constituir la, siempre haciendo constar tal circunstancia en toda la documentación
- Responsabilidad económica: la responsabilidad es limitada. La sociedad responde con todo su patrimonio, pero el socio sólo arriesga el importe de su aportación.
- Capital mínimo de constitución: el capital social está constituido por las aportaciones de los socios, que podrán ser en metálico, bienes o derechos y no podrá ser inferior a 3005,06 €. Además deberá estar totalmente desembolsado en el momento de la constitución.
Las aportaciones deben ser valoradas económicamente, en ningún caso pueden ser objeto de aportación el trabajo o los servicios.
- Requisitos de constitución: la sociedad se constituirá mediante otorgamiento de la escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil.
- Tributación: las sociedades limitadas tributan por el Impuesto sobre Sociedades.
- Seguridad Social: si los socios tienen el control efectivo de la sociedad deben inscribirse en el Régimen especial de Autónomos. Si carecen del control

efectivo y trabajan en la sociedad se inscribirán en el Régimen General como asimilados

- Transmisibilidad de la participación en la sociedad: únicamente es libre si el comprador es cónyuge, ascendiente, descendiente o sociedad del grupo, estando limitada al consentimiento de la Junta en el resto de los casos.
- Nombre: su denominación no podrá ser idéntica a la de otra sociedad existente y con el nombre deberá figurar la indicación de “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o “Sociedad Limitada”, o sus abreviaturas.

Sociedad Anónima

La sociedad anónima es una sociedad mercantil, con personalidad jurídica independiente de sus socios, en la que el capital social se encuentra dividido en acciones. Las acciones son indivisibles e individuales.

Ser un socio de un Sociedad Anónima, otorga los siguientes derechos:

- ✓ Participar en el reparto de los beneficios sociales y en el patrimonio resultante de la liquidación de acuerdo con el valor de sus acciones
- ✓ Derecho preferente de suscripción en la emisión de nuevas acciones.
- ✓ Derecho de asistencia y de voto en las juntas generales.

Hasta la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil no puedan entregarse ni transmitirse acciones.

Los órganos de una sociedad anónima son:

- La Junta General: los accionistas tomarán acuerdos por mayoría, no pudiendo expresar su voluntad por correspondencia, ni telegráficamente. Todos los socios quedan sometidos a los acuerdos de la junta general.
- Los Administradores: puede encomendarse por la Junta a un solo administrador, a varios, o a un consejo de administración. El administrador no tiene que ser obligatoriamente accionista, a menos que los estatutos lo requieran.

Características principales:

- Número de socios: el número mínimo de fundadores es de un socio.

- Responsabilidad económica: la responsabilidad de cada socio está limitada al capital aportado a la sociedad.
- Capital mínimo de constitución: el capital está compuesto por las aportaciones de los socios que pueden realizarse en metálico, en bienes o en derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica. En ningún caso puede ser objeto de aportación el trabajo o los servicios prestados por los socios
Es necesario que el capital social sea como mínimo de 60.101,21€, dividido en acciones. Debe estar íntegramente suscrito por los socios y desembolsado en al menos el 25%.
- Requisitos de constitución: la constitución de la sociedad anónima está condicionada al otorgamiento de una escritura pública ante Notario y su inscripción en el Registro Mercantil.
- Tributación: las sociedades anónimas tributan por el Impuesto de sociedades.
- Transmisibilidad de la acción en la sociedad: es libre la transmisión de acciones, salvo que se hubiesen estipulado restricciones en los estatutos de la sociedad.
- Nombre: su denominación no podrá ser idéntica a la de otra sociedad existente, y con el nombre deberá figurar la expresión “Sociedad Anónima” o su abreviatura.

Como forma jurídica de la empresa dentro de las distintas posibilidades elegiremos la forma jurídica de Sociedad Responsabilidad Limitada o S.L. El principal motivo para la elección de esta forma jurídica ha sido el capital mínimo necesario para constituir la, ya que en la Sociedad Limitada no se necesita un capital muy elevado, tendrá un mínimo de 3.012 € frente a los 60.101€ que necesita como capital mínimo la constitución de una Sociedad Anónima. Ya que nuestra inversión inicial no será muy elevada, la forma jurídica de Sociedad Limitada se adapta mejor a las características de nuestra empresa.

Tras analizar las distintas posibilidades de forma jurídica hemos optado por la **Sociedad Limitada** porque nos aporta las siguientes ventajas:

- ✓ Limitación de responsabilidad económica de los socios
- ✓ Libertad de denominación social
- ✓ Libertad de pactos entre los socios
- ✓ Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo
- ✓ No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio
- ✓ Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero

- ✓ Sin límite mínimo ni máximo de socios
- ✓ Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad
- ✓ Tiene una gestión más sencilla que las sociedades anónimas, laborales o cooperativas
- ✓ Es ideal para pequeñas y medianas empresas que no disponen de excesivo capital en el momento de la constitución, ya que son operativos con un capital mínimo de 3.006€.
- ✓ Los socios responden de las deudas sociales de forma limitada, por lo que como máximo perderán lo que inicialmente hubiera aportado.

Los trámites que hay que realizar para constituir nuestra empresa como sociedad limitada son los siguientes:

- a. Certificación negativa del nombre: tenemos que adquirir un certificado que acredite que no existe otra sociedad con el mismo nombre que la nuestra, el nombre mercantil de nuestra sociedad será "PUB & RRPP MEDIA S.L.", el cual ya ha sido debidamente reservado.
- b. A continuación se firmará ante notario la Escritura de Constitución de la empresa según proyecto de estatutos. Se liquidará el Impuesto de Transmisiones y Actos Jurídicos Documentados.
- c. Una vez tengamos la Escritura de Constitución de la Empresa deberemos proceder a solicitar el Código de Identificación Fiscal (CIF), que identificará a la sociedad a efectos fiscales.
- d. Posteriormente pasaremos a la Inscripción en el Registro Mercantil. Una vez que tengamos la Escritura Pública de Constitución tendremos que inscribir la sociedad en el Registro Mercantil, es en este momento cuando la sociedad adquiere plena capacidad jurídica.

6.3. Misión, Visión y Valores

La misión, visión y valores de una empresa permiten definirla y conocerla más en profundidad. La misión nos permitirá concienciarnos de nuestra labor en el mercado, nuestra visión establece las metas y objetivos, a grandes rasgos, que queremos llegar a alcanzar, y por último, los valores definen nuestra forma de trabajar y de existir para alcanzar nuestra visión.

Misión

La misión de nuestra empresa será atender las necesidades referentes a la planificación de publicidad y relaciones públicas, mediante un servicio integral. Pretendemos ofrecer a nuestros clientes un servicio excelente, adaptado a las necesidades de cada uno, gracias a la profesionalidad de un grupo humano preparado y motivado.

Visión

La visión de la empresa a largo plazo es ser un referente a nivel de la Comunidad Valencia por la calidad de los servicios ofrecidos, ser conocida y recomendada por nuestros clientes; que verán en nuestros profesionales la oportunidad de adoptar un plan de comunicación excelente mediante una relación empresa-cliente basada en la confianza y en la implicación de nuestros profesionales.

Valores

Los valores que guían la forma de actuar de nuestra empresa serán los siguientes:

- ✓ Ética en nuestras actuaciones: la ética juega un papel muy importante. Los resultados no son lo más primordial frente a una actuación no ética o con falta de sensibilidad social.
- ✓ Calidad en el servicio: el esfuerzo de los profesionales de nuestra empresa está orientado a ofrecer servicios a los clientes que se reconozcan por la calidad.
- ✓ Servicio integral: nuestra empresa pretender ofrecer un servicio completo que abarque todas las etapas para el desarrollo de un plan de comunicación buscando la satisfacción total del cliente.
- ✓ Profesionalidad: la empresa cuenta con un equipo dinámico y profesional con experiencia, asegurando calidad en todos nuestros servicios.

6.4. Organización

En el siguiente gráfico podemos observar la disposición de organigrama establecido para “PUB & RRPP MEDIA S.L.”.

Gráfico 20: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, se trata de un organigrama funcional, ya que hemos dividido las áreas de la empresa en función de las actividades que realiza cada una de ellas.

El organigrama estaría estructurado en los siguientes departamentos:

- ✚ Departamento de servicio al cliente, tradicionalmente llamado departamento de cuentas. Actúa a modo de intermediario entre la agencia y el cliente: establece la relación con los responsables de publicidad del anunciante, coordina a las personas y empresas que intervienen y presenta los trabajos realizados.
- ✚ Departamento creativo, en el que se crea el mensaje de la campaña, traduciendo lo que se quiere transmitir al público en palabras, imágenes, colores, música, sonidos, etc. Adaptados a cada medio de comunicación elegido.
- ✚ Departamento de producción, que resuelve artística y técnicamente la realización del mensaje, tanto a nivel gráfico como audio o audiovisual, de modo que pueda transmitirse a través de cada soporte publicitario.
- ✚ Departamento de investigación, encargado de proporcionar toda la información útil que sea posible obtener a fin de que los demás departamentos puedan apoyarse en ella y decidir consecuentemente la estrategia, la creatividad y el plan de medios óptimos para el cliente.
- ✚ Departamento de medios, que planifica cómo se va a difundir la campaña, en qué medios y en qué medios y en qué espacios concretos va a aparecer para que pueda ser vista, leída, escuchada por el público al que se quiere llegar.

- ✚ Departamento financiero, también llamado de administración, que se ocupa de la gestión financiera de los clientes, de los pagos a colaboradores y proveedores contratados para cada campaña, de la política financiera de la agencia, la contabilidad y el control presupuestario.

Durante los primeros años de actividad las distintas funciones serán asumidas por los 5 socios promotores. A medida que se incremente nuestra actividad aumentaremos la plantilla en función de nuestras necesidades. Con el paso del tiempo, cada miembro será responsable de un área, en función de su especialización, quedando la dirección de la empresa bajo las decisiones de los 5 miembros fundadores.

Parte de los trabajos se realizarán internamente, pero también será preciso contratar servicios con empresas o profesionales externos, por ello cada departamento (investigación, producción y medios principalmente) debe conocer bien este mercado para saber seleccionar y contratar a los colaboradores y proveedores oportunos.

En publicidad, el trabajo en equipo es una prioridad ya que participa un número importante profesionales de distintas especialidades, unos desde dentro de la agencia y otros desde fuera. Es una necesidad entenderse e implicarse en el proyecto.

Departamento de cuentas

El departamento de cuentas es el que establece el contacto con el cliente para presentarle la agencia y en caso conseguirlo como cliente, será el responsable de mantener la relación con él.

El trabajo dentro de este departamento consistirá básicamente en comprender los objetivos de comunicación del cliente, en obtener de él la información clave sobre el producto, el mercado y el público objetivo y en preparar la propuesta de campaña; si éste la aprueba, se ocupará de coordinar todo el proceso de realización.

Por lo tanto, las funciones del departamento de servicio al cliente son:

- ✓ Crear y mantener la relación con cada cliente
- ✓ Coordinar los equipos internos y externos que participan en la elaboración de la campaña
- ✓ Hacer presentaciones de agencia y de campaña
- ✓ Generar nuevos negocios

Departamentos creativo y de producción

El objetivo del departamento creativo es encontrar un mensaje que consiga lo que el anunciante quiere obtener del público al que se dirige.

La misión de este departamento es:

- ✓ Crear la idea que transmita el mensaje básico de la campaña
- ✓ Expresar esa idea de manera que sea lo más persuasiva posible en su adaptación a cada medio
- ✓ Diseñar el material de presentación al cliente
- ✓ Supervisar la realización del material audiovisual y gráfico de la campaña

El departamento creativo mantiene contacto directo con el departamento de producción, responsable de transformar las ideas en mensajes reales.

Departamento de investigación

Investigación es el departamento que se ocupará de la recogida y tratamiento de información.

Casa encargo recibido por la agencia requerirá manejar información del producto, el anunciante, el público, el mercado, la competencia y de toda una serie de factores entre los que es posible identificar las claves para acertar con la campaña.

Los principales objetos de investigación suelen ser, en primer lugar, el comportamiento del consumidor o cualquier otro destinatario; en segundo, el conocimiento del producto, servicio, organización o idea y el nivel de satisfacción que proporciona; en tercero, la propia campaña de comunicación realizada por los clientes y su competencia, así como otras acciones de comunicación o marketing; y en cuarto lugar, la valoración de la campaña realizada para el cliente, bien previa (para la toma de decisiones), bien posterior (para la medición de eficacia).

Aunque la investigación es muy importante no todas las agencias disponen de un departamento dedicado a ella. Nuestra idea es tener nuestro propio departamento de investigación para realizar nuestra actividad, y también ofrecer el servicio de realizar estudios para otras empresas que no tengan uno.

Departamento de medios

El departamento de medio se encargará de resolver la propuesta de difusión de la campaña, es decir, a través de qué medios de comunicación va a poder recibir el público e mensaje de nuestro cliente.

De este departamento depende en buena parte la eficacia de la campaña y es donde se invierte la mayor parte del presupuesto del cliente.

Un departamento de medios realiza las siguientes actividades:

- ✓ Investigación, centrada en el seguimiento y análisis de audiencias para conocer cómo se distribuyen en los medios y sus características
- ✓ Planificación, que elabora los planes de medios de la campaña en función de los datos, los objetivos y el presupuesto, incluyendo la decisión de cómo distribuirlo y el calendario de apariciones, conocido como timing.
- ✓ Compras, dedicado a la gestión comercial de compra de los espacios, que obliga a mantener relación con las agencias de medios, los exclusivistas y/o los departamentos comerciales de propios medios.

6.5. Análisis descriptivo de los puestos de trabajo

Según lo visto en la asignatura de de Dirección de Recursos Humanos, para un correcto análisis y descripción de puestos de trabajo se deberían estudiar los puestos en trabajo en sí, es decir, definir cuáles van a ser las funciones de cada puesto, responsabilidades, obligaciones, etc.

Dadas las condiciones económicas nada favorables del mercado actualmente y la coyuntura económica que estamos sufriendo en general, en los primeros años de vida de la empresa las actividades serán realizadas por los promotores, contratando más personal en caso de que fuera necesario en función de las necesidades de nuestra actividad.

Director creativo y de producción

El director creativo administra el departamento creativo y sirve como asesor a su grupo de trabajo. Su función principal es interpretar el brief ofrecido por el cliente para guiar y supervisar los trabajos.

Tareas:

- ✓ Organiza sistemas de trabajo de tal forma que cumpla con los objetivos.
- ✓ Es el representante del departamento ante los clientes y los proveedores.

Se puede decir que sus principales responsabilidades serán: contactar con los clientes, supervisar a los empleados, contactar con proveedores, controlar la calidad final de los trabajos y tiempo de entrega de los mismo.

Director de cuentas

Su función principal es servir como intermediario entre el cliente y la agencia, coordinar todo el proceso requerido para dar servicio al cliente., y administrar todos los esfuerzos para cada cliente. Representará al cliente dentro de la agencia y a la agencia dentro del cliente. Es quien interpreta las necesidades de comunicación del cliente, y trabaja en forma estrecha con el departamento creativo de la agencia para que las piezas que se produzcan satisfagan los requerimientos de la marca, del producto o del servicio.

Tareas:

- ✓ Coordinar inversión del presupuesto
- ✓ Atender los requerimientos de los clientes ya sea en reuniones o mediante llamadas telefónicas
- ✓ Prepara presentaciones de campaña
- ✓ Resolver los problemas que vayan surgiendo
- ✓ Revisar y aprobar la facturación
- ✓ Dar seguimiento al cobro de los clientes
- ✓ Preparar presentaciones para los nuevos negocios
- ✓ Conocer el negocio de la cuenta que tiene a su cargo
- ✓ Asistir a reuniones solicitadas por el cliente o la agencia y luego redactar los informes
- ✓ Mantener al cliente informado sobre suplementos, especiales y actividades propias para su producto o servicio.

Director de investigación

Su función principal será recoger y tratar la información relativa a la campaña de comunicación que se quiere llevar a cabo.

Sus tareas concretamente serán:

- ✓ Realizar estudios para obtener información de primera mano
- ✓ Obtener información de bases de datos, informes, medios de comunicación
- ✓ Clasificar y almacenar adecuadamente para poder disponer de ella cuando sea preciso
- ✓ Conocer el comportamiento del consumidor y el producto, servicio o marca que quiera dar a conocer
- ✓ Una vez realizado el plan de comunicación, medirá el nivel de satisfacción conseguido
- ✓ Proporcionará la información obtenida al resto de departamento para la realización del resto de actividades.

Director de medios

La principal función del director de medios será de decidir a través de qué medios de comunicación va a recibir el público el mensaje de nuestros clientes. Tendrá fundamentalmente las siguientes tareas:

- ✓ Se ocupará de elaborar el plan de medios
- ✓ Gestionará la compra de espacios
- ✓ Hará un seguimiento y análisis de las audiencias

Director de administración y finanzas

El encargado de este departamento será el responsable de llevar los estados contables y patrimoniales de la empresa así como de la administración de tesorería (gestión de cobros y pagos) y fiscalidad. También se hará cargo de gestionar la política retributiva de la empresa y responsabilizarse de que todos los empleados reciban sus salarios, vacaciones, etc.

Como ya hemos comentado anteriormente, a medida que vaya aumentando el volumen de trabajo, nos iremos planteando integrar nuevo personal en su plantilla con

el adecuado nivel de formación para cubrir de forma eficaz y eficiente las necesidades de nuestros clientes.

Para los primeros años de actividad, cuando no podamos cubrir las necesidades de nuestros clientes recurriremos a contratar lo que se conoce como FreeLancer. El trabajador FreeLancer es un trabajador independiente cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas.

Contratar un FreeLancer supone una serie de ventajas:

- ✓ Servicio adecuado a las necesidades: poder contar con los servicios de un profesional cualificado solamente en el momento que se necesite y sin necesidad de integrarlo en plantilla.
- ✓ Los costes para un FreeLancer son mucho más reducidos, por lo que éste puede ofrecer precios más ajustados.
- ✓ El FreeLancer depende directamente de su trabajo, por lo que la responsabilidad, dedicación y motivación son absolutas.
- ✓ Experiencia y profesionalidad

Respecto a los socios, tendrán un contrato de tipo fijo y a jornada completa. La jornada laboral será de 9:00-14:00 y de 16:00-19:00 y con un periodo vacacional de 28 días al año.

La remuneración será la misma para los 5 socios fundadores, siendo el salario bruto anual inicialmente de 18.000 euros. Esta cantidad se mantendrá para los primeros 3 años de la compañía, hasta conseguir que la empresa se asiente en el mercado.

6.6. Epílogo

En este punto hemos definido las perspectivas de “PUB & RRPP MEDIA S.L.” como empresa. Nuestra misión será atender las necesidades referentes a publicidad y relaciones públicas mediante un servicio excelente adaptado a los requisitos de nuestros clientes.

Además, hemos analizado las diferentes formas jurídicas que podría adoptar nuestra empresa con ventajas e inconvenientes. Finalmente hemos optado por la Sociedad de Responsabilidad Limitada, principalmente porque el capital mínimo para su creación es reducido y los socios responden únicamente por el capital aportado.

Por último hemos establecido el organigrama de la empresa analizando los distintos departamentos con los que contará la empresa, y estableciendo las tareas que realizarán cada uno de sus responsables.

7. Plan de marketing

7.1. Introducción

Podemos definir el marketing como un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

Por ello, en el siguiente apartado determinaremos las políticas de segmentación, tanto a nivel de empresas como geográfica, estableciendo el público objetivo y, por último, el Marketing Mix.

Por Marketing Mix entendemos el “uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales”. Éstas variables son cuatro:

- ✚ Diseño del servicio
- ✚ Precio
- ✚ Promoción
- ✚ Distribución – Venta

Por lo tanto, aquí estableceremos la estrategia a seguir referente a nuestro producto, precios, distribución y promoción, elaborando de este modo el Marketing Mix de la nueva empresa.

7.2. Público Objetivo

En este apartado vamos a decidir a qué mercado nos vamos dirigir. Esta decisión se toma una vez analizado el sector en el que nos encontramos como el análisis interno de la empresa, como ya hemos hecho en apartado anteriores.

Como ya hemos comentado anteriormente, “PUB & RRPP MEDIA S.L.” se dedicará a la creación de campañas de comunicación, referentes tanto a la publicidad como a las relaciones públicas, en función de las necesidades de nuestros clientes.

Nuestro mercado objetivo está formado por empresas, principalmente PYMES, situadas en cualquiera de las tres provincias de la Comunidad Valenciana, en todo lo que se refiere a publicidad y relaciones públicas.

Por tanto, el perfil de nuestras empresas clientes son PYMES que por su tamaño y estructura ni pueden asumir los costes que supondría contar con un departamento interno dedicado a la publicidad y a las relaciones públicas, ni tampoco puedan acudir a grandes agencias debido a sus reducidos presupuestos; y que sean conscientes que a pesar de la actual situación de crisis económica es necesario mantener su inversión en publicidad y relaciones públicas.

En “PUB & RRPP MEDIA S.L.” tenemos presente que en épocas de desaceleración económica, las empresas, especialmente las pequeñas, reducen drásticamente su inversión en comunicación. Por ello, nuestro objetivo será hacerles ver que aquellas empresas que dejan de invertir en comunicación, una vez finalizada la misma, son las mejores posicionadas ya que obtienen ventajas competitivas al tener la oportunidad de diferenciarse y destacar sobre la multitud.

Gráfico 21: Importancia de la comunicación para las empresas



Fuente: Torres y Carrera consultores de comunicación (2008). Comunicación y Competitividad.

Así pues, el ámbito de actuación de la empresa durante sus primeros años de vida será la Comunidad Valenciana. Con el paso del tiempo, conforme la reputación y la actividad de la empresa se incrementen, la intención es expandirse hacia otras comunidades con medianas y pequeñas empresas que maximicen las probabilidades de éxito de la organización.

7.3. Segmentación

La segmentación del mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total heterogéneo de un bien o servicio en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en sus aspectos más significativos.

Según KOTLER, P. (2006) un segmento de mercado se define como un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing.

En primer lugar realizaremos una segmentación geográfica; ya que inicialmente limitaremos un área definida de actuación: la Comunidad Valenciana. Esta limitación se debe a que la empresa tiene recursos iniciales limitados, y que tenemos que tantear el mercado y valorar la viabilidad de las empresas

Posteriormente, una vez consigamos una red de clientes importantes en este ámbito, valoraremos la de expandirnos a nivel nacional.

Basándonos en la premisa de que más del 90% de las empresas de la Comunidad Valencianas son PYMES, vamos a dirigir nuestro servicios a aquellas empresas que no dispongan de grandes presupuestos para la publicidad y las relaciones públicas a un precio competitivo con respecto a nuestra competencia.

Por ello hay que hacerle ver a las pequeñas y medianas empresas que la publicidad y las relaciones públicas no sólo es cosa de las grandes empresas, sino que con un mínimo de inversión, las PYMES también pueden hacer uso de estas efectivas estrategias de promoción.

En el caso de las relaciones públicas, una buena campaña le puede otorgar a un pequeño negocio tan efectividad en la promoción de éste como la que podría otorgar la mejor campaña publicitaria pagada. Por ejemplo, el hecho de conseguir que un pequeño negocio sea reseñado por un medio de comunicación importante le puede conseguir tal cobertura que probablemente nunca podría darse el lujo de pagar.

Tendremos contactos con nuestro segmento fijado a través de visitas presenciales aunque también se podrá realizar por Internet y otros medios que nuestra empresa usará en su política de comunicación.

Para tener éxito deberemos posicionarnos en la mente del cliente como una empresa diferenciada, de calidad y confianza, que presta servicios de forma eficiente y profesional.

7.4. Análisis del servicio

En el presente capítulo describiremos con detalle los diferentes servicios que “PUB & RRPP MEDIA S.L.” ofrecerá a sus clientes en cada unas de las áreas de trabajo.

7.4.1. Servicios de publicidad

Campañas de publicidad

La empresa ofrecerá un conjunto de servicios orientados a cumplir numerosos objetivos de marketing: se diseñará, planificará y gestionará campañas publicitarias de acuerdo con las necesidades de comunicación de la empresa y el target el que se dirijan los productos.

Servicios y etapas de la campaña:

- ✓ *Fijación de los objetivos*: ofrecer un servicio de asesoramiento y reunión con el cliente para conocer a la perfección los objetivos perseguidos por la compañía y así establecer una campaña basada en las necesidades que deseen queden cubiertas.
- ✓ *Realización de briefing*: se lleva a cabo en colaboración con el cliente un briefing en el que establece las pautas básicas sobre objetivos, estrategias y necesidades de la compañía para transformarlo en estrategias de comunicación efectivas.
- ✓ *Elaboración del mensaje*: se analizará cómo se deberá expresar aquello que consideremos vital en los puntos anteriores, y los creativos mostrarán de qué forma llegará el producto/servicio al público objetivo.
- ✓ *Elaboración del plan de medios*: se realizará un informe en el que se establecerán los soportes en función del público objetivo de nuestro cliente y de su presupuesto, de la forma más rentable y más eficaz, ajustándonos a sus necesidades.
- ✓ *Coordinación de la campaña*: seguimiento puntual de los tiempos y trabajos mediante un triming que entregaremos al cliente.

- ✓ *Puesta en marcha:* se pondrá en funcionamiento la campaña en los medios y tiempos especificados
- ✓ *Sistemas de control:* se evaluará el resultado de la campaña de publicidad por las cifras de ventas pasado un tiempo relativo.

Estas campañas publicitarias pueden incluir spots de televisión, videos institucionales, videos corporativos, radio, etc.

Queremos destacar que nosotros no vamos a contratar los medios de comunicación, sino que elaboraremos las distintas campañas de publicidad en función de las necesidades de nuestros clientes y del medio dónde se quiera publicitar. Pero serán los propios clientes quienes contraten directamente con estos medios (televisión, radios, etc.)

Publicidad exterior

Gráfico 22: Soportes para la publicidad exterior



Fuente: Oblicua.es

Formatos y soportes:

- *Vallas publicitarias:* producción y decoración de todo tipo de vallas publicitarias e indicadoras
- *Medianeras:* soportes de gran formato en las paredes ciegas de edificios
- *Marquesinas:* para crear campañas locales
- *Carteles:* imágenes de máxima calidad creadas con las últimas tecnologías digitales para promocionar o anunciar los productos/servicios.
- *Rótulo de transporte*

- *Transporte público*: en autobuses, tranvías urbanos, metro, etc.
- *Vehículos privados y vehículos de carga privados*: rotulación integral o parcial de vehículos particulares.
- *Lonas de fachada o andamio*: lonas decoradas con fines promocionales o de patrocinio sin límite de medidas.
- *Rótulos luminosos*: rótulos de gran formato, ubicados sobre edificios, con una óptima visibilidad tanto día como de noche.

Publicidad gráfica

Respecto a la publicidad gráfica incluye los siguientes servicios:

- ✓ *Anuncios para prensa diaria o escrita*: la mejor estrategia de comunicación expresada en una excelente combinación de arte y copy.
- ✓ *Anuncios para revistas*: imágenes impactantes de mejor calidad gráfica que no pasarán desapercibidas por ningún lector.
- ✓ *Cartelería*: carteles comerciales para todo tipo de soportes
- ✓ *Proyectos editoriales*: revistas, catálogo edición de manuales, etc.

Comunicación online

- *Gestión de campañas de banners*. Se gestionarán las campañas de banner en internet, seleccionando los medios más apropiados en función de las necesidades de nuestros clientes. Esto les permitirá dar a conocer su marca y alcanzar su público objetivo.
- *Mailing electrónico*. A través del correo electrónico daremos a conocer la página web de nuestros clientes, sus productos o servicios, promoción o cualquier información que la empresa desee comunicar de manera selectiva
- *Banner*. Se trata de un espacio publicitario que aparece en las páginas web, con el objetivo de atraer usuarios hacia otra página web, a través de un enlace o link. Tendremos que tener en cuenta el perfil de la audiencia de la web, con el tipo de público al cual queremos llegar, y la audiencia y el tráfico de la página web donde queremos contratar un banner.

7.4.2. Servicios de Relaciones Públicas

En cuanto a las relaciones públicas, nuestra misión es fortalecer la construcción de la identidad, la cultura corporativa y la reputación de nuestros clientes y sus empresas,

mediante la consultoría de servicios estratégicos de comunicación y la prestación de servicios de vanguardia de relaciones públicas, generando confianza mutua y plena satisfacción.

Social Media

Aquí vamos a ofrecer tres posibilidades de servicios en función de las necesidades de nuestros clientes:

- *Opción 1.* Analizaremos la situación de la empresa en la red: cuál es su target , el target deseable y de la reputación online. En función de los resultados obtenidos, y de las necesidades de la empresa crearemos perfiles en distintas redes sociales (Facebook, Twitter, Google+, Youtube, etc.). También crearemos y diseñaremos un blog corporativo de la empresa. Lo pondremos en marcha y le explicaremos al responsable de la empresa cliente la forma de funcionamiento.
- *Opción 2.* Esta opción incluye la gestión de conversaciones en cada uno de los canales, mantenimiento y dinamización de contenido en las redes. Controlaremos y vigilarémos la reputación online de la empresa, y le proporcionaremos a nuestro cliente un informe mensual analizando las acciones realizadas.

Servicios de comunicación y prensa

Creemos un plan de comunicación para nuestra empresa cliente basándonos en un análisis previo, objetivos y públicos, escogiendo los mejores canales y elaborando mensajes eficaces. Esto será especialmente importante en situaciones de crisis, ya que actuaremos de manera transparente para minimizar el impacto perjudicial en la opinión pública.

Aquí también se incluye la gestión de la relación de las empresas con sus grupos de interés (stakeholders).

Organización de congresos y eventos

Incluye la organización integral de:

- Congresos
- Festivales

- Eventos

Nuestra función será asesorar y complementar la labor de las empresas, entidades y colectivos convocantes, sirviendo de contacto con los proveedores necesarios para el desarrollo del acto, y con la garantía de la coordinación y la labor de las mejores profesionales en esta campo.

Podemos organizar eventos para nuestras empresas clientes, como por ejemplo organizar un concurso relacionado con el tema de su negocio en donde los premios serían alguno de sus productos o servicios.

Para poder organizar estos eventos tenemos que asegurarnos de que el público tenga conocimiento de éste colocando carteles, comunicando el evento a los medios locales e incluso invitándolos al evento.

Participar en eventos

Una estrategia de relaciones públicas podría consistir en participar en eventos o actividades locales tales como eventos deportivos, actividades festivas, labores sociales, obras de caridad, desfiles, ferias, exposiciones, etc.

Una forma de participar en estos eventos o actividades podría consistir en donar productos de la empresa para una actividad recaudadora de fondos, ofrecer productos como premios para un campeonato o sorteo, patrocinar un equipo deportivo local, etc.

Enviar notas de prensa

Otra forma de hacer uso de las estrategia de las relaciones públicas consiste en enviar una nota o comunicado de prensa a los medios de comunicación locales, y convencerlos de que la publiquen o la divulguen.

Una nota de prensa podría ser una noticia relacionada con la empresa, la aproximación de un evento importante, una historia o relato interesante de la empresa, etc.

Los medios de comunicaciones a los cuales acudiremos son: los diarios locales, revistas, estaciones de radio, sitios web de noticias, blogs importantes, etc.

Otra opción sería que la propia empresa publicara la nota de presa en su blog corporativo, o bien en redes sociales como por ejemplo Twitter o Facebook. Si la nota

es interesante conseguiremos que esta sea republicada por otros medios, y de ser así llegaría a una gran cantidad de público, con total credibilidad y efectividad.

7.4.3. Futuro de la agencia

En los apartados anteriores se han definido los servicios que va a ofrecer nuestra empresa para tener una oferta similar a nuestros competidores. Pero queremos destacar en un futuro, una vez que la empresa esté asentada en el mercado, evaluaremos la opción de especializar nuestros servicios en el ámbito de internet.

Existen distintos estudios que demuestra que Internet es el futuro en sector de la publicidad y las relaciones públicas sobre todo con la tecnología actual como teléfonos inteligentes y tabletas.

De hecho, en los últimos años observamos que todos los soportes de comunicación sufren el declive del mercado, menos internet, que en año 2011 se ha intensificado un 8,5% hasta alcanzar los 212 millones de euros. Lo que significa que la Red es el medio que más crece en términos totales.

En el caso de las relaciones públicas también se espera que la comunicación online vaya adquiriendo cada vez mayor importancia según se desprende del estudio "European Communication Monitor 2010". Se prevé que para el 2012 la comunicación online será la herramientas más importante del sector. Esto se debe en gran medida al auge de las redes sociales, que se cuentan actualmente entre las webs más visitadas del mundo. Y otra de las características fundamentales es que va a permitir a las empresas e instituciones entablar una comunicación directa e inmediata con el cliente.

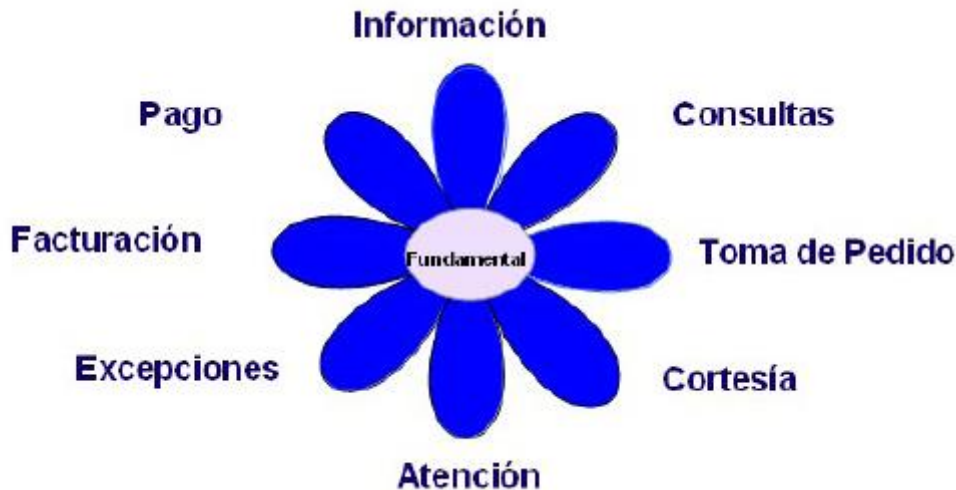
Con todo lo dicho anteriormente, se demuestra la importancia que está adquiriendo la Red en el sector de la comunicación, por eso nos parece que es una buena oportunidad de negocio en el que nos podremos especializar, después de introducirnos en el mercado.

7.5. Servicio ampliado: La Flor de Lovelock

Tal como estudiamos en la asignatura de Marketing en Empresas de Servicios, además de nuestros servicios de publicidad y relaciones públicas, tendremos que incluir también servicios accesorios al mismo que influirán en mayor o menos medida en la satisfacción de nuestros clientes.

Estos servicios complementarios fueron clasificados en 8 categorías por Lovelock, siendo conocido este modelo como los ocho pétalos de la flor del servicio:

Gráfico 23: La Flor del Servicio de Lovelock



Fuente: Lovelock, 1997

✓ **Información**

El cliente necesita conocer determinada información de forma rápida y oportuna: horarios, servicios ofrecidos, información de contacto, etc. Dicha información estará a disposición de nuestros clientes en nuestra Web, tarjetas de visita o en el mismo local del negocio.

✓ **Consultas**

Las consultas implican un diálogo con el cliente para satisfacer sus necesidades y requerimientos especiales. Para poder prestar exactamente el servicio que el cliente desea, los profesionales de "PUB & RRPP MEDIA S.L." dedicarán el tiempo necesario al diálogo con el cliente.

✓ **Toma de pedidos**

Mantendremos diferentes reuniones con el cliente para conocer sus deseos y para presentarle nuestras ofertas. Una vez sepamos el servicios que necesita el cliente, elaboraremos una propuesta de servicio en la que se incluirá la descripción del servicio que se va a llevar a cabo, condiciones, profesionales que van a participar en el proceso, precios y plazos.

En la propuesta no se facilitará más información de la estrictamente necesaria. Hay que tener en cuenta que lo que vendemos son ideas, por eso tenemos que evitar que el cliente, una vez tenga esa información, decida prescindir de comprar el servicio.

La propuesta deberá ser firmada por los clientes antes de proceder a la prestación del servicio.

✓ **Cortesía**

Cuando el cliente visite nuestras oficinas recibirá un trato cordial por parte de los trabajadores para que el tiempo de permanencia en nuestro local sea agradable.

Dispondremos de una sala de espera totalmente equipada donde se les ofrecerá algo para tomar y dispondrán de revistas especializadas, además de los periódicos del día.

A aquellos clientes que no conozcan la zona donde se encuentran nuestras instalaciones se les facilitará, mediante correo electrónico, las instrucciones detalladas de cómo poder llegar.

✓ **Atención**

Compromiso de seguimiento del servicio por parte de nuestros empleados para asegurar que el servicio cumple con las necesidades del cliente. Además, se atenderá cordialmente al cliente, si éste necesita información sobre la marcha del servicio.

✓ **Excepciones**

Atención de solicitudes especiales o solución de fallos. Asimismo se intentará solucionar rápidamente cualquier tipo de queja que surja. En nuestra página web también contaremos con un buzón de sugerencias anónimo, donde nuestros clientes podrán explicar sus sensaciones, ya sean positivas o negativas.

Además, se pondrá a disposición de los clientes hojas de reclamación, de esta forma podremos conocer qué estamos haciendo mal para poder mejorarlo en un futuro y evitar la posible pérdida de clientes.

✓ **Facturación**

La facturación se realizará de forma individual a cada cliente ya que los servicios son específicos según sus necesidades.

Antes de prestar cualquier servicio se deberá tener firmada por el cliente la propuesta, donde ya figura el precio del servicio. De este modo, nos evitaremos problemas, tanto para el cliente como para nuestra empresa, cuando llegue el momento de emitir la factura, ya que ambas partes conocerán el importe de la misma.

✓ **Sistema de pagos**

Por último, debido a las dificultades económicas por las que están atravesando las PYMES en la actualidad, por lo que intentaremos ser flexibles en los plazos de los cobros, adaptándonos a cada situación concreta del cliente.

7.6. Análisis del precio

El precio es la única variable del Marketing Mix que proporciona ingresos a la empresa, lo que confiere un valor estratégico como variable de acción.

Respecto a la política de precios que vamos a establecer, hemos descartado una estrategia de precios basada en la competencia debido a la actividad a la que se dedica nuestra empresa, ya que es un mercado donde no se dispone de precios establecidos. El servicio de una agencia es difícil de medir y de ponderar y a la vez tiene mucho de intangible lo que dificulta establecer un sistema de remuneración justo y funcional.

Cada servicio supone un presupuesto diferente dependiendo de muchos factores como los deseos del cliente, duración, servicios a contratar, etc. Nuestra empresa propondrá pero finalmente es el cliente quien decide, por tanto es él quien verdaderamente fija los precios. Incluso hay ocasiones en las que es el propio cliente quien fija una cantidad de dinero para destinar por ejemplo a una campaña de publicidad y nosotros tenemos que adaptarnos a ella, en base a esto subcontrataremos unos servicios externos u otros sin sobrepasar el presupuesto establecido por el cliente

Hemos observado que en el mercado los clientes suelen usar los siguientes criterios para fijar sus presupuestos para las campañas de comunicación:

- Un porcentaje de los beneficios conseguidos el año anterior
- Un porcentaje sobre las ventas obtenidas el año anterior

- Una cantidad fija, semejante a la de años anteriores, llamado método de actualización del presupuesto, normalmente según el IPC
- Una cantidad fija estimada en función de la actividad de la competencia, conocido como método de la paridad competitiva, que requiere el análisis y estudio de las inversiones publicitarias realizadas o previstas por los principales competidores
- Una cantidad arbitraria deducida de los beneficios obtenidos o de la cifra de ventas previstas. Se realiza sin aplicar ningún procedimiento, suele ser lo que el responsable de publicidad puede conseguir para su actividad.
- La cantidad necesaria para obtener los objetivos publicitarios, constituyen el presupuesto en función de los objetivos. Lo que se gastará en publicidad dependerá de lo que el anunciante quiere conseguir y de la estrategia trazada para ello.

Por lo tanto, observamos que en varias ocasiones el precio de nuestros servicios vienen determinados por los mismos clientes, ya que son ellos quienes fijan la cantidad de dinero que están dispuestos a gastar en su estrategia de comunicación, que dependerá de sus necesidades y del tipo de empresa.

Recordemos que nuestra empresa no ofrecerá servicios relacionados con el plan de medios, es decir, disponemos de un departamento encargado de realizar los estudios necesarios para asesorar y aconsejar a nuestros clientes en qué medios y en qué medida debe aplicar las campañas de comunicación, además de ponerlos en contacto con los distintos medios, pero será el propio cliente el que contrate dichos servicios directamente con los medios de comunicación.

En este mercado, generalmente los clientes ni tienen ligadura con ninguna empresa en particular, ya que como hemos comentado anteriormente, en muchas ocasiones los trabajos se adjudican tras un concurso, en el que el cliente elige a la empresa que ofrece la mejor idea al mejor presupuesto.

Hay que señalar que nos hemos puesto en contacto con distintas agencias de publicidad y relaciones públicas para conocer qué forma de cobro utilizan y cuáles son sus márgenes, pero ninguna nos ha querido desvelar esta información, simplemente nos han explicado cómo funciona el proceso, y han especial hincapié en que en este tipo de empresas los que vende al fin y al cabo son ideas, lo que dificulta su medición.

Debido a la dificultades de establecer los precios, estableceremos cifras aproximadas para las actividades que hemos considerado que serán solicitadas por nuestras empresas clientes, y supondremos que todos los servicios son iguales al fin de simplificar los cálculos.

Tabla 3: Precios aproximativos de los servicios

Notas de prensa	200 euros
Campañas de publicidad	1.500 euros
Comunicación online	
Banner	700
Mailing Electrónico	200
Social media:	
Opción 1	1.500 euros
Opción 2	2.000 euros

Fuente: Elaboración propia

Por ello intentaremos que el cliente prefiera nuestros servicios a los de la competencia por la calidad de nuestras propuestas y la claridad en la información sobre lo que vamos a cobrar por cada servicios.

El esfuerzo que la empresa realiza con el fin de añadir ventajas y garantías al servicio ha de ir dirigido a lograr que el cliente perciba este valor añadido. Por este motivo no solo competiremos por el precio, sino también por calidad y creatividad de nuestras ideas, y del personal encargado de realizar el trabajo. El valor del conjunto, debidamente transmitido, será el precio que cliente estará dispuestos a pagar y, por tanto, el verdadero precio de nuestro servicio.

7.7. Análisis de comunicación

En el siguiente punto vamos a detallar las pautas que vamos a seguir en el desarrollo promocional de nuestra empresa.

Nuestro objetivo principal es el de dar a conocer nuestra empresa a nuestro público objetivo puesto que nos encontramos en la etapa de introducción dentro del nuestro ciclo de vida. Como objetivo secundario se debe persuadir a los clientes de que los servicios que se ofrecen son mejores que los de la competencia.

Al ser nuestro servicio fundamentalmente intangible no disponen de características físicas que puedan ofrecer al consumidor la certeza del producto que va a adquirir. Es por ello que influyen aspectos como la imagen de la empresa, la calidad, el equipo técnico, la tecnología utilizada, etc. Todo ello debe ser cuidado y, por supuesto, comunicado por la empresa a sus clientes reales y potenciales, de modo que sean conscientes del servicio y de las ventajas que reporta nuestra empresa especializada en publicidad y relaciones públicas.

Vamos a matizar algunos aspectos que condicionarán la tipología de promoción que llevaremos a cabo:

- Somos una empresa de servicios.
- Somos una empresa de reciente creación.
- La disponibilidad presupuestaria es limitada.
- En nuestra actividad prima el trato, la calidez y el conocimiento con el que trabajemos con nuestros clientes.

En este tipo de organizaciones, la mayor parte de los clientes llegan a la agencia a través de:

- ✓ Gestión o relaciones personales del gerente. Suele estar vinculada a una mayor experiencia y permanencia en el ámbito publicitario, lo que le lleva a ser el elemento de la agencia que más clientes aporta.
- ✓ Llamadas directas. Los clientes se ponen en contacto para solicitar los servicios.
- ✓ Invitaciones. Las firmas importantes convocan para la adjudicación de su cuenta. El proceso consiste en la invitación a algunas de las agencias, que están en mayor sintonía con el estilo del cliente.
- ✓ Visitas. En algún caso se puede solicitar una entrevista con un cliente potencial para presentarle la agencia y sus servicios.
- ✓ La empresa dispondrá de una página web presentada en diversos idiomas para mantener informados a sus clientes. Es una forma muy efectiva y relativamente barata de publicitarse.
- ✓ Que el cliente acuda directamente a nuestra oficina para informarse de nuestros servicios.
- ✓ Que se ponga en contacto con nosotros a distancia vía email.

La empresa además se tendrá que publicitar. Como ya hemos definido anteriormente, la publicidad se trata de toda la comunicación personal y pagada para la presentación y promoción de las ideas y servicios por cuenta de la empresa. Ésta nos servirá para informar al mercado de nuestros servicios, alcanzar a masas de compradores dispersos a bajo coste, construir una imagen a largo plazo de la empresa, construir preferencia, recordar a los clientes que el servicio puede ser necesario y mantener el recuerdo en las mentes de estos.

Queremos transmitir una imagen de seriedad, calidad, elegancia, exclusividad, compromiso y creatividad. Para ello utilizaremos las siguientes herramientas:

- ✚ Folletos informativos: editaremos un tríptico de imagen y presentación de la empresa explicando nuestra actividad y los servicios ofrecidos. Asimismo aparecerá un mapa explicativo con la localización de nuestra oficina.
- ✚ Catálogo digital: crearemos un catálogo digital donde se muestren los servicios ofrecidos, presentando igualmente nuestra empresa, clientela que ha confiado en nosotros, etc.
- ✚ Tarjetas de visita: herramienta imprescindible que entregamos como forma de identificación a nuestros clientes, para que conozcan nuestra empresa, nuestros servicios y puedan ponerse en contacto con nosotros cuando lo deseen.
- ✚ Vallas publicitarias: instalaremos vallas publicitarias que nos permitirán colocar nuestro mensaje en la mente del posible consumidor, debido a su visibilidad y gran impacto.
- ✚ Página Web. La imagen corporativa tendrá su reflejo a través de una página web. Será una web diseñada por especialistas desde la que se podrá solicitar los servicios de nuestra organización.

Además, la página principal estará constituida por diferentes pestañas, donde se explicará: la misión, visión valores y objetivos de la empresa (el consumidor puede sentirse identificado y ello potenciaría la toma de contacto inicial necesaria para hacernos conocer), breve historia relativa a la creación, servicios diferenciados, trabajos que nos acrediten y contacto; sin olvidar un espacio.

Estará disponible en castellano, valenciano e inglés. Su creación supone 1.000 euros, además será necesaria una cantidad anual de 500 euros para el mantenimiento y la incorporación de posibles modificaciones.

- ✚ Crear un correo electrónico: nos crearemos una cuenta en Gmail para recibir solicitudes de nuestros clientes y poder enviarles información y documentos a través de la misma.
- ✚ Registrarnos en redes sociales: la moda en la actualidad son las redes sociales. La mayoría de personas, sobre todo jóvenes, pero también empresas, están registrados en alguna de estas páginas Web. Podemos registrarnos de forma gratuita, es por tanto, un magnífico método para darnos a conocer y mantener informados a nuestros seguidores de toda la información relevante que se produzcan en nuestra organización. Nos anunciaremos principalmente en Facebook, Twitter y LinkedIn. Según distintos estudios, las agencias que actualmente existen en el mercado presentes en las redes sociales, su notoriedad en las mismas está relacionada con su éxito económico.
- ✚ Anunciarnos en revistas del sector
- ✚ Hacer un evento original y creativo para la inauguración: al que se invitará a nuestros posibles clientes potenciales, líderes de opinión, medios de comunicación, entre otros.

Cerraremos el proceso de comunicación mediante la retroalimentación que nos aporte el cliente, para saber si la comunicación se logró de forma efectiva a través de su reacción o respuesta y controlar que no se produzcan malentendidos.

En el mundo de los negocios existen redes profesionales que nos podrán ayudar a saber cuál es la opinión que estamos generando. Además, es muy importante que no descuidemos a nuestro cliente interno: el empleado. Éstos formarán parte esencial de la compañía y, por lo tanto, también deberemos obtener retroalimentación desde esta fuente, con el fin de saber cuál es la percepción que han causado todas las políticas empresariales del Marketing Mix.

Así que mediante un sistema de encuestado (al finalizar proyectos) podremos obtener una buena retroalimentación acerca del impacto de nuestra organización.

7.8. Análisis de distribución

La distribución en las empresas de servicios es diferente a las empresas de consumo. En este caso, al ser el producto intangible, la distribución consistirá en la entrega del servicio por parte del personal. Debido a la naturaleza intangible de los servicios, no es posible la distribución física y por lo tanto no hay stocks.

Con el fin de desarrollar nuestra actividad deberemos seleccionar el tipo de contacto que estableceremos con nuestros clientes.

En el caso de nuestra empresa podemos distinguir los tres tipos existentes de contacto puesto que el cliente puede dirigirse a la empresa, la empresa al cliente o puede que no haya contacto físico entre ellos.

El cliente va al proveedor

En este caso las empresas clientes acudirían a nuestras oficinas localizadas en el edificio Géminis Center siempre que lo deseen y dentro del horario comercial de la empresa.

Por lo tanto, en entorno físico será de las primeras cosas que verá el cliente. Por ello tenemos que condicionar perfectamente nuestras instalaciones ya que el cliente tiene que llevarse una buena imagen de la empresa.

A continuación expondremos uno de los protocolos de actuación que realizará la empresa en su local cuando el cliente se dirija a nosotros. En el caso de la primera reunión para definir el plan de comunicación a seguir por nuestro cliente definimos los siguientes pasos:

- Concertaremos una cita previa con la organización teniendo en cuenta la agenda de los responsables del proyecto así como la disponibilidad de los altos cargos de la compañía cliente.
- Se recibirán a nuestros clientes en nuestras instalaciones donde les entregaremos un resumen de los puntos que trataremos y les conduciremos a la sala de reuniones.
- Una vez llegados a la sala de reuniones se les ofrecerá un tentempié a nuestros clientes. Se establecerán los momentos de ponencia de los miembros responsables de ponencia.
- Una vez iniciados los servicios de sonido y audio, y que nuestros clientes ya estén acomodados, el principal responsable del proyecto iniciará la presentación presentados las distintas alternativas preparadas.
- Tras la finalización de la exposición, se recogen las sugerencias y mejoras que nos solicite el cliente.
- Una vez finalizada la reunión, se concertará una cita para el próximo encuentro. Seguidamente se acompañará a la salida al cliente.

El proveedor va al cliente

En segundo lugar, el proveedor puede dirigirse al cliente, pues la empresa acudirá a ferias para buscar clientes y también realizará visitas a empresas para ofrecer sus servicios. En primer lugar se establecerán contactos con las empresas que ya se conocen de las actividades profesionales previas y en las que se dispone de un conocido y fácil acceso para la obtención de una primera visita. Además de esto, cuando ya tengamos un contrato formalizado para la prestación de alguno de nuestros servicios, podremos acudir a las instalaciones de nuestros clientes cuando sea necesarios para resolver problemas que vayan surgiendo o bien para la evaluación del proyecto.

No hay contacto físico entre el cliente y el proveedor

También se da el caso de que no haya contacto físico inicialmente entre nuestra empresa y el cliente. Dispondremos de una página web a partir de la cual los clientes podrán conocer nuestra organización y los servicios que ofrecemos. A través de la misma podrán pedir presupuestos de los servicios que ellos quieran con todo tipo de comodidades sin compromiso alguno.

Si nuestros clientes lo desean, también pueden obtener información a través del teléfono o correo electrónico, o bien concertar citas o reuniones con la empresa.

Proceso de selección de agencia (concurso)

Otra de las formas de acceder a nuestros clientes será a través del concurso de agencias. La forma habitual de iniciar el primer contacto es que los posibles clientes se pongan en contacto con nosotros mediante llamada telefónica o carta, en la que se informará de la convocatoria del concurso y se invitará a participar a las agencias.

Generalmente suelen participar alrededor de tres o cuatro agencias. La empresa cliente prepara un briefing en el que se incluye la información necesaria para que las agencias compitan e informa del número de agencias convocadas.

En el briefing también se comunican los criterios de decisión: ideas, estrategias, creatividad, servicios, medios, etc. y se le da a las agencias tiempo suficiente para presentar su presentación. Las presentaciones suelen tener lugar el mismo día para evitar filtraciones de información.

La información presentada es evaluada bajo los criterios que previamente se han establecido. Finalmente la empresa cliente comunicará el resultado a las diferentes agencias y se cierran las condiciones del contrato con la agencia seleccionada.

7.9. 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, tanto a nivel de empresas como geográfico, establecido el público objetivo y, por último, analizado el Marketing Mix.

Hemos definido nuestra estrategia de Marketing como: darnos a conocer a nuestro público objetivo, es decir, a las pequeñas y medianas empresas. Respecto a la segmentación geográfica, nos centraremos en el ámbito de la Comunidad Valenciana con expectativas de expandirnos en un futuro.

Respecto a la política de producto, la estrategia es ofrecer un servicio integral y especializado en función de las necesidades de nuestros clientes para generarles un excelente plan de comunicación.

En cuanto a la política de precios, hemos indicado que es casi imposible definir los precios ya que cada cliente estará dispuesto a gastarse una determinada cantidad en su campaña de comunicación. Para simplificar los cálculos hemos establecido unas cantidades medias para las actividades que serán más demandadas y hemos supuesto que serán todos los servicios iguales.

En la política de comunicación hemos establecido las pautas promocionales de nuestra empresa, definiendo el objetivo de la comunicación y seleccionando los medios para darnos a conocer a nuestro público objetivo.

Por último, hemos establecido las distintas opciones de distribución de nuestros servicios.

8. Análisis económico-financiero

8.1. Introducción

En este apartado vamos a llevar a cabo la realización del plan económico-financiero recopilando toda la información de carácter económico y financiero para analizar la viabilidad del proyecto.

En concreto, realizaremos el plan de inversiones, plan de financiación, previsión de ingresos/gastos, analizaremos la cuenta de pérdidas y ganancias así como el balance de situación previsional, calcularemos diferentes ratios para comprobar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias.

Todo ello nos permitirá comprobar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

8.2. Plan de inversiones

En este apartado expondremos las inversiones que tenemos que realizar para poner en marcha la sociedad y prestar los servicios de manera eficaz y eficiente.

A. Inversiones en Activo No Corriente

Según el PGC-2007 esta partida comprende los activos destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa, incluidas las inversiones financieras cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera habrá de producirse en un plazo superior a un año.

I. INMOVILIZADO INTANGIBLE

Son los activos no monetarios sin apariencia física susceptible de valoración económica así como los anticipos a cuenta entregados a proveedores de estos inmovilizados.

- Aplicaciones informáticas: se trata del importe satisfecho por la propiedad o por el derecho al uso de programas informáticos tanto adquiridos a terceros como elaborados por la propia empresa.
 - ❖ Proasoft: se trata de un software para agencias de publicidad y relaciones públicas que permite gestionar todo el ciclo de negocios.
 - ❖ Microsoft Office Professional
 - ❖ Contaplus

II. INMOVILIZADO MATERIAL

Elementos del activo tangible representados por bienes, muebles o inmuebles, excepto los que deban ser clasificados en otros subgrupos.

- Construcciones: debemos recordar que el local donde se ubicará la empresa será alquilado, por ello la partida de construcciones no aparecerá en el activo no corriente de la empresa.
- Instalaciones técnicas: debido a que la sociedad se va a instalar en un edificio de oficinas de alquiler no deberemos realizar inversiones para adecuar las instalaciones a las necesidades de nuestra actividad ya que las instalaciones de telefonía, internet...están incluidas en la mensualidad.
- Mobiliario: esta partida hace referencia principalmente a mobiliario, material y equipos de oficina. La empresa llevará a cabo la adquisición de todos los muebles (sillas, mesas, estanterías) y material de oficina necesarios para habilitar las oficinas creando un ambiente de trabajo propicio y acogedor.
- Equipos para los procesos de información: ordenadores y demás conjuntos electrónicos que necesitarán nuestros profesionales para llevar a cabo su actividad con mayor facilidad y eficacia(ordenadores, portátiles, impresoras, fax, etc.)
- Elementos de transporte: vehículos de todas clases utilizables para el transporte terrestre, marítimo o aéreo de personas, animales, materiales o mercaderías. En nuestro caso disponemos de coche particulares para la realización de visitas a nuestros clientes.
- Otro inmovilizado material: en este apartado se clasifican las inmovilizaciones materiales no incluidas en los conceptos anteriores. Por ejemplo la sociedad necesitará invertir en elementos necesarios para la comodidad diaria de los empleados (cafetera, nevera, microondas...)

B. Inversiones en Activo Corriente

Según el PGC-2007 esta partida comprende los activos que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de exploración, el cual con carácter general no excederá el año, más cualquier otro activo diferente de los anteriores cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera que se produzca en

el corto plazo, más los activos financieros clasificados como mantenidos para negociar, más el efectivo y otros activos líquidos equivalentes.

III. EFECTIVO Y OTROS LIQUIDOS EQUIVALENTES

- Tesorería: debemos tener en cuenta que en nuestra empresa, como en cualquier otro negocio, antes de comenzar a obtener ingresos por la prestación de nuestros servicios transcurrirá un periodo de tiempo en el que deberemos hacer frente a pagos tales como alquiler, suministros salarios...por lo tanto, es necesario realizar una inversión en corriente. Ésta será financiada con recursos financieros derivados de fuentes de financiación a largo plazo (tanto propia como ajena) y no de la explotación ordinaria de la empresa.

Para poder calcular el importe necesario de la cifra de tesorería deberemos tener en cuenta las inversiones a realizar por la sociedad, así como los gastos derivados del alquiler del local, gastos por suministros, publicidad...

A continuación se muestra una tabla donde podemos apreciar las inversiones iniciales en Activo no Corriente que va a realizar la empresa:

Tabla 4: Plan de inversiones. Activo No Corriente

A) ACTIVO NO CORRIENTE	18.975
I. Inmovilizado Intangible	6.600
<u>Aplicaciones Informáticas</u>	6.600
Proasoft	3.400
Microsoft Office Professional 2010	1.200
Contaplus	2.000
II. Inmovilizado Material	13.175
<u>Mobiliario</u>	5.700
Mesas	1.700
Sillas	1.500
Armarios/Estanterías/ Otros	2.500
<u>Equipos para los Procesos de Información</u>	6.475
Ordenadores	5.100
Impresoras	975
Otros	400
<u>Otros Inmovilizados Material</u>	1.000
Inmovilizado Varios	1.000

Fuente: Elaboración propia

8.3. Plan de Financiación

En este punto determinaremos la financiación con la que haremos frente a las inversiones, es decir, expondremos de donde obtendremos el capital necesario para financiar el proyecto.

Lo primero que debemos tener en cuenta es que la financiación puede ser propia (Recursos Propios) o ajena (Recursos Ajenos). En nuestro caso optaremos por los dos tipos de financiación, tal como se expone a continuación.

Financiación Propia o Recursos Propios

Los recursos propios hacen referencia a aquellos procedentes de los socios o emprendedores del proyecto.

Como ya se ha indicado en apartados anteriores, la sociedad será constituida con la forma jurídica de una Sociedad Limitada cuyo capital mínimo es del 3.005,21 euros.

Los promotores del proyecto somos 5 personas que hemos decidido participar en el capital social de forma equitativa, con un porcentaje del 20% respectivamente, aportando cada miembro un importe de 6.000 euros. Por lo tanto, el capital social de la compañía será de 30.000 euros.

Por último, cabe mencionar que todas las realizaciones serán en aportaciones dinerarias la actividad. El capital es superior al mínimo de 3.005,21 para una Sociedad Limitada porque consideramos que nuestra empresa es un proyecto de futuro en la que trabajaremos los 5 socios y, por lo tanto, hemos decidido realizar un mayor esfuerzo alcanzando una aportación individual de 6.000 cada uno.

Financiación Ajena o Recursos Ajenos

Los Recursos Ajenos son aquellos que proceden de terceros y que se prestan con el compromiso de devolverlos en una fecha determinada que ha sido previamente acordada. Además, se caracterizan porque por la obtención de estos recursos la empresa deberá pagar a cambio a los prestatarios un interés en concepto de remuneración del préstamos

En nuestro caso, además de los recursos propios, hemos decidido recurrir también a la financiación ajena a través de un préstamo.

Entre todas las alternativas nos hemos decantado por uno de los préstamos personales que ofrece BANCAJA, ya que cumplimos con los requisitos solicitados: propietaria de una cuenta joven de Bancaja y es mi primer negocio.

Se trata de un "Crédito 1ª empresa": un producto destinado a financiar la creación de una empresa por parte de un titular de la Cuenta Joven.

Las características de este préstamos se presentan a continuación junto con su cuadro de amortización.

Tabla 5: Plan de financiación. Condiciones Préstamos

PRÉSTAMO	
Importe	50.000 €
Periodo de Pago	7 años
Pago	Trimestral
Interés Nominal	5%
Comisión Apertura	1,75%
Coste Efectivo(TAE)	5,64%
Método de Amortización	Francés

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Cuadro de amortización de préstamo

Trimestre	Cuota	Intereses	Amortización	Amortizado	Pendiente
0					50.000,00
1	2.127,43	625,00	1.502,43	1.502,43	48.497,57
2	2.127,43	606,22	1.521,21	3.023,64	46.976,36
3	2.127,43	587,20	1.540,23	4.563,87	45.436,13
4	2.127,43	567,95	1.559,48	6.123,35	43.876,65
5	2.127,43	548,46	1.578,97	7.702,32	42.297,68
6	2.127,43	528,72	1.598,71	9.301,03	40.698,97
7	2.127,43	508,74	1.618,69	10.919,72	39.080,28
8	2.127,43	488,50	1.638,93	12.558,65	37.441,35
9	2.127,43	468,02	1.659,41	14.218,06	35.781,94
10	2.127,43	447,27	1.680,16	15.898,22	34.101,78
11	2.127,43	426,27	1.701,16	17.599,38	32.400,62
12	2.127,43	405,01	1.722,42	19.321,80	30.678,20
13	2.127,43	383,48	1.743,95	21.065,75	28.934,25
14	2.127,43	361,68	1.765,75	22.831,50	27.168,50
15	2.127,43	339,61	1.787,82	24.619,32	25.380,68
16	2.127,43	317,26	1.810,17	26.429,49	23.570,51
17	2.127,43	294,63	1.832,80	28.262,29	21.737,71
18	2.127,43	271,72	1.855,71	30.118,00	19.882,00
19	2.127,43	248,52	1.878,91	31.996,91	18.003,09
20	2.127,43	225,04	1.902,39	33.899,30	16.100,70
21	2.127,43	201,26	1.926,17	35.825,47	14.174,53
22	2.127,43	177,18	1.950,25	37.775,72	12.224,28
23	2.127,43	152,80	1.974,63	39.750,35	10.249,65
24	2.127,43	128,12	1.999,31	41.749,66	8.250,34
25	2.127,43	103,13	2.024,30	43.773,96	6.226,04
26	2.127,43	77,83	2.049,60	45.823,56	4.176,44
27	2.127,43	52,20	2.075,23	47.898,79	2.101,17
28	2.127,43	26,26	2.101,17	50.000,00	0,00

Fuente: Elaboración propia

8.4. Previsión de ingresos y gastos

En el siguiente apartado recogeremos todos los ingresos procedentes de la prestación de los servicios y los gastos que tendrá nuestra empresa durante los primeros 3 años de actividad.

En el presente capítulo se mostrará la previsión de ingresos y gastos en el escenario más probable y en los anexos del presente Trabajo Fin de Carrera se mostrarán las previsiones de ingresos y gastos en dos escenarios:

- Escenario Optimista
- Escenario Pesimista

En el escenario optimista consideraremos que la sociedad ha tenido un gran éxito y ha atraído a un número mayor de clientes que el estimado en el escenario más probable. Por lo tanto, las ventas crecerán a un ritmo más rápido, aproximadamente un 15% más. Del mismo modo, el número de clientes aumentará con mayor rapidez que en el escenario más probable generando un mayor nivel de ingresos también en los siguientes ejercicios ($n+1$ y $n+2$).

Por otra parte, en el escenario pesimista consideraremos que los servicios prestados durante el primer ejercicio han sido inferiores, aproximadamente un 15% menos. Del mismo modo, el aumento en el número de ventas de los ejercicios siguientes ($n+1$ y $n+2$) también será menor al considerado en el escenario más probable.

8.4.1. Previsión de Ingresos

En este apartado se expondrán las previsiones de ventas que estimamos tendrá nuestra empresa durante sus tres primeros años de actividad dentro del escenario más probable.

Se ha reiterado a lo largo de este trabajo que debido a las actividades a las que se dedica la empresa, no existen precios establecidos para los servicios ofrecidos, ya que cada servicio supone un presupuesto distinto. Por este motivo es muy difícil prever los ingresos que vamos a obtener en un futuro.

Para ello hemos elaborado una tabla en el capítulo 7 “Política de Precio” con los servicios que consideramos que serán los más solicitados con unas tarifas aproximadas, que obviamente se verán modificadas en función de las necesidades de nuestros clientes y de sus presupuestos. Hay que tener en cuenta que nosotros lo que vendemos son ideas, lo cual es muy difícil de cuantificar.

Tabla 7: Previsión de ventas: ingresos del ejercicio n. Escenario más probable

	Notas de prensa	Campañas publicitarias	Banner	Mailing electrónico	Social media Opción 1	Social media opción 2	Total	Ingresos
Enero	4	3	2	1	1		11	9.150,00
Febrero	3	2	2	2		1	10	7.900,00
Marzo	3	2	4	2	1	2	14	12.800,00
Abril	3	1	3	2	2	1	12	9.850,00
Mayo	4	2	3	3	2	2	16	14.000,00
Junio	6	3	2	2	2		15	11.250,00
Julio	3	2	3	1	1	2	12	11.900,00
Agosto	2	2	1		2		7	7.600,00
Septiembre	4	3	1	3	2	2	15	14.350,00
Octubre	3	2	2	1	2	2	12	12.700,00
Noviembre	3	3	1	1	2	2	12	13.750,00
Diciembre	6	4	3	2	3	2	20	19.200,00
Total	44	29	27	20	20	16	156	-
Precio Unidad	200	1.750	700	200	1.500	2.000	-	-
Ingresos	8.800	50.750	18.900	4.000	30.000	32.000	-	144.450

Fuente: Elaboración propia

Como podemos comprobar en la tabla anterior, las previsiones indican que durante nuestro primer año de actividad (año n) se prestarán servicios por un importe total de 144.450 euros.

A continuación se muestra una tabla resumen con la previsión de ventas distribuidas en meses. En esta tabla también se establecen las previsiones para los ejercicios n+1 y n+2 donde estimamos que las ventas se incrementarán de forma gradual ya que la empresa habrá conseguido ampliar tanto su cartera de clientes como de servicios.

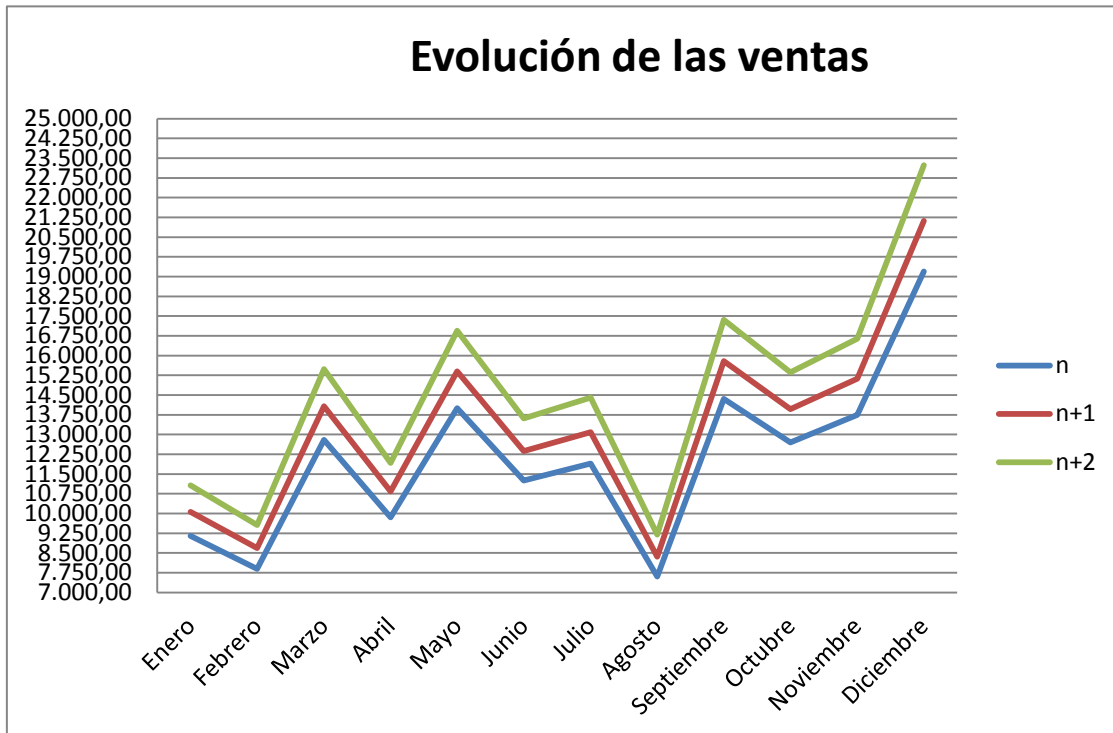
Tabla 8: Previsión de ventas. Ingresos de los ejercicios n+1 y n+2.
Escenarios más probable

	n	n+1	n+2
Enero	9.150,00	10.065,00	11.071,50
Febrero	7.900,00	8.690,00	9.559,00
Marzo	12.800,00	14.080,00	15.488,00
Abril	9.850,00	10.835,00	11.918,50
Mayo	14.000,00	15.400,00	16.940,00
Junio	11.250,00	12.375,00	13.612,50
Julio	11.900,00	13.090,00	14.399,00
Agosto	7.600,00	8.360,00	9.196,00
Septiembre	14.350,00	15.785,00	17.363,50
Octubre	12.700,00	13.970,00	15.367,00
Noviembre	13.750,00	15.125,00	16.637,50
Diciembre	19.200,00	21.120,00	23.232,00
TOTAL	144.450,00	158.895,00	174.784,50

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución de las ventas, distribuidas por meses, durante los tres primeros años de actividad de la sociedad:

Gráfico 24: Evolución de las ventas mensuales



Fuente: Elaboración propia

A través de este gráfico, observamos que la empresa espera incrementar las ventas a lo largo de los próximos tres años.

Según la Unión Europea, la economía española seguirá contrayéndose al menos durante los próximos dos años. Pero a pesar de estos pronósticos, esperamos que nuestra empresa aumente sus ventas en una media del 10%. Confiamos en que se produzca este aumento principalmente gracias a nuestra previsión de aumentar nuestra cartera de clientes, gracias por una parte a la campaña comercial y al gran despliegue en marketing realizado durante el primer ejercicio y, por otra, a las recomendaciones nuestras empresas clientes a otras empresas del entorno. Al conseguir clientes satisfechos la sociedad es recomendada y poco a poco se solicitan más servicios por parte de nuevos clientes además de mantener los antiguos.

Como observamos en el gráfico, estimamos que habrán algunos picos que coincidirán con las campañas de navidad y de rebajas principalmente, que es cuando se supone que las empresas recurren principalmente a la publicidad y a las relaciones públicas para el incremento de sus ventas. En cambio se prevé es agosto será el mes con

menos ingresos ya que muchas empresas están cerradas por vacaciones y es cuando estimamos que se solicitarán menos servicios.

Para la estimación de los ingresos (y de los gastos) hemos utilizado el criterio de caja, es decir, imputaremos los ingresos y los gastos a medida que se van realizando los pagos o los cobros. No obstante, para elaborar las previsiones de ingresos y gastos se ha estimado que todos ellos se realizan dentro del mismo mes en que se han solicitado.

8.4.2. Previsión de gastos

En este apartado expondremos los gastos que estimamos que tendrá nuestra compañía durante su primer año de actividad dentro del escenario más probable.

Tabla 9: Previsión de gastos ejercicio n. Escenario más probable

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Arrendamientos	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Servicios de profesionales indep.	200	300	300	200	100	400	150	200	200	150	300	500	3.000
Primas seguros						450						450	900
Publicidad, promoción y RRPP	2.500	600	450	400	425	475	300	400	450	250	350	400	7.000
Suministros (agua, luz, teléfono)	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Impuesto sobre beneficio													0
Otros tributos	180												180
Sueldos y Salarios	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	90.000
Cotización Seguridad Social	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	21.240
Intereses Deuda Entidades Crédito			625			606			587			568	2.386
Amortización Inm. Intangible												2.180	2.180
Amortización Inm. Material												2.635	2.635
TOTAL	13.550	11.570	12.045	11.270	11.195	12.601	11.120	11.270	11.907	11.070	11.320	17.403	146.321

Fuente: Elaboración propia

Como podemos comprobar en la tabla anterior, se estima que los gastos que deberá soportar la sociedad durante el primer año de actividad ascenderán a 146.321 euros en el escenario más probable.

A continuación también presentamos una previsión de gastos para los ejercicios n+1 y n+2, donde estimamos que la mayoría de los gastos se incrementarán, en mayor o menos medida, dependiendo de la naturaleza del mismo

Como ya hemos comentado anteriormente, en los primeros años de actividad la empresa contará con sus cinco fundadores que percibirán una cantidad de 18.000 euros brutos para sus primeros tres años de actividad. Pasado este periodo se revisarán estas cantidades en función del crecimiento que haya logrado la empresa.

También se ha mencionado que la empresa contratará, en determinadas ocasiones, y en función de las necesidades de trabajo, a FreeLancer; por ejemplo dibujantes o diseñadores gráficos. Se trata de profesionales para actividades específicas que la empresa no puede incluir inicialmente en su plantilla ya que no puede asumir un mayor coste en trabajadores. A medida que la empresa vaya creciendo se analizará la posibilidad de contratar más personal.

Otra de las partidas de gasto más importante al inicio de la actividad de la empresa, es la referente a la publicidad, promoción y relaciones públicas.

Tabla 10: Evolución del gastos en Promoción. Ejercicios n,n+1 y n+2

Actividad	n	n+1	n+2
Imagen corporativa	1.500	0	0
Inauguración	1.000	0	0
Creación web	1.000	0	0
Mantenimiento web	500	550	600
Campaña publicidad	3.000	1.500	750
TOTAL	7.000	2.050	1.350

Fuente: Elaboración propia

Este gasto se reduce durante los dos años siguientes, al ser necesario principalmente en el primer año. Posteriormente los clientes comenzarán a conocernos de otras

formas diferentes: a través de recomendaciones de otros clientes, asistencia a ferias, etc. Tampoco tendremos que incurrir en gastos como la imagen corporativa (marca, eslogan y logotipo), ya que se da a conocer durante el primer año de forma masiva y se mantiene en el tiempo, ni en los gastos de inauguración y creación de la página web realizadas antes de poner en marcha nuestra empresa de publicidad y relaciones públicas.

En la próxima tabla se muestra la evolución de los gastos durante los ejercicios n, n+1 y n+2 para el escenario más probable:

Tabla 11: Gastos previsionales del ejercicio n, n+1 y n+2. Escenarios más probable

	n	n+1	n+2
Arrendamientos	14.400	15.000	15.600
Servicios de profesionales indep.	3.000	3.500	4.000
Primas seguros	900	800	700
Publicidad, promoción y RRPP	7.000	2.050	1.350
Suministros (agua, luz, teléfono)	2.400	2.900	3.400
Otros tributos	180	200	210
Sueldos y Salarios	90.000	90.000	90.000
Cotización Seguridad Social	21.240	21.240	21.240
Intereses Deuda Entidades Crédito	2.386	2.074	1.746
Amortización Inm Intangible	2.180	2.180	2.180
Amortización Inm Material	2.635	2.635	2.635
TOTAL	146.321	142.579	143.061

Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha comentado con anterioridad, los gastos estimados para el primer ejercicio de actividad de la compañía ascienden a euros.

Observamos que para los dos años posteriores los gastos disminuyen, pero las variaciones no son significativas. Esto se debe principalmente a la reducción de los gastos de promoción de la empresa que se asumen en el primer ejercicio. En cambio en los otros gastos se mantienen más o menos constantes.

Otro de los factores que han influido en esta reducción, es que los cinco socios fundadores han decidido fijar un salario ajustado de 18.000 euros brutos anuales que se mantendrá a lo largo de los tres primeros años de actividad. Una vez que la

empresa esté introducida en el mercado y la empresa obtenga beneficios se revisará el salario de los socios.

8.5. Previsión de tesorería

En el presenta apartado realizaremos la previsión de tesorería para los primeros tres años de actividad de nuestra futura empresa.

De esta forma quedarán reflejados los cobros y pagos generados por nuestra actividad, es decir, reflejará la previsión de los flujos monetarios que se generen a través de la prestación de nuestros distintos servicios.

Como ya se ha comentado anteriormente, vamos a asumir que los pagos y los cobros se van a efectuar en el mismo en ejercicio en el que se han realizado. Respecto al inmovilizado que adquirimos el primer año consideramos que lo pagaremos a tres años, en partes iguales y sin intereses.

Tabla 12: Previsión de tesorería del ejercicio n, n+1, n+2. Escenario más probable

	n	n+1	n+2
COBROS	144.450,00	158.895,00	174.784,50
Prestación de servicios	144.450,00	158.895,00	174.784,50
PAGOS	154.220,95	154.869,91	159.531,64
Compra inmovilizado	6.591,60	6.591,60	6.591,60
Gastos personal	111.240,00	111.240,00	111.240,00
Gastos de explotación	27.880,00	24.450,00	25.260,00
Gastos financieros	2.386,00	2.074,00	1.746,00
Impuesto sobre beneficio	0,00	4.079,00	7.930,88
Pago cuota préstamo	6.123,35	6.435,31	6.763,16
TESORERIA	-9.770,95	4.025,09	15.252,86

Fuente: Elaboración propia

Como se puede comprobar en la tabla anterior, durante el primero año de vida de la compañía la previsión de Tesorería será negativa, sin embargo, ésta será compensada con los recursos propios y ajenos de los que dispone la sociedad.

Es a partir del segundo año de actividad cuando la partida de tesorería empieza a ser positiva. Se prevé que a partir de n+2 seguirá creciendo la tesorería ya que vemos que los gastos se mantienen estables mientras que se espera que los ingresos sigan aumentando a medida que la empresa se vaya consolidando en el sector.

Por otra parte, vemos como el coste del inmovilizado material e intangible ha sido repartido de forma equitativa durante los tres primeros años de actividad. La sociedad ha decidido realizarlo de esta manera gracias a la financiación sin intereses que ofrecía la tienda proveedora.

Respecto al impuesto sobre sociedades, aunque en el ejercicio $n+2$ se genera un crédito a favor de la Agencia Tributaria, no se ha tenido en cuenta en la elaboración de la previsión de tesorería ya que se pagará en el mes de julio del ejercicio $n+3$.

Por último, para simplificar los cálculos, no se han tenido en cuenta los importes correspondientes a la liquidación del IVA.

La previsión de tesorería para los escenarios pesimista y optimista se adjunta en los anexos del presente trabajo final de carrera.

8.6. Pérdidas y ganancias

La cuenta de resultados es aquella que recoge las diferencias surgidas en el transcurso de un período contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo. El análisis de la cuenta de resultados nos permitirá conocer los resultados generados por la propia empresa (autofinanciación) en el período. Por otra parte, la obtención de beneficios o de pérdidas y dónde se han generado ofrece una información imprescindible para el análisis de la gestión realizada y la previsión sobre el futuro de la empresa (Amat, O. 2003).

Al igual que hemos realizado para el análisis del balance de situación, vamos a hacer un análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias a 31 de diciembre del escenario más probable para el año n y su probable evolución en $n+1$ y $n+2$. También incluiremos los resultados en el resto de escenarios que aparecen en los anexos.

Tabla 13: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional del ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable

A) OPERACIONES CONTINUADAS	N	n+1	n+2
1. Importe Neto de la Cifra de Negocio	144.450,00	158.895,00	174.784,50
b) Prestaciones de servicios	144.450,00	158.895,00	174.784,50
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0,00	0,00	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00	0,00	0,00
4. Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00
5. Otros ingresos de explotación	0,00	0,00	0,00
6. Gastos de personal	-111.240,00	-111.240,00	-111.240,00
a) Sueldos, salarios y asimilados	-90.000,00	-90.000,00	-90.000,00
b) Cargas sociales	-21.240,00	-21.240,00	-21.240,00
7. Otros gastos de explotación	-27.880,00	-24.450,00	-25.260,00
a) Servicios exteriores	-27.700,00	-24.250,00	-25.050,00
b) Tributos	-180,00	-200,00	-210,00
d) Otros gastos de gestión corriente	0,00	0,00	0,00
8. Amortización del inmovilizado	-4.815,00	-4.815,00	-4.815,00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero t otras	0,00	0,00	0,00
10. Excesos de provisiones	0,00	0,00	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado	0,00	0,00	0,00
13. Otros resultados	0,00	0,00	0,00
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	515,00	18.390,00	33.469,50
14. Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00
15. Gastos financieros	-2.386,00	-2.074,00	-1.746,00
b) Por deudas con terceros	-2.386,00	-2.074,00	-1.746,00
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00
17. Diferencias de cambio	0,00	0,00	0,00
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-2.386,00	-2.074,00	-1.746,00
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-1.871,00	16.316,00	31.723,50
19. Impuesto sobre beneficios	0,00	-4.079,00	-7.930,88
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	-1.871,00	12.237,00	23.792,63
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-1.871,00	12.237,00	23.792,63

Fuente: Elaboración propia

A partir de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias (P y G), hemos elaborado la cuenta de P y G preparada para el análisis según lo visto en la asignatura Contabilidad General y Analítica.

Tabla 14: Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable

	n	n+1	n+2
Ventas	144.450,00	158.895,00	174.784,50
- Coste de ventas	-900,00	-1.200,00	-1.400,00
Margen Bruto	143.550,00	157.695,00	173.384,50
- Gastos fijos	-138.220,00	-134.490,00	-135.100,00
- Amortización	-4.815,00	-4.815,00	-4.815,00
Beneficio All	515,00	18.390,00	33.469,50
- Gastos financieros	-2.386,00	-2.074,00	-1.746,00
Beneficio AI	-1.871,00	16.316,00	31.723,50
- Impuestos	0,00	-4.079,00	-7.930,88
Beneficio Neto	-1.871,00	12.237,00	23.792,63

Fuente: Elaboración propia

Tras la realización de la cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional para los tres primeros ejercicios de actividad de la empresa podemos extraer las siguientes conclusiones:

- La evolución de las ventas ha sido positiva, experimentando en términos absolutos, con respecto al ejercicio n, un aumento de 14.445,00 euros y de 30.334,50 euros en los ejercicios n+1 y n+2 respectivamente.

En términos porcentuales, el incremento en la cifra de ventas de un 10% en el ejercicio n+1 con respecto al primer ejercicio de actividad, y en el ejercicio n+2 con respecto al ejercicio n+1.

Como podemos comprobar, tanto en el ejercicio n la sociedad no fue capaz de prestar un número de servicios suficientes para cubrir todos los gastos del ejercicio, ya que al ser el primer año de actividad no se dispondrá de una gran cartera de clientes.

Además, tenemos que tener en cuenta el importante desembolso inicial en partidas de publicidad y promoción de nuestra futura empresa, que nos permitirá darnos a conocer a un mercado de clientes más amplio.

- El coste variable es aquel cuyo importe varía de forma más o menos proporcional con el nivel de actividad y crecen al hacerlo la actividad de la empresa.

En nuestra empresa prácticamente no existen gastos variables, únicamente se han tenido en cuenta determinados suministros (por ejemplo el teléfono). Esto es debido a que los gastos de la sociedad prácticamente serán los mismos independientemente del número de servicios que se presten, lo cual genera un alto margen bruto.

- Como hemos comentado, al no tener prácticamente costes variables se genera un elevado margen bruto. Esto implicaría que si se logra aumentar las ventas según las previsiones, los ingresos se incrementarán con mayor rapidez al no tener unos costes variables asignados a las mismas.
- La principal partida que compone los gastos fijos son los gastos de personal (sueldos y cotizaciones a la seguridad social a cargo de la empresa). Observamos que estos costes se reducen los años siguiente. Se debe principalmente a que los socios han decidido mantener sus sueldos durante los primeros tres años de actividad, mientras que otros gastos, como por ejemplo los de promoción de la empresa, se reducen.
- Los gastos financieros hacen referencia a aquellos gastos efectuados por la empresa en comisiones bancarias, intereses de préstamos...En nuestro caso, los gastos financieros corresponden en su totalidad a los intereses generados por el préstamo solicitado. Como podemos comprobar, esta partida irá disminuyendo con el transcurso de los ejercicios.
- Por último, respecto al beneficio neto, observamos como en el primer ejercicio obtenemos importes negativo debido principalmente a la fuerte inversión en activos necesaria y al hecho de que no tenemos aún una cartera de clientes consolidada. Sin embargo, se espera obtener a partir del segundo año un beneficio positivo de 12.237,00 euros.

Las cuentas de Pérdidas y Ganancias Previsionales para los escenarios optimistas y pesimista se adjuntan en los anexos del presente trabajo.

8.7. Balance de Situación Previsional

El Balance de Situación es un documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado, es decir, es la representación por separado del conjunto de bienes y derechos poseídos por la empresa (activo) y del

conjunto del obligaciones que tiene contraídos frente a los propietarios y frente a terceros (pasivo y patrimonio neto). Amat, O. (2003)

En el siguiente apartado, realizaremos el balance de situación previsional de la futura sociedad para los ejercicios n, n+1 y n+2 para el escenario más probable.

❖ Activo

El activo representa los bienes, derechos y otros recursos controlados por la empresa, de los cuales se espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

Tabla 15: Previsión del Activo. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable

ACTIVO	n	n+1	n+2
A) ACTIVO NO CORRIENTE	14.960,00	10.145,00	5.330,00
I. Inmovilizado Intangible	4.420,00	2.240,00	60,00
II. Inmovilizado Material	10.540,00	7.905,00	5.270,00
III. Inversiones Inmobiliarias	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones Financieras l/p	0,00	0,00	0,00
VI. Activo Impuesto Diferido	0,00	0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	70.228,98	74.254,01	91.826,45
I. Existencias	0,00	0,00	0,00
II. Deudores Comerciales y Otras Cuentas a Cobrar	0,00	0,00	0,00
1. Clientes por ventas y prestación de servicios	0,00	0,00	0,00
2. Accionistas por desembolsos exigidos	0,00	0,00	0,00
3. Otros deudores	0,00	0,00	0,00
III. Inversiones en empresas grupo y asociadas a c/p	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones financieras a c/p	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	70.228,98	74.254,01	91.826,45
TOTAL ACTIVO	85.188,98	84.399,01	97.156,45

Fuente: Elaboración propia

- Activo No Corriente: incluye la totalidad del inmovilizado de la empresa tanto intangible como material, que ya hemos detallado anteriormente. Tiene como finalidad servir de forma duradera a la actividad de la empresa.
- Activo Corriente: está formado por la cantidad de dinero disponible en tesorería.

❖ Pasivo y Patrimonio Neto

Un pasivo es una obligación de la empresa, surgida a raíz de sucesos pasado, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la empresa espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.

El patrimonio neto es la parte residual de los activos de la empresa una vez de deducidos todos sus pasivos. Incluye las aportaciones por sus socios o propietarios, que no tengan la consideración de pasivos, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten.

Tabla 16: Previsión del Pasivo y Patrimonio Neto. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	n	n+1	n+2
A) PATRIMONIO NETO	28.129,00	40.366,00	64.158,63
A.1) Fondos Propios	28.129,00	40.366,00	64.158,63
I. Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00
II. Prima de Emisión	0,00	0,00	0,00
III. Reservas	0,00	0,00	0,00
IV. Acciones y Participaciones en Patrimonio Propias	0,00	0,00	0,00
V. Resultados Ejercicios Anteriores	0,00	-1.871,00	10.366,00
VI. Otras Aportaciones Socios	0,00	0,00	0,00
VII. Resultado del Ejercicio	-1.871,00	12.237,00	23.792,63
VIII. Dividendo a Cuenta	0,00	0,00	0,00
A.2) Subvenciones, Donaciones y Legados Recibidos	0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	37.441,34	30.678,19	23.570,48
I. Provisiones a l/p	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a l/p	37.441,34	30.678,19	23.570,48
1. Deudas entidades de crédito a l/p	37.441,34	30.678,19	23.570,48
2. Acreedores arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00
3. Otras deudas l/p	0,00	0,00	0,00
III. Deudas empresas grupo y asociadas l/p	0,00	0,00	0,00
IV. Pasivos impuesto diferido	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones l/p	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	19.618,64	13.354,82	9.427,34
I. Provisiones a c/p	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a c/p	6.435,31	6.763,16	9.427,34
1. Deudas entidades de crédito a c/p	6.435,31	6.763,16	7.107,71
2. Acreedores arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00
3. Otras deudas c/p	0,00	0,00	2.319,63
III. Deudas empresas grupo y asociadas c/p	0,00	0,00	0,00
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	13.183,33	6.591,66	0,00
1. Proveedores	13.183,33	6.591,66	0,00
2. Otros acreedores	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	85.188,98	84.399,01	97.156,45

Fuente: Elaboración propia

Desde un punto de vista general podemos analizar la situación patrimonial de la empresa observando determinadas partidas del balance de situación.

Observamos que durante los primeros 3 años de la actividad, hay un crecimiento en cuanto a la estructura total de la empresa. Esto se debe principalmente al hecho de que la empresa está en pérdidas únicamente el primer año de actividad, pero a partir del segundo empezamos a tener beneficios lo que implicará un crecimiento de la estructura total de la empresa.

Por otra parte, el valor referente al Activo No Corriente disminuye durante los tres ejercicios debido a que la adquisición del inmovilizado se lleva a cabo durante el primer ejercicio y su valor disminuye debido a su amortización.

Como ya se ha establecido en puntos anteriores, hemos supuesto que a 31 de diciembre se habrán cobrado todos los servicios prestados durante el ejercicio lo que explica que la partida de clientes por ventas y prestaciones de servicios no tengan valor en el activo.

Respecto al Pasivo Corriente de la sociedad, debemos tener en cuenta las deudas con entidades de crédito referentes al préstamo solicitado por la empresa, Hacienda Pública acreedora por el Impuesto sobre Sociedades, así como los pagos que debemos a nuestros proveedores de inmovilizado durante los tres primeros ejercicios.

Los Balances de Situación Previsionales para los escenarios optimista y pesimista se adjuntan en los anexos del presente trabajo.

8.8. Análisis de Ratios

Como vimos en la asignatura de Contabilidad General y Analítica, un ratio es “el cociente entre magnitudes que tiene cierta relación y por ese motivo 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”.

8.8.1. Fondo de Maniobra

El *Fondo de Maniobra* representa la diferencia existente entre el activo corriente y el pasivo corriente de una empresa.

Un Fondo de Maniobra positivo es una garantía financiera de estabilidad porque supone que al activo corriente es más que suficiente para hacer frente a las deudas a corto plazo de la entidad. Es decir, que la empresa una vez liquidada todas sus obligaciones de pago en el corto plazo dispone de un remante.

En nuestro caso, el Fondo de Maniobra estimado para los tres primeros años de actividad es el siguiente:

Tabla 17: Fondos de Maniobra. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable

	n	n+1	n+2
Fondo de Maniobra	50.610,34	60.899,19	82.399,11

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, el Fondo de Maniobra es positivo en los tres ejercicios. Esto significa que nos encontraríamos en una situación financieramente correcta y que en principio la empresa no tendrá ningún problema para atender, de forma correcta, todas sus deudas a corto plazo.

En los tres ejercicios el Activo Corriente es mayor que el Pasivo Corriente. Observamos que el Fondo de Maniobra se incrementa a lo largo de los tres años. Se espera que la empresa siga obteniendo beneficios, y por lo tanto que el Fondo de Maniobra siga aumentando.

8.8.2. Ratios de Liquidez

Con los ratios de liquidez podremos medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Tabla 18: Ratios de Liquidez. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable

	n	n+1	n+2
RATIO DE LIQUIDEZ	3,58	5,56	9,74
RATIO DE TESORERÍA	3,58	5,56	9,74
RATIO DE DISPONIBILIDAD	3,58	5,56	9,74
FONDO DE MANIOBRA SOBRE EL ACTIVO	0,72	0,82	0,90
FONDO DE MANIOBRA SOBRE EL PASIVO	2,58	4,56	8,74

Fuente: Elaboración propia

Tenemos que tener en cuenta que el valor de los ratios de liquidez, tesorería y disponibilidad coinciden debido a que la empresa no dispone de existencias al tratarse de una empresa que ofrece servicios. Por otra parte, estimamos que no tendremos realizable ya que los clientes nos pagarán siempre dentro del mismo año en el que se ha prestado los servicios.

La variación de n a $n+1$ no menos significativa con respecto a la de $n+3$. Observamos que la situación de liquidez de la empresa sufre un fuerte incremento en el tercer año de actividad de la empresa.

Empezando por el *Ratio de Liquidez* para el año $n+1$:

$$\text{Ratio de Liquidez}_{n+1} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{74.254,01}{13.354,82} = 5,56$$

Con esto podemos observar la cantidad de liquidez que posee la empresa. El Activo Corriente es casi seis veces el Pasivo Corriente, lo cual significa que la empresa incurriría en exceso de liquidez y que estaría perdiendo rentabilidad en Activos Corrientes. Llegado el momento, deberemos tomar una decisión sobre el Activo Corriente para poder obtener una mayor rentabilidad.

Ese mismo ratio para el ejercicio $n+2$, nos muestra que el Activo Corriente es casi ocho veces el volumen del Pasivo Corriente de la empresa. En los tres años se prevé que la empresa podrá hacer frente a sus pagos a corto plazo.

Por su parte, el *Ratio de Tesorería* está correcto ya que el índice es superior a 1, lo cual muestra que la entidad posee liquidez pero nos encontraríamos, de nuevo, con un exceso de liquidez y, por lo tanto, ante una posible pérdida de rentabilidad. Analizaremos diferentes alternativas para invertir nuestra tesorería de modo que obtengamos una mayor rentabilidad.

El *Ratio de Disponibilidad* nos indica lo mismo que los dos anteriores, la empresa puede atender a los pagos a corto plazo pero disponemos de una posible pérdida de rentabilidad del disponible. La tendencia es creciente, por lo que la empresa mejora sus niveles de efectivo procedentes del incremento estimado en la prestación de los servicios ofrecidos.

Con el estudio del Fondo de Maniobra sobre el Activo en el año $n+1$:

$$\text{Ratio del Fondo de Maniobra sobre el Activo}_{n+1} = \frac{\text{Fondo de Maniobra}}{\text{Activo}} = \frac{60.899,19}{84.399,01} = 0,82$$

Encontramos el peso que representa el Fondo de Maniobra en relación al Activo.

El *Fondo de Maniobra* es importante porque permite tener un colchón amortiguador que ayuda a hacer frente a situaciones imprevistas de gastos. Cuanto mayor sea el Fondo de Maniobra más respaldo encontramos, más difícil será que caigamos en una

situación de insolvencia. Desde un punto de vista teórico podemos definir el Fondo de Maniobra como aquella parte del Activo Corriente que se comporta como Activo No Corriente, el cual representa el margen de error o de solvencia constante de la empresa.

Si analizamos la evolución del Fondo de Maniobra observamos que se incrementa a lo largo de los tres años, por lo que la evolución de la empresa se prevé favorable.

Respecto el ratio de Fondo de Maniobra sobre el Pasivo Corriente, podemos afirmar que no se contradice con el de liquidez puesto que ambos van ligados. A continuación se corrobora puesto que:

$$\text{Ratio del F.M. sobre el Pasivo Corriente}_n = \frac{\text{Fondo de Maniobra}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{50.610,34}{19.618,64} = 2,58$$

$$\text{Ratio Liquidez}_n = 3,58 \longrightarrow AC = 3,58PC$$

$$\text{Ratio F.M. sobre Pasivo} = \frac{\text{Fondo de Maniobra}}{PC} = \frac{AC-PC}{PC} = \frac{3,58PC-PC}{PC} = 2,58$$

8.8.3. Ratios de Endeudamiento

Estos ratios informan sobre la cantidad y la calidad de la deuda así como si el beneficios es suficiente para soportar la carga financiera de ésta.

Tabla 19: Ratios de Endeudamiento. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable

	n	n+1	n+2
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,67	0,52	0,34
RATIO DE AUTONOMÍA	0,49	0,92	1,94
RATIO DE SOLVENCIA	1,49	1,92	2,94
RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA	0,34	0,30	0,29
RATIO DE GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS	0,02	0,01	0,01
RATIO DE COSTE DE LA DEUDA	0,04	0,05	0,05
COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	0,22	8,87	19,16

Fuente: Elaboración propia

A través del Ratio de Endeudamiento vemos que la empresa en su primer año de actividad se encuentra ligeramente endeudada de más, ya que los valores óptimos deberían encontrarse entre 0,4 y 0,6. Esto se debe principalmente al hecho de que

durante el primer año la empresa tiene pérdidas, pero a partir del año n+1 se obtienen beneficios lo que se ve reflejado en la reducción de este ratio.

Con el Ratio de Autonomía estableceremos el peso que mantiene el Patrimonio respecto al Pasivo. En nuestro caso, para el año n+1 observamos que:

$$\text{Ratio de Autonomía}_{n+1} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}} = \frac{40.366}{44.033,01} = 0,92$$

Observamos que este valor es va aumentando a los largo de los tres años. Esto significa que la empresa va adquiriendo de suficiente autonomía ya que se sitúa en valores elevados. Vemos por tanto que este ratio tiene una tendencia creciente y para el año n+2 se sitúa en un valor de autonomía aceptable ya que supera el valor 1.

El *Ratio de Solvencia* mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. En nuestro caso, con todo nuestro activo tenemos más que suficiente para hacer frente a nuestras deudas, puesto que el ratio nos muestra un valor superior a 1 en los tres primeros años de actividad. Así pues, este margen sirve para asegurar la solvencia real de la empresa, Es decir, para el ejercicio n+1, por cada unidad monetaria que hay que pagar la empresa tiene activos por valor de 1,92.

Con el análisis del ratio de *Calidad de la Deuda* podremos observar la composición de la deuda, es decir, si proviene del pargo o del corto plazo. A menor ratio, mejor calidad de la deuda en lo que al plazo se refiere.

En el ejercicio n el 66% es de deuda a largo plazo, mientras que el 34% es deuda a corto plazo, por lo cual se puede afirmar que disponemos de una deuda de calidad. Este ratio sufre muy pocas variaciones en los tres primeros ejercicios.

Por otra parte, el ratio de *Gastos Financieros sobre Ventas* representa la carga financiera que genera el endeudamiento en comparación con las ventas esperadas. Vemos como en el ejercicio n se sitúa alrededor del 0,02 y evoluciona de forma decreciente hasta 0,01 en los siguientes ejercicios. Dicho ratio es conveniente que se encuentre por debajo del 0,05 por lo que nos encontramos con valores del ratio muy buenos.

Con el ratio de *Coste de la Deuda* se analizan los gastos financieros en relación con la deuda con coste para comprobar el coste de la misma. Para realizar el cálculo de este ratio hemos incluido en el Pasivo con Coste tanto el Pasivo No Corriente como el

Pasivo Corriente, que incluyen las deudas tanto a largo como a corto plazo con las entidades de crédito. Vemos que nos encontramos con valores del ratio aceptables con lo que consideramos que la deuda no es excesivamente cara.

Finalmente hemos calculado el ratio de *Cobertura de Gastos Financieros*. Observamos que desde el primer ejercicio tenemos BAI suficiente para hacer frente a los gastos financieros. Este ratio va incrementándose a lo largo de los tres primeros años, y a partir de n+1 alcanza valores muy por encima de 1; por lo tanto la empresa tendría suficiente con su resultado de explotación para hacer frente a los pagos de los gastos financieros.

8.9. Análisis de la Rentabilidad

8.9.1. Rentabilidad Económica

La *Rentabilidad Económica* de una empresa mide la capacidad de la misma para generar renta a partir de los activos o de los capitales invertidos dentro de la empresa. Se considera independientemente al margen de la estructura financiera o composición del pasivo.

Este ratio nos indicará la eficiencia económica de la entidad y se calcula del siguiente modo:

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad Económica} &= \frac{\text{BAI}}{\text{Activo Total}} = \text{Rotación del Activo} \times \text{Margen de Ventas} = \\ &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{Venta}} \end{aligned}$$

Tabla 20: Rentabilidad Económica. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.

	n	n+1	n+2
ROTACIÓN DEL ACTIVO	1,70	1,88	1,80
MARGEN DE VENTAS	0,0036	0,12	0,19
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0,01	0,22	0,34

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior observamos como la rentabilidad económica en el primer año es prácticamente nula. A partir del segundo ejercicio vemos como la rentabilidad de la empresa es positiva.

Si analizamos los componentes de la rentabilidad económica observamos como tanto la rotación como el margen evolucionan también favorablemente.

La rotación del activo total formada por ventas/activo se incrementa gracias al aumento de las ventas y a la disminución del activo, excepto el tercer año debido al incremento en tesorería. En cuanto al margen de ventas compuesto por el BAI/ventas va creciendo debido al aumento del beneficio y de las ventas.

Si comparamos estos ratios económicos con los del coste de la deuda, calculado en puntos anteriores, podemos sacar una conclusión sobre su está siendo beneficioso para la empresa mantener este nivel de rentabilidad económica.

Así pues, observando la siguiente tabla podemos concluir que:

Tabla 21: Comparación Rentabilidad Económica y Coste de la Deuda. Ejercicios n, n+1 n+2. Escenario más probable

	n	n+1	n+2
RATIO COSTE DE LA DEUDA	0,04	0,05	0,05
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0,01	0,22	0,34

Fuente: Elaboración propia

A partir del ejercicio n+1 obtenemos suficiente rentabilidad económica para poder atender el coste de la financiación debido a que la rentabilidad es muy superior al coste medio del pasivo.

8.9.2. Rentabilidad Financiera

La *Rentabilidad Financiera* mide el beneficio neto generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. A medida que el valor del ratio sea mayor, mejor será la rentabilidad financiera, ya que más satisfactoriamente se cubrirán las expectativas de los inversores. El ratio se calcula del siguiente modo:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio}} = \text{Rotación del Activo} \times \text{Margen de Ventas} \times \text{Apalancamiento}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Siguiendo el Método de Parés, el apalancamiento puede descomponerse a su vez dos variables: apalancamiento financiero y el efecto fiscal. De forma que quedaría de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}} \times \text{Beneficio Neto} \times \text{BAI}$$

Tabla 22: Rentabilidad Financiera. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable.

	n	n+1	n+2
ROTACIÓN DEL ACTIVO	1,70	1,88	1,80
MARGEN DE VENTAS	0,004	0,12	0,19
APALANCAMIENTO FINANCIERO	-11,00	1,86	1,44
EFECTO FISCAL	1,00	0,75	0,75
RENTABILIDAD FINANCIERA	-0,07	0,30	0,37

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en el ejercicio n el margen de ventas es prácticamente nulo. De hecho, el resultado de ese ejercicio es negativo. Es lo que provoca que tengamos una rentabilidad negativa ya que el BAI negativo.

A partir del segundo año ya obtenemos una rentabilidad positiva ya que el resultado de la empresa también es positivo. Este valor se encuentra por encima del coste de la deuda por lo que podemos afirmar a partir del tercer año nuestro negocio será rentable.

Analizando los diferentes componentes podemos concluir que:

- El Apalancamiento Financiero estudia la relación existente entre la deuda y los capitales propios, así como el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios. Por valores superiores a 1 se considera que la deuda aumenta la rentabilidad y por lo tanto sería conveniente endeudarse.

En el primer año obtenemos un ratio negativo, esto se debe a que el BAI es negativo. En este caso no sería bueno endeudarse ya que la empresa está obteniendo pérdidas y por lo tanto cuenta más la financiación que la rentabilidad obtenida.

A partir del año n+1 el valor del ratio es mayor que 1 con lo que tendríamos una deuda conveniente para la rentabilidad financiera, ya que ésta es mayor al coste de la financiación.

- Por último, el Efecto Fiscal, mide la repercusión que tiene el Impuesto sobre Sociedades sobre el beneficio en la rentabilidad financiera. En el primer ejercicio, al obtener pérdidas, el efecto fiscal es 1, es decir, no hay presión fiscal. Para el segundo y tercer año el efecto fiscal asciende a 0,75 ya que se

ha considerado un tipo impositivo del 25% debido a que la empresa será de reducida dimensión y se pondrán aplicar los beneficios del Régimen Especial.

Por tanto, tras el análisis realizado podemos afirmar que a partir del segundo año de actividad de la empresa se podrá concluir que se trata de una inversión rentable.

8.10. Análisis de VAN y TIR

En el presente apartado realizaremos el cálculo del VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) para poder la comprobar la rentabilidad del presente proyecto a largo plazo.

El VAN nos permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión. Se trata de descontar al momento actual todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

Si el presente proyecto presenta un VAN positivo querrá decir que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida y, por tanto, el proyecto se considerará rentable.

El TIR es el tipo de actualización o descuento que hace 0 el VAN. Es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto. Si el TIR es alto estamos ante un proyecto empresarial rentable que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado.

Para el cálculo del VAN y el TIR tendremos en cuenta los siguientes datos:

- ✓ Inversión inicial: 6.591,6 euros
- ✓ Tasa de descuento (TAE): 5,64%.
- ✓ Previsión de los flujos de caja de los tres años analizados.

Tabla 23: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable

	n	n+1	n+2
Cobros	125.950,00	138.545,00	152.339,50
Pagos	154.220,95	150.790,91	151.600,76
Tesorería	-28.270,95	-12.245,91	738,74

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos para el VAN y el TIR son los siguientes:

Tabla 24: VAN y TIR. Escenario más probable

VAN	666,28 €
TIR	8%

Fuente: Elaboración propia

De esta forma podemos afirmar que nos encontramos ante un **proyecto viable** ya que obtenemos un VAN positivo, además se recupera la inversión inicial obteniendo un ligero beneficio. Además, tras los análisis realizados, observamos que el beneficio de la empresa tienen una tendencia creciente, por lo tanto esperamos que estos valores se digan incrementando.

Asimismo, al ser la TIR mayor que el coste de la inversión (TAE) nos indica que es conveniente realizar el proyecto.

9. Conclusiones

En este capítulo final del presente plan de empresa se indicarán las conclusiones obtenidas de la realización de este Trabajo Final de Carrera, consistente en la creación de la empresa “PUB & RRPP MEDIA S.L.”, especializada en servicios de publicidad y relaciones públicas.

- 1) En primer lugar hay que recalcar la importancia de la publicidad y de las relaciones públicas para las empresas. Aunque debido a la complicada situación económica que están atravesando las empresas se plantean recortar su presupuesto en comunicación, se ha demostrado que esto es un error, ya que no hay que asociarlo con los gastos sino más bien con una inversión. Por ello haremos ver a nuestros clientes que la comunicación de una marca es imprescindible y que hay que cuidar hasta el último detalle. Por tanto si dejan de comunicar, la gente se olvidará de ellos ya que le empezarán a llamar la atención otros productos.
- 2) Nuestra empresa pertenecerá al sector de la comunicación, concretamente al de publicidad y relaciones públicas. Este sector también se ha visto afectado por la actual coyuntura económica pero se prevé que mejore en los próximos años. Se trata de un sector altamente influenciado por la rivalidad entre competidores existentes y por el poder de negociación de los clientes, además se deberá tener en cuenta la amenaza que supondría la entrada de nuevos competidores debido a la reducida inversión inicial necesaria.
- 3) La empresa tiene la capacidad de superar la recesión económica actual. La coyuntura económica actual es desfavorable, ya que nos encontramos en un momento de recesión económica que frena notablemente la inversión y el gasto en las empresas. Sin embargo, gracias a la capacidad de los trabajadores de la futura empresa y sus conocimientos, junto con las políticas detalladas en el plan de empresa, se espera que se pueda hacer frente a dicha situación, además de reforzar la posición y obtener ventajas competitivas una vez se supere la coyuntura económica actual.
- 4) Se han tenido en cuenta todos los factores influyentes para determinar la viabilidad. La empresa ha analizado su entorno y estudiado su estructura interna y sus políticas y estrategias a seguir, revelando dicho esfuerzo una viabilidad técnica, comercial, económica y financiera que puede llevarse a cabo por los socios emprendedores.
- 5) La forma jurídica elegida para la sociedad ha sido la de Sociedad de Responsabilidad Limitada, fijando el capital social en 30.000 euros, es decir, un 20% para cada uno de los 5 promotores.

- 6) En el apartado de Organización y Recursos Humanos, se han analizado y descrito los puestos de trabajo y las tareas que se van a asumir en cada uno de los mismos. Se ha decidido que los primeros años de la empresa las actividades de la misma sean asumidos por los propios socios y contratar a FreeLancer para determinadas tareas, en función de las necesidades que vayan surgiendo. A medida que la empresa vaya ampliando su cartera de clientes nos plantearemos contratar más personal.
- 7) La empresa ofrecerá servicios diferenciando entre si se trata de publicidad o bien de relaciones públicas. Como ya hemos comentado, ambas actividades se han visto afectadas por la crisis. Pero tal como hemos analizado, en este sector el medio que más crece, en cuanto a publicidad y relaciones públicas, es Internet. Como va adquiriendo cada vez mayor importancia, la empresa prevé especializarse en ofrecer servicios de comunicación en este medio, una vez que se consolide en el mercado.
- 8) Las líneas de negocio están definidas, siendo la localización de la empresa muy favorable. Por otra parte la organización de la empresa está muy bien establecida y organizada, definiendo los aspectos claves para un horizonte de 3 años, por lo que debería de ser un sistema productivo y eficiente.
- 9) La política de marketing está bien definida. Al tratarse de una empresa de nueva creación sin ningún renombre en el mercado, se ha creado una excelente imagen de la marca. La profesionalidad y la imagen de la empresa será el pilar fundamental, junto con su clara constancia para la captación de nuevos clientes y la ampliación de sus horizontes.
- 10) Somos una empresa en constante innovación lo que nos permite obtener ventajas competitivas sobre la competencia real y potencial. Ante la posibilidad de entrada de nuevos competidores la empresa se encontrará en constante cambio y movimiento, siendo dinámica y adaptándose a las situaciones que puedan surgir en el mercado.

La empresa pretende ofrecer servicios de calidad a precios competitivos, adaptándose a las necesidades de nuestros clientes que serán mayoritariamente pequeñas y medianas empresas que son conscientes que a pesar de la complicada situación económica que estamos atravesando, la comunicación sigue siendo importante.
- 11) La empresa es viable desde la perspectiva económica y financiera. Hay que destacar el problema a la hora de preveer los resultados de la empresa debido a la imposibilidad de estandarizar los precios de cada tipo de servicio, ya que hemos indicado que dependerá principalmente del presupuesto de cada cliente.

Por ello nos adaptaremos a las necesidades y posibilidades de cada uno de ellos.

A partir de la información recopilada y la determinación previa realizada en este trabajo del escenario más probable concluimos que la empresa es viable.

En el primer año la empresa tiene pérdidas, pero a partir del segundo se comienza a tener beneficios. Esto nos lleva a pensar que poco a poco la empresa se irá consolidando en el mercado y será rentable a largo plazo.

Por lo tanto, quedaría demostrada la viabilidad del proyecto, considerando, de este modo, la creación de la sociedad PUB&RRPP MEDIA S.L. como un proyecto interesante que nos generará rentabilidad en un futuro: merecería la pena apostar por él.

10. Bibliografía

Soporte impreso

ARCONADA MELERO, Miguel Ángel(2006). *Cómo trabajar con la publicidad en el aula. Competencias comunicativas y textos publicitarios*. 1ª edición. Barcelona. Editorial Graó. ISBN 978-84-7827-462-8.

BARQUERO CABRERO, José Daniel y BARQUERO CABRERO, Mario (2005). *Manual de relaciones públicas, comunicación y publicidad*.4ª edición. Barcelona. Editorial Gestión 2000. ISBN 84-96426-06-8.

CASTILLO ESPARCIA, Antonio (2009). *Relaciones públicas: teoría e historia*. Barcelona. Editorial UOC. ISBN 978-84-9788-817-2.

CASTILLO ESPARCIA, Antonio(2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Editor: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. ISBN: 978-84-614-2448-1.

CUTLIP, Scott; CENTER, Allen; BROOM, Glen (2000). *Manual de las relaciones públicas eficaces*. Editorial Prentice Hall. ISBN 84-96426-97-1.

DALMAU PORTA, Juan Ignacio y HERVÁS OLIVER, José Luis (2003). *Estrategia y política de empresa, una introducción*. 1ª edición. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 97-8849-705-462-1.

DALMAU, Juan Ignacio (2005). *Competencia y estrategia*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.: 2005.785.

DE ANDRÉS FERRANDO, José María (2007). *Marketing en empresas de servicios*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.: 2007.397.

DE MIGUEL MOLINA, María (2004). *Marketing de Servicios. Plan de Marketing*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.: 2004.476.

GIL ESTALLO, María de los Ángeles y GINER DE LA FUENTE, Fernando (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. 7ª edición. Madrid. Editorial ESIC. ISBN 978-84-7356-495-3.

GUADALAJARA OLMEDA, Natividad; BARTUAL SANFELIU, Inmaculada y BLASCO RUIZ, Ana (2005). *La inversión y financiación en la empresa*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.: 2006.291.

GUTIÉRREZ GONZÁLEZ, Pedro Pablo (2002). *La gestión de ventas en publicidad*. Madrid. Editorial Complutense. ISBN 84-7491-628-8.

KOTLER, Philip (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid. Editorial Pearson Educación. ISBN: 84-2054-463-9.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2003). *Fundamentos de Marketing*. 6ª Edición. Madrid. Editorial Prentice Hall. ISBN 970-26-0400-1.

LOVELOCK, Cristopher H.(1997). *Mercadotecnia de servicios*. 3ª edición. México. Editorial Prentice Hall. ISBN 968880858X.

MARÍ VIDA, Sergio; MATEOS RONCO, Alicia; POLO GARRIDO, Fernando; SEGUÍ MÁ, Elies (2003). *Análisis económico financiero: supuestos prácticos*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 978-84-9705-508-6.

MATEOS RONCO, Alicia (2005). *Contabilidad General y Analítica*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

OLTRA CLIMENT, Rafael Francisco (2008). *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 97-8848-363-333-5.

PORTER, M.(2003). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Editorial Deusto Bilbao. ISBN 97-8842-341-653-0.

RIES, Laura (2003). *La caída de la publicidad y el auge de las RR.PP.* Editorial Empresa Activa. ISBN 8495787849.

Soporte electrónico

INFOADEX. *Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2010*. Año 2011. [En línea]. Disponible en:

<http://www.infoadex.es/RESUMEN2011.pdf> [Consulta: 06-02-2011]

Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión. *Radiografía de la industria publicitaria en España*. [En línea]. Disponible en:

http://www.aedemo.es/aedemo/images/stories/area_comunicacion/radiografia_ind_%20publicitaria%20_espasa.pdf [Consulta: 20-02-2011]

Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación. *La comunicación y las relaciones públicas en España (2008)*. [En línea]. Disponible en:

<http://www.adecec.com/> [Consulta: 03-03-2011]

Cámara de Comercio. *La economía de la Comunidad Valenciana (2010)*. [En línea]. Disponible en:

<http://www.bioval.org/upload/20110309061822.pdf> [Consulta: 01-05-2011]

Geminis Center. *Alquiler de oficinas. Localización (2011)*. [En línea]. Disponible en:

http://www.geminiscenter.com/index_esp.htm [Consulta 20-04-2012]

Consultores de comunicación Torres y Carrera. *El sector de las relaciones públicas en España: análisis económico (2011)*. [En línea]. Disponible en:

<http://www.torresycarrera.com/blog/puestobase/wp-content/uploads/2011/07/Informe-PR-Spain.pdf> [Consulta 08-12-2011]

Consultores de comunicación Torres y Carrera. *Comunicación y competitividad: el factor humano como clave en las Relaciones Públicas (2011)*. [En línea]. Disponible en:

<http://www.torresycarrera.com/newcorp/wp-content/uploads/2010/12/librocastellano.pdf> [Consulta: 02-05-2012]

Bancaja. *Crédito primera empresa (2011)*. [En línea]. Disponible en:

<http://bancaja.es/CAS/productos/fichaProductos.aspx?ID=344> [Consulta: 10-09-2011]

Cámara de Comercio. *Perspectivas 2012 de las Comunidades Autónomas(2011)*. [En línea]. Disponible en:

http://www.camaras.org/publicado/shop/prod_42270/estudios/pdf/publicaciones/persp_ccaa_2012_af.pdf [Consulta 01-05-2012]

Marketing Directo. *10 tendencias de las Relaciones Públicas 2.0 para 2011 (2011)*. [En línea]. Disponible en:

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/agencias/10-tendencias-de-las-relaciones-publicas-2-0-para-2011/> [Consulta 12-04-2012]

Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria. *Artículos varios*. [En línea]. Disponible en:

http://www.agenciasaeacp.es/datos/tmp-001/00014264/20111025_EL_ECONOMISTA_P11_nico8068.pdf [14-04-2012]

http://www.agenciasaeacp.es/datos/tmp-001/00014204/20110926_ANUNCIOS_P30_nico9655.pdf [14-04-2012]

http://www.agenciasaeacp.es/datos/tmp-001/00014205/20110929_CINCO DIAS_P24_nico9563.pdf [14-04-2012]

Colegio Oficial de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Comunidad Valencia. *Legislación y textos legales*. [En línea]. Disponible en:

<http://publicolegiocv.es/weblog/legislacion-y-textos-legales/> [Consulta: 24-04-2012]

Ministerio de Educación. *Media: publicidad (2008)*. [En línea]. Disponible en:

<http://recursostic.educacion.es/comunicacion/media/web/accesibilidad.php?c=&inc=publicidad&blk=indice> [Consulta 04-03-2011]

Asociación de Agencias de Publicidad de la Comunidad Valenciana. *Resumen del estudio de inversión publicitaria de la Comunidad Valenciana (2010)*. [En línea]. Disponible en:

http://www.aapcv.org/images/stories/documentos_para_descargar_varios/folleto_resumen_inversion_comval_2010_ok.pdf [Consulta: 10-11-2011]

Asociación de Agencias de Publicidad de la Comunidad Valenciana. *Estudio del impacto del sector de la publicidad en la Comunidad Valenciana (2009)*. [En línea]. Disponible en:

http://www.aapcv.org/images/stories/Informes/Datos_principales_Estudio.pdf [10-11-2011]

Asociación de Agencias de Publicidad de la Comunidad Valenciana.
Recomendaciones a entidades privadas para la selección de agencia. [En línea].
Disponible en:

<http://www.puromarketing.com/files/20101223123309.pdf> [Consulta: 27-09-2011]

ANEXOS

ESCENARIO OPTIMISTA

En el siguiente apartado vamos a llevar a cabo la realización del plan económico financiero dentro de un escenario optimista en el que se estima obtener unas ventas un 15% superior a las previstas en el escenario más probable.

Por tanto, los resultados estimados teniendo en cuenta unas ventas un 15% superior a las previstas son los siguientes:

Tabla 25: Previsión de ventas. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario optimista

	N	n+1	n+2
Ventas	166.117,50	182.729,25	201.002,18

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los gastos estimamos que serán los mismo:

Cuadro 26: Previsión de Gastos. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario optimista

	N	n+1	n+1
Gastos	146.321	142.579	143.061

Fuente: Elaboración propia

Con estos gastos vamos a calcular la previsión de tesorería:

Tabla 27: Previsión de Tesorería. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario optimista

	n	n+1	n+2
COBROS	166.117,50	182.729,25	201.002,18
Prestación de servicios	166.117,50	182.729,25	201.002,18
PAGOS	159.170,08	160.828,47	166.086,06
Compra inmovilizado	6.591,60	6.591,60	6.591,60
Gastos personal	111.240,00	111.240,00	111.240,00
Gastos de explotación	27.880,00	24.450,00	25.260,00
Gastos financieros	2.386,00	2.074,00	1.746,00
Impuesto sobre beneficio	4.949,13	10.037,56	14.485,30
Pago cuota préstamo	6.123,35	6.435,31	6.763,16
TESORERIA	6.947,42	21.900,78	34.916,13

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis, a continuación se presenta para el escenario optimista:

Tabla 28: Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario optimista

	n	n+1	n+2
Ventas	166.117,50	182.729,25	201.002,18
- Coste de ventas	-900,00	-1.200,00	-1.400,00
Margen Bruto	165.217,50	181.529,25	199.602,18
- Gastos fijos	-138.220,00	-134.490,00	-135.100,00
- Amortización	-4.815,00	-4.815,00	-4.815,00
Beneficio All	22.182,50	42.224,25	59.687,18
- Gastos financieros	-2.386,00	-2.074,00	-1.746,00
Beneficio AI	19.796,50	40.150,25	57.941,18
- Impuestos	-4.949,13	-10.037,56	-14.485,30
Beneficio Neto	14.847,38	30.112,69	43.455,89

Fuente: Elaboración propia

Podemos comprobar cómo en el primer ejercicio de actividad de la empresa se logra un Beneficio Neto de 14.847,38 euros, mientras que en el escenario más probable la empresa obtenía pérdidas.

Esto se espera debido a que en el ejercicio n la sociedad es capaz de prestar un número de servicios más que suficiente para cubrir todos los gastos.

A continuación, presentamos el Balance de Situación Previsional de la compañía para los ejercicios n, n+1 y n+2 dentro del escenario optimista.

Tabla 29: Previsión del Activo. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario optimista

ACTIVO	n	n+1	n+2
A) ACTIVO NO CORRIENTE	14.960,00	10.145,00	5.330,00
I. Inmovilizado Intangible	4.420,00	2.240,00	60,00
II. Inmovilizado Material	10.540,00	7.905,00	5.270,00
III. Inversiones Inmobiliarias	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones Financieras l/p	0,00	0,00	0,00
VI. Activo Impuesto Diferido	0,00	0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	86.947,36	94.000,70	101.123,71
I. Existencias	0,00	0,00	0,00
II. Deudores Comerciales y Otras Cuentas a Cobrar	0,00	0,00	0,00
1. Clientes por ventas y prestación de servicios	0,00	0,00	0,00
2. Accionistas por desembolsos exigidos	0,00	0,00	0,00
3. Otros deudores	0,00	0,00	0,00
III. Inversiones en empresas grupo y asociadas a c/p	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones financieras a c/p	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	86.947,36	94.000,70	101.123,71
TOTAL ACTIVO	101.907,36	104.145,70	106.453,71

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Previsión del Pasivo y Patrimonio Neto. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	n	n+1	n+2
A) PATRIMONIO NETO	44.847,38	60.112,69	73.455,89
A.1) Fondos Propios	44.847,38	60.112,69	73.455,89
I. Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00
II. Prima de Emisión	0,00	0,00	0,00
III. Reservas	0,00	0,00	0,00
IV. Acciones y Participaciones en Patrimonio Propias	0,00	0,00	0,00
V. Resultados Ejercicios Anteriores	0,00	0,00	0,00
VI. Otras Aportaciones Socios	0,00	0,00	0,00
VII. Resultado del Ejercicio	14.847,38	30.112,69	43.455,89
VIII. Dividendo a Cuenta	0,00	0,00	0,00
A.2) Subvenciones, Donaciones y Legados Recibidos	0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	37.441,34	30.678,19	23.570,48
I. Provisiones a l/p	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a l/p	37.441,34	30.678,19	23.570,48
1. Deudas entidades de crédito a l/p	37.441,34	30.678,19	23.570,48
2. Acreedores arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00
3. Otras deudas l/p	0,00	0,00	0,00
III. Deudas empresas grupo y asociadas l/p	0,00	0,00	0,00
IV. Pasivos impuesto diferido	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones l/p	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	19.618,64	13.354,82	9.427,34
I. Provisiones a c/p	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a c/p	6.435,31	6.763,16	9.427,34
1. Deudas entidades de crédito a c/p	6.435,31	6.763,16	7.107,71
2. Acreedores arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00
3. Otras deudas c/p	0,00	0,00	2.319,63
III. Deudas empresas grupo y asociadas c/p	0,00	0,00	0,00
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	13.183,33	6.591,66	0,00
1. Proveedores	13.183,33	6.591,66	0,00
2. Otros acreedores	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	101.907,36	104.145,70	106.453,71

Fuente: Elaboración propia

Una vez presentado el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias que la mostraría la sociedad en el escenario optimista mostramos los diferentes ratios.

En cuanto al Fondo de Maniobra:

Tabla 31: Fondos de Maniobra. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista

	n	n+1	n+2
Fondo de Maniobra	67.328,72	80.645,88	91.696,37

Fuente Elaboración propia

Observamos que el Fondo de Maniobra es positivo en los tres ejercicios analizados y muy superior al mostrado en el escenario más probable, por lo que podemos afirmar que nos encontraríamos ante una situación financieramente correcta y que la sociedad no tendría ningún problema para atender de forma correcta a todas sus deudas a corto plazo.

Respecto a los Ratios de Liquidez para medir la capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo en el escenario optimista:

Tabla 32: Ratios de Liquidez. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista

	n	n+1	n+2
RATIO DE LIQUIDEZ	4,43	7,04	10,73
RATIO DE TESORERÍA	4,43	7,04	10,73
RATIO DE DISPONIBILIDAD	4,43	7,04	10,73
FONDO DE MANIOBRA SOBRE EL ACTIVO	0,77	0,86	0,91
FONDO DE MANIOBRA SOBRE EL PASIVO	3,43	6,04	9,73

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla nos muestra que la situación de liquidez de la empresa sufrirá un fuerte incremento. Los ratios de liquidez son similares a los estudiados en el escenario más probable, es decir, se prevé que la futura empresa no tenga problemas de liquidez y que pueda hacer frente a sus pagos. Pero hay que indicar que en determinados casos los valores llegan a valores en los que el Activo Corriente está ocioso, por lo tanto, estaríamos ante pérdida de rentabilidad. Nos plantearemos diferentes alternativas para invertir nuestra tesorería para obtener una mayor rentabilidad.

Respecto a los Ratios de Endeudamiento:

Tabla 33: Ratios de Endeudamiento. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista

	n	n+1	n+2
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,56	0,42	0,31
RATIO DE AUTONOMÍA	0,79	1,37	2,23
RATIO DE SOLVENCIA	1,79	2,37	3,23
RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA	0,34	0,30	0,29
RATIO DE GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS	0,01	0,01	0,01
RATIO DE COSTE DE LA DEUDA	0,04	0,05	0,05
COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	9,30	20,35	34,17

Fuente: Elaboración propia

El Ratio de Endeudamiento nos indica que el primer año es en el que está más endeudada la empresa, pero dentro de los valores óptimos (entre 0,4 y 0,6). A lo largo de los tres años este ratio disminuye manteniéndose dentro de este intervalo.

Con el análisis del Ratio de Autonomía observamos como en el ejercicio n la empresa no cuenta con suficiente autonomía ya que se sitúa en valores reducidos. Pero a partir del segundo año se va incrementando de manera considerable hasta alcanzar un valor de 2,23.

El Ratio de Solvencia, que mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas, nos indica que dispondremos de activo suficiente para hacer frente a nuestras deudas ya que tiene un valor superior a 1 en los tres ejercicios analizados.

Respecto a la Calidad de la Deuda, varía muy poco en los tres ejercicios y nos indica que en los tres ejercicios estudiados, aproximadamente el 30% de la deuda es a corto plazo.

En cuanto al ratio de Gastos Financieros sobre Ventas representa la carga financiera que genera el endeudamiento en comparación con las ventas esperadas. En el primer año se sitúa su valor alrededor del 0,01 y se mantiene en los años posteriores. Esto es bueno ya que sitúa por debajo del 0,04.

El último ratio de Cobertura de Gastos Financieros comprobamos que en los tres ejercicios el BAII es suficiente para hacer frente a los gastos financieros.

Respecto a las Rentabilidad Económica y Financiera:

Tabla 34: Rentabilidad Económica. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista

	n	n+1	n+2
ROTACIÓN DEL ACTIVO	1,63	1,75	1,89
MARGEN DE VENTAS	0,13	0,23	0,30
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0,22	0,41	0,56

Fuente: Elaboración propia

La Rentabilidad Económica es positiva en los tres años y alcanza valores elevados debido principalmente a un valor en las ventas muy superior al activo de la empresa, y a un margen de ventas también elevado.

Tabla 35: Rentabilidad Financiera. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista

	n	n+1	n+2
ROTACIÓN DEL ACTIVO	1,63	1,75	1,89
MARGEN DE VENTAS	0,134	0,23	0,30
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2,03	1,65	1,41
EFFECTO FISCAL	1,00	0,75	0,75
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,44	0,50	0,59

Fuente: Elaboración propia

La Rentabilidad Financiera es positiva en los tres ejercicios ya que los resultados de la empresa serían positivos. Tiene tendencia creciente hasta alcanzar un valor de 0,59 para n+2. Al ser valores superiores al coste de la deuda, esto nos indica que la empresa será rentable desde su primer año de actividad.

Para finalizar este análisis en el escenario optimista calcularemos el VAN y la TIR para comprobar la rentabilidad del proyecto a largo plazo.

Para su cálculo hemos tenido en cuenta los siguientes datos:

- ✓ Inversión Inicial: 6.591,60 euros
- ✓ Tasa de descuento (TAE): 5,64%
- ✓ Flujos de caja de los tres años analizados

Tabla 36: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista

	n	n+1	n+2
Cobros	166.117,50	182.729,25	201.002,18
Pagos	159.170,08	160.828,47	166.086,06
Tesorería	6.947,42	21.900,78	34.916,13

Fuente: Elaboración propia

Hemos obtenido los siguientes valores del VAN y el TIR:

Tabla 37: VAN y TIR. Escenario optimista

VAN	46.598,43 €
------------	-------------

TIR	186%
------------	------

Fuente: Elaboración propia

Con estos datos podemos afirmar que nos encontramos ante un proyecto viable que al cabo de los tres primeros años de actividad la empresa recuperaría la inversión inicial, y además se obtendrían beneficios adicionales. Estos resultados son superiores a los obtenidos en el escenario más probable.

Respecto a la TIR alcanza una cifra de 186%, lo cual nos indica que es un proyecto muy rentable.

ESCENARIO PESIMISTA

En el siguiente apartado llevaremos a cabo la realización del plan económico financiero teniendo en cuenta un escenario pesimista en el que se estima obtener un ventas inferiores en un 15% respecto a las previstas en el escenario más probable.

Los resultados estimados para las ventas son:

Tabla 38: Previsión de Ventas. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario pesimista

	n	n+1	n+2
Ventas	122.952,50	135.247,75	148.772,53

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los gastos, hemos recalculado la tabla, ya que si las condiciones van a ser desfavorables hemos tomado la decisión de reducir costes. Por una parte reduciremos los costes de promoción de la empresa, ya que confiamos en que nuestros clientes nos recomienden y de esta manera podamos ampliar nuestra cartera de clientes. Por otra parte vamos a prescindir de contratar FreeLancer, seremos los propios socios quienes asumamos completamente todas las actividades de la empresa, al menos los primeros años de actividad hasta que la empresa se consolide y se establezca en el mercado.

Tabla 39: Previsión de Gastos. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario pesimista

	n	n+1	n+2
Gastos	138.121	136.629	136.811

Fuente: Elaboración propia

Con estos datos calculamos la previsión de tesorería correspondiente a este escenario:

Tabla 40: Previsión de Tesorería. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario pesimista

	n	n+1	n+2
COBROS	122.952,50	135.247,75	148.772,53
Prestación de servicios	122.952,50	135.247,75	148.772,53
PAGOS	146.020,95	144.840,91	148.341,14
Compra inmovilizado	6.591,60	6.591,60	6.591,60
Gastos personal	111.240,00	111.240,00	111.240,00
Gastos de explotación	19.680,00	18.500,00	19.010,00
Gastos financieros	2.386,00	2.074,00	1.746,00
Impuesto sobre beneficio	0,00	0,00	2.990,38
Pago cuota préstamo	6.123,35	6.435,31	6.763,16
TESORERIA	-23.068,45	-9.593,16	431,38

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis a continuación se presenta para el escenario pesimista.

Tabla 41: Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparadas para el análisis. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario pesimista

	n	n+1	n+2
Ventas	122.952,50	135.247,75	148.772,53
- Coste de ventas	-900,00	-1.200,00	-1.400,00
Margen Bruto	122.052,50	134.047,75	147.372,53
- Gastos fijos	-130.020,00	-128.540,00	-128.850,00
- Amortización	-4.815,00	-4.815,00	-4.815,00
Beneficio All	-12.782,50	692,75	13.707,53
- Gastos financieros	-2.386,00	-2.074,00	-1.746,00
Beneficio AI	-15.168,50	-1.381,25	11.961,53
- Impuestos	0,00	0,00	-2.990,38
Beneficio Neto	-15.168,50	-1.381,25	8.971,14

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar como en los dos primeros ejercicios de actividad la empresa obtendría pérdidas. Esto se debe a que tanto en n como n+1, la sociedad no es capaz de prestar un número de servicios suficientes para cubrir todos los gastos.

A partir del tercer año es cuando la empresa empezaría a obtener beneficios con un importe de 8.971,14 euros.

A continuación presentamos el Balance de Situación Previsional de la futura empresa dentro del escenario pesimista.

Tabla 42: Previsión del Activo. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario pesimista

ACTIVO	n	n+1	n+2
A) ACTIVO NO CORRIENTE	14.960,00	10.145,00	5.330,00
I. Inmovilizado Intangible	4.420,00	2.240,00	60,00
II. Inmovilizado Material	10.540,00	7.905,00	5.270,00
III. Inversiones Inmobiliarias	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones Financieras l/p	0,00	0,00	0,00
VI. Activo Impuesto Diferido	0,00	0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	56.931,48	47.338,26	50.089,21
I. Existencias	0,00	0,00	0,00
II. Deudores Comerciales y Otras Cuentas a Cobrar	0,00	0,00	0,00
1. Clientes por ventas y prestación de servicios	0,00	0,00	0,00
2. Accionistas por desembolsos exigidos	0,00	0,00	0,00
3. Otros deudores	0,00	0,00	0,00
III. Inversiones en empresas grupo y asociadas a c/p	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones financieras a c/p	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	56.931,48	47.338,26	50.089,21
TOTAL ACTIVO	71.891,48	57.483,26	55.419,21

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43: Previsión del Pasivo y Patrimonio Neto. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario pesimista

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	n	n+1	n+2
A) PATRIMONIO NETO	14.831,50	13.450,25	22.421,39
A.1) Fondos Propios	14.831,50	13.450,25	22.421,39
I. Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00
II. Prima de Emisión	0,00	0,00	0,00
III. Reservas	0,00	0,00	0,00
IV. Acciones y Participaciones en Patrimonio Propias	0,00	0,00	0,00
V. Resultados Ejercicios Anteriores	0,00	-15.168,50	-16.549,75
VI. Otras Aportaciones Socios	0,00	0,00	0,00
VII. Resultado del Ejercicio	-15.168,50	-1.381,25	8.971,14
VIII. Dividendo a Cuenta	0,00	0,00	0,00
A.2) Subvenciones, Donaciones y Legados Recibidos	0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	37.441,34	30.678,19	23.570,48
I. Provisiones a l/p	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a l/p	37.441,34	30.678,19	23.570,48
1. Deudas entidades de crédito a l/p	37.441,34	30.678,19	23.570,48
2. Acreedores arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00
3. Otras deudas l/p	0,00	0,00	0,00
III. Deudas empresas grupo y asociadas l/p	0,00	0,00	0,00
IV. Pasivos impuesto diferido	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones l/p	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	19.618,64	13.354,82	9.427,34
I. Provisiones a c/p	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a c/p	6.435,31	6.763,16	9.427,34
1. Deudas entidades de crédito a c/p	6.435,31	6.763,16	7.107,71
2. Acreedores arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00
3. Otras deudas c/p	0,00	0,00	2.319,63
III. Deudas empresas grupo y asociadas c/p	0,00	0,00	0,00
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	13.183,33	6.591,66	0,00
1. Proveedores	13.183,33	6.591,66	0,00
2. Otros acreedores	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	71.891,48	57.483,26	55.419,21

Fuente: Elaboración propia

A continuación presentamos los diferentes ratios calculados para el escenario pesimista.

En cuanto al Fondo de Maniobra:

Tabla 44: Fondo de Maniobra. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario pesimista

	n	n+1	n+2
Fondo de Maniobra	37.312,84	33.983,44	40.661,87

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, el ratio del Fondo de Maniobra es positivo en los tres ejercicios estudiados, lo que significa que estaríamos en una situación financieramente correcta y que no tendremos problemas a la hora de atender de forma correcta todas nuestras deudas a corto plazo.

A continuación calculamos los Ratios de Liquidez que nos permitirán medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas en el escenario pesimista.

Tabla 45: Ratios de Liquidez. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario pesimista

	n	n+1	n+2
RATIO DE LIQUIDEZ	2,90	3,54	5,31
RATIO DE TESORERÍA	2,90	3,54	5,31
RATIO DE DISPONIBILIDAD	2,90	3,54	5,31
FONDO DE MANIOBRA SOBRE EL ACTIVO	0,66	0,72	0,81
FONDO DE MANIOBRA SOBRE EL PASIVO	1,90	2,54	4,31

Fuente: Elaboración propia

De estos ratios sacamos la conclusión de que la situación de liquidez de la empresa es buena e irá mejorando a lo largo de los tres ejercicios analizados. Es decir, se prevé que la organización no tendrá ningún problema y que podrá hacer frente a sus pagos a corto plazo.

En cuanto a los Ratios de Endeudamiento:

Tabla 46: Ratio de Endeudamiento. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario pesimista

	n	n+1	n+2
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,79	0,77	0,60
RATIO DE AUTONOMÍA	0,26	0,31	0,68
RATIO DE SOLVENCIA	1,26	1,31	1,68
RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA	0,34	0,30	0,29
RATIO DE GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS	0,02	0,02	0,01
RATIO DE COSTE DE LA DEUDA	0,04	0,05	0,05
COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	-5,36	0,33	7,85

Fuente: Elaboración propia

A través del Ratio de Endeudamiento vemos como la empresa se encuentra excesivamente endeudada los dos primeros años de ejercicio ya que los valores están

fuera del intervalo óptimo que es entre 0,4 y 0,6. Este ratio va disminuyendo hasta que en n+2 se sitúa dentro de los valores adecuados.

Con el Ratio de Autonomía vemos como en los dos primeros años la empresa nos dispone de suficiente autonomía ya que obtenemos unos valores muy reducidos. Para n+2 el patrimonio neto se incrementa prácticamente el doble situando a la empresa en un ratio de autonomía aceptable.

El Ratio de Solvencia nos indica que la empresa tiene activo suficiente para hacer frente a sus deudas ya que en los tres años muestra un valor superior a 1.

En cuanto al Ratio de Calidad de la Deudas podemos que afirmar que tenemos una deuda de calidad en los tres ejercicios ya que en éstos la deuda a corto plazo representa alrededor del 30%.

Por último el ratio de Gastos Financieros sobre Ventas representa la carga financiera que genera el endeudamiento en comparación con las ventas previstas. En los dos primeros ejercicios se sitúa alrededor del 0,02 y a partir del tercero decrece hasta alcanzar un valor de 0,01. Nos encontramos en una situación buena ya que este ratio es conveniente que se sitúe por debajo del 0,05.

El último Ratio de Cobertura de Gastos Financieros es negativo el primer año, pero ya a partir del segundo nos muestra que el BAII sería suficiente para hacer frente a los gastos financieros.

En cuanto a la Rentabilidad Económica:

Tabla 47: Rentabilidad Económica. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario pesimista

	n	n+1	n+2
ROTACIÓN DEL ACTIVO	1,71	2,35	2,68
MARGEN DE VENTAS	-0,10	0,01	0,09
RENTABILIDAD ECONÓMICA	-0,18	0,01	0,25

Fuente: Elaboración propia

La Rentabilidad Económica mejora a lo largo de los tres ejercicios analizados. En el primer año obtenemos un valor negativo debido a que el margen de ventas también lo es. En los ejercicios posteriores la rentabilidad es positiva debido al incremento en las ventas que hace que aumente la rotación del activo y aun margen de ventas positivo.

Por último calcularemos el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) para poder comprobar si el presente proyecto es rentable a largo plazo en el escenario pesimista.

Para su cálculo debemos tener en cuenta los siguientes datos:

- ✓ Inversión Inicial: 6.591,60 euros
- ✓ Tasa de descuento (TAE): 5,64%
- ✓ Flujos de caja de los tres años analizados

Tabla 48: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario pesimista

	n	n+1	n+2
Cobros	122.952,50	135.247,75	148.772,53
Pagos	146.020,95	144.840,91	148.341,14
Tesorería	-23.068,45	-9.593,16	431,38

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos del cálculo del VAN y TIR han sido los siguientes:

Tabla 49: VAN. Escenario pesimista

VAN	-34.701,54 €
------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia

Estos datos nos indican que en el escenario pesimista el proyecto no sería rentable al menos durante los primeros tres años de actividad, pero esto no significa que el proyecto no valga la pena.

Con los análisis de los ratios realizados y las tendencias estudiadas nos indican que la empresa seguirá creciendo y aumentando sus ventas, por lo que se espera que se genere un VAN positivo en pocos años.