



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# **PLAN DE EMPRESA DE UNA CONSULTORÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y COMUNICACIÓN DIRIGIDA A PYMES**

---

TRABAJO FINAL DE CARRERA

**ELENA GONZÁLEZ FERRANDIS**

DIRECTORA: AMPARO BAVIERA PUIG

# ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	5
1.1 Resumen.....	6
1.2 Objeto del TFC y justificación de las asignaturas .....	7
1.3 Objetivos .....	11
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL EN ESPAÑA .....	12
2.1 Introducción .....	13
2.2 Concepto de RSC .....	13
2.3 Importancia de la comunicación en RSC .....	16
2.4 Situación de la RSC. ....	19
2.4.1 Situación de la RSC en España.....	19
2.4.2 Situación de la RSC en España respecto a la Unión Europea. ....	24
2.5 Aproximación al sector.....	27
2.6 Epílogo.....	30
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	32
3.1 Introducción .....	33
3.2. Análisis del macro-entorno .....	33
3.2.1. Factores Políticos .....	36
3.2.2. Factores Económicos.....	38
3.2.3. Factores socioculturales.....	45
3.2.4. Factores tecnológicos.....	49
3.2.5. Factores ecológicos .....	51
3.2.6 Factores Legales .....	53
3.3 Análisis del micro-entorno .....	55
3.5 Análisis DAFO .....	63
3.6 Epílogo.....	68
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS.....	70
4.1 Introducción .....	71
4.2. Localización .....	71
4.3 Descripción de operaciones y procesos .....	74
4.4 Política de distribución de resultados .....	76
4.4 Epílogo.....	77

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	78
5.1 Introducción .....	79
5.2 Misión. Visión. Valores .....	80
5.3 Denominación, régimen jurídico, objeto social y duración de la sociedad.....	81
5.4 Capital social, acciones y socios .....	83
5.5 Administración, representación y dirección de la sociedad .....	84
5.6 Organización y estructura .....	84
5.7 Epílogo.....	85
CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING .....	86
6.1 Introducción .....	87
6.2 Objetivos, estrategia y público objetivo.....	88
6.3 Estrategia de servicio (producto) .....	91
6.4 Estrategia de precios.....	92
6.5 Estrategia de distribución .....	95
6.6 Estrategia de comunicación .....	97
6.7 Epílogo.....	99
CAPÍTULO 7. PLAN FINANCIERO .....	101
7.1 Introducción .....	102
7.2 Prestación de servicios.....	102
7.3 Financiación.....	103
7.4 Balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias y cuenta de tesorería.....	106
7.5 Ratios (liquidez y endeudamiento) .....	115
7.6 Epílogo.....	117
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES .....	118
Bibliografía .....	121
ANEXOS .....	125
Escenario pesimista.....	126
Escenario optimista.....	127

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución demográfica en España en 2013. ....	46
Tabla 2. Tasa de riesgo de pobreza, en porcentajes. ....	48
Tabla 3. Precios aproximativos de los servicios. ....	94
Tabla 4. Ingresos esperados. ....	103
Tabla 5. Evolución de los ingresos. ....	103
Tabla 6. Inversiones Activo No Corriente. ....	104
Tabla 7. Amortización préstamo. ....	105
Tabla 8. Amortización Leasing (los 3 años estimados). ....	106
Tabla 9. Activo. ....	107
Tabla 10. PN y Pasivo. ....	108
Tabla 11. Cuenta de Pérdidas y Ganancias. ....	111
Tabla 12. Cuenta de Tesorería. ....	114
Tabla 13. Ratios de Liquidez. ....	115
Tabla 14. Ratio de Endeudamiento. ....	116
Tabla 15. Resultados Pesimistas. ....	126
Tabla 16. Resultados Optimistas. ....	127

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución del número de empresas españolas firmantes del Pacto Mundial y que reportan de acuerdo a GRI .....	24
Gráfico 2: Factores más importantes para la valoración de las empresas .....	28
Gráfico 3: Grado de acuerdo con la frase “En España las empresas no prestan suficiente atención a sus Responsabilidades Sociales” .....	29
Gráfico 4: Motivos por los que no se cuida suficientemente la RSC .....	30
Gráfico 5Evolución Producto Interior Bruto. Tasa Trimestral .....	40
Gráfico 6Evolución Producto Interior Bruto. Tasa anual.....	40
Gráfico 7Influencia de los grupos en la tasa anual del Índice de Precios al Consumo.....	42
Gráfico 8 Evolución mensual del Índice de Precios al Consumo.....	43
Gráfico 9Evolución de la Tasa de Activos. ....	44
Gráfico 10.Evolución de población en España. ....	46
Gráfico 11Evolución de los ingresos medios por hogar .....	48
Gráfico 12.Gasto en I+D en España.....	50
Gráfico 13.Distribución del gasto en actividades para la innovación tecnológica según clase de gasto. Año 2012 .....	51
Gráfico 14.El modelo de Porter .....	56
Gráfico 15.Logotipo de la empresa Gureak.....	60
Gráfico 16.Logotipo de la empresa Pwc.....	62
Gráfico 17.Logotipo de la Fundación San Prudencio. ....	63
Gráfico 18.Inmueble elegido para la sede de la empresa. ....	73
Gráfico 19.Plano de situación del inmueble. ....	74
Gráfico 20.Pasos a seguir una vez esté instalada la empresa. ....	74
Gráfico 21.Logotipo de la empresa. ....	83
Gráfico 22.Elementos de Marketing Mix.....	87

# **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

## 1.1 Resumen

El objeto de este trabajo final de carrera es realizar un plan de empresa para un negocio de nueva creación que consiste en una consultoría de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y comunicación dirigida a PYMES. Con este proyecto, pretendemos desarrollar la idea empresarial, los métodos que conlleva su puesta en marcha y el conocimiento de su viabilidad.

Nuestra empresa ayuda a las PYMES a integrar el concepto de RSC en su estrategia a través de servicios de consultoría y comunicación especializada.

Esta integración pretende lograrse poniendo en contacto proyectos de obra social de todo tipo que necesitan financiación con PYMES para que inviertan en ellos, con el objetivo de mejorar su reputación, y como forma de innovación en su estrategia de comunicación. Así, innovación consecuentemente, aumentarán sus beneficios.

Además, el servicio ofrecido a las PYMES también incluye la comunicación externa de nuestros clientes en medios especializados del sector al que pertenecen y a través de nuestra propia página Web.

Por tanto, nuestro beneficio deriva de dos fuentes: a) de las PYMES que nos encargan el proyecto; b) de la asociación o grupo que necesita financiación para llevar a cabo una determinada obra social y se pone en contacto con nosotros para que le ayudemos a conseguirla.

La RSC nace asociada a las grandes empresas multinacionales pero con el paso del tiempo se ha trasladado el concepto a las PYMES. Teniendo en cuenta que las PYMES españolas suponen el 99% de la actividad empresarial española, su contribución a la mejora social y medio ambiental de nuestro país es esencial. Por otra parte, se ha comprobado que la RSC puede reducir costes, incrementar ventas y atraer y fidelizar a clientes, inversores y trabajadores gracias a la mejora de la reputación que produce (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2004). Por ello, nuestra consultoría ayuda

a la mejoría de los resultados de las empresas a las que les prestamos nuestros servicios y consideramos que es una buena opción de negocio a desarrollar.

## 1.2 Objeto del TFC y justificación de las asignaturas

El objetivo final de este Trabajo de Final de Carrera es poner en uso y aplicación aquellos conocimientos adquiridos durante mi período formativo en la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas en la Universitat Politècnica de València y en la Radboud University de Nijmegen. Estos conocimientos serán aplicados en la creación de una empresa consultora de comunicación de RSC dirigida a PYMES.

A continuación, se ofrece un listado de aquellas asignaturas estudiadas utilizadas para el correcto desarrollo de este proyecto:

### Capítulo: 2: ANTECEDENTES, SITUACIÓN ACTUAL

Asignaturas:

Introducción a los sectores empresariales I y II

Microeconomía

Economía española y regional

Economía española y mundial

Dirección estratégica y política de empresa

Economic globalization and ethics (cursada en Radboud University Nijmegen)

Justificación:

En este capítulo, vamos a estudiar nuestro sector, su situación en España y su evolución. Estas asignaturas nos proporcionan una visión amplia de los sectores que conforman el tejido empresarial español, incluido el nuestro. Además son la base para analizar y contextualizar un sector. En “Introducción a los Sectores Empresariales”, estudiábamos a fondo las características básicas y parámetros relevantes de las empresas del sector servicios. En “Microeconomía”, “Economía española y mundial” y “Economía española y

regional” aprendíamos el funcionamiento de una economía moderna. En “Dirección estratégica y política de empresa” y “Economic globalization and ethics” estudiábamos la RSC, en esta última asignatura muy a fondo.

### Capítulo: **3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Asignaturas:

Dirección estratégica y política de empresa

Economía de la empresa I

International Management (cursada en Radboud University Nijmegen)

Justificación:

En el capítulo tres, vamos a profundizar en nuestro sector, vamos a definir estrategias a seguir y analizaremos la competencia y demanda.

Tal y como nos enseñaron las asignaturas mencionadas, analizamos el macroentorno con el análisis PESTEL y el microentorno con el análisis de las cinco fuerzas de Porter. A través del análisis DAFO, comprendemos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de nuestro sector. El análisis DAFO se complementa con un análisis CAME, en el cual corregimos las debilidades, afrontamos las amenazas, mantenemos las fortalezas y explotamos las oportunidades. CAME. De esta forma, identificaremos cuáles son las diferentes estrategias que optimizan la presencia en el mercado de nuestra empresa. Saber identificar a la competencia con el fin de definir nuestra ventaja competitiva es muy importante ya que, al fin y al cabo, lo que buscamos es ofrecer un servicio de más valor que el de los competidores.

### Capítulo: **4: ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES**

**Asignaturas:**

Operations Management and Logistics (cursada en Radboud University Nijmegen)

Justificación:

En el capítulo cuatro, vamos a definir los procesos y operaciones, la política de distribución de resultados y la localización de nuestra empresa.

En “Operations Management and Logistics”, adquirimos conocimientos específicos sobre las características fundamentales de la Dirección de Operaciones en las empresas actuales y sobre las características fundamentales de la logística actual. Así, aprendíamos a identificar las operaciones y procesos que teníamos que llevar a cabo en una empresa concreta para poder ofrecer el servicio a los clientes de manera óptima.

## Capítulo: **5: ANÁLISIS ORGANIZATIVO**

### **Asignaturas:**

Derecho de la empresa

Legislación Laboral

Dirección estratégica y política de empresa

### Justificación:

En este capítulo, definiremos la estructura organizativa, misión, visión y valores de nuestra empresa. Además, se citarán los pasos legales oportunos para la creación de la empresa y elegiremos la forma jurídica que consideremos más adecuada para nuestro proyecto.

En “Derecho de la empresa”, conocimos los fundamentos del derecho y los límites del ordenamiento jurídico para determinar la licitud de los comportamientos, además comprendimos la importancia de la forma jurídica de la empresa y aprendimos a seleccionar la mejor en cada caso. Gracias a “Legislación laboral”, conocemos el marco legislativo vigente que regula las relaciones entre empresas y sus trabajadores, es decir, el Derecho del Trabajo. Los conocimientos adquiridos en “Dirección estratégica y política de empresa” nos ayudan a elegir la mejor estructura organizativa posible para nuestro caso.

## Capítulo: **6: PLAN DE MARKETING**

**Asignaturas:**

Dirección comercial

Marketing (cursada en Radboud University Nijmegen)

Dirección estratégica y política de empresa

**Justificación:**

En este capítulo, vamos a analizar las cuatro variables del Marketing Mix: producto (en nuestro caso, se trata de un servicio que ofrecemos a las empresas), precio, distribución y comunicación. Definiremos nuestro público objetivo y aplicaremos las técnicas que nos permitan tener la mayor cuota de mercado posible.

En las asignaturas mencionadas, comprendíamos las características del marketing de servicios, estudiábamos el comportamiento del cliente y su importancia, y aprendíamos también a determinar el marketing mix con el objetivo de detectar posibles deficiencias y/o fallos y proponer medidas correctoras, las cuales ayuden a mejorar la imagen de la empresa y a captar nuevos clientes.

**Capítulo: 7: PLAN FINANCIERO****Asignaturas:**

Contabilidad financiera

Contabilidad analítica

Contabilidad general y analítica

Matemáticas financieras

Economía de la empresa II

Dirección financiera

**Justificación:**

En este capítulo, elaboraremos los estados contables previsionales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias y cuenta de tesorería), el análisis a través de

los ratios de endeudamiento y liquidez y la financiación de la empresa. Después de todos estos análisis, determinaremos si el proyecto es viable o no.

En las primeras tres asignaturas mencionadas de contabilidad, aprendíamos a formular los estados contables y a interpretarlos deduciendo cuál es la situación económico- financiera de la empresa, identificando sus puntos fuertes y débiles, y realizando las oportunas propuestas de mejora. “Matemáticas financieras”, “Economía de la empresa II” y “Dirección financiera” nos enseñaban a manejar los conceptos financieros, a comprender el cálculo financiero y los procesos de toma de decisiones óptimas de financiación e inversión en la empresa, teniendo en cuenta el necesario equilibrio entre liquidez, rentabilidad y riesgo.

### 1.3 Objetivos

El objetivo principal de realizar un Plan de Empresa o Plan de Negocio es saber realizar y determinar todas las actuaciones necesarias para la puesta a punto de una empresa como la presente, relacionada con la consultoría de Responsabilidad Social para poder visualizar la viabilidad de ésta y del proyecto.

A grandes rasgos, los objetivos que se buscan son:

1. Analizar este tipo de sector y empresa como modelo de negocio.
2. Analizar los antecedentes y la situación actual de la economía del entorno a nivel estatal.
3. Referente al anterior, analizar el entorno micro-económico y macro-económico de la empresa para así poder determinar ventajas competitivas.
4. Planear la estrategia de marketing para conseguir un buen posicionamiento de la empresa.
5. Realizar un análisis organizativo para definir, visión, misión y valores de la empresa, así como, definir la estructura de puestos de trabajo.

Realizar un análisis económico - financiero con el fin de determinar la viabilidad del proyecto.

## **CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL EN ESPAÑA**

## 2.1 Introducción

En este Capítulo, vamos a desarrollar el concepto de RSC. Destacaremos la importancia de la comunicación en RSC, al ser términos que van unidos. Sin embargo, no debemos olvidar que la comunicación de RSC no puede ser un acto unidireccional basado en entregar únicamente información periódicamente sino que tiene que haber un dialogo entre ambas partes en el que se intercambie información transparente y accesible.

Por último, comentaremos la situación de la RSC en España y la compararemos con la Unión Europea.

## 2.2 Concepto de RSC

Según el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2004), el propio concepto de RSC se podría definir como “una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medio ambiente y sobre toda la sociedad en general”.

Existen cinco principios básicos sobre la RSC, éstos son (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2004):

- Cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional vigente.
- Es global y transversal, puesto que afecta a todas las áreas del negocio y geográficas de la empresa y por defecto a la cadena de valor.
- Debe haber ética y compromiso. Coherencia ética entre los compromisos y objetivos elegidos.
- Gestionar los posibles impactos sobre el ámbito social, económico e incluso medioambiental.
- La RSC debe generar valor para sus accionistas pero también para el conjunto de la sociedad y los grupos de interés representados.

Por eso, la RSC es un ente multidimensional que abarca varios y diversos focos importantes en los que uno debe prestar especial atención, sobretodo en el mundo globalizado existente hoy en día, como pueden ser: la vulneración y/o respeto de los derechos humanos, considerar los intereses de los consumidores, respetar y preservar el medioambiente, evitar el fraude, tener unas correctas políticas laborales y jurídicas respecto a los trabajadores y sus condiciones.

Según AECA (2004) (Año), la RSC es 'el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos con quienes interactúa'.

Como vemos, existe el concepto de voluntariedad, es decir, son actuaciones responsables en un 'contexto de libertad', sin que la ley obligue a la realización de estas prácticas.

Cuando hablamos de 'desarrollo de la sociedad y preservación del medio ambiente', entran en escena los tres principales tipos de RSC: la mejora de las condiciones laborales en los países en desarrollo que han dado como resultado la adopción de códigos de conducta en fábricas de producción de ropa y calzado, siendo el caso Nike el más conocido; el cumplimiento de los derechos humanos, para mejorar el bienestar de los ciudadanos de los países en desarrollo donde las empresas multinacionales hacen negocios y para combatir la corrupción; y, por último, las prácticas medioambientales que incluyen la lucha contra el cambio climático, la comercialización de productos ecológicos, la gestión de los recursos naturales y su uso y el reciclaje entre otros.

Además, vemos que estas actuaciones altruistas van dirigidas a los 'grupos con quienes interactúa' la empresa. Estos son los llamados *stakeholders* o grupos de interés que son los grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia (AECA, 2004). Así podemos

distinguir *stakeholders* internos como los accionistas de la empresa o los empleados y *stakeholders* externos a la empresa como clientes, proveedores, competidores, Administraciones Públicas o la sociedad en general. La empresa ha de identificar primero los principales *stakeholders* y determinar sus demandas, para más tarde establecer un diálogo con ellos.

AECA define los principios básicos de la RSC que son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización (AECA, 2004).

El concepto de transparencia se refiere al acceso a la información que la organización facilita sobre su comportamiento social y que es sensible a las expectativas sociales.

La materialidad supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de los *stakeholders* en la toma de decisiones, abordando todas las dimensiones de la RSC y sus actividades e impactos, directos e indirectos.

La verificabilidad hace referencia a que las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa, es decir, a que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa.

En cuanto a visión amplia, la organización debe centrar sus objetivos de RSC en el contexto de sostenibilidad más amplio posible, considerando el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global.

El concepto de mejora continua remarca que la RSC va ligada a la idea de gestión continuada, cuyo objetivo primordial es la pervivencia de la organización.

Por último, la naturaleza social de la organización se basa en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones, como valor que

prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico.

Ahora que ya hemos definido el concepto de RSC y sus principios básicos, queremos señalar el enfoque *Triple Bottom Line*. Este enfoque desarrollado por el fundador de la consultora *SustainAbility* explica que para que las organizaciones puedan obtener un equilibrio económico, social y medioambiental deben aplicar una gestión orientada a un desarrollo económico armónico, a lograr un medio ambiente saludable y equilibrado a las generaciones venideras y a evitar y reducir las desigualdades sociales.

A partir de este concepto, se llega al concepto de *Triple Bottom Line Reporting* que desarrolla el concepto de necesidad de transparencia de la empresa. Las organizaciones buscan suministrar o comunicar información económica, social y medioambiental. Quieren transmitir una imagen equilibrada de su desempeño en materia de sostenibilidad. Gracias a ello, han surgido las memorias o informes de sostenibilidad que es una de las razones del crecimiento de la RSC en los últimos años. Otras razones de este crecimiento son porque cada vez más instituciones promueven activamente la RSC. Algunos ejemplos son la Unión Europea, Naciones Unidas, la OECD y el Banco Mundial. Otro motivo del incremento de RSC es la demanda creciente por parte de los consumidores, trabajadores e inversores. Los consumidores valoran muy positivamente la compra de productos de empresas con buena reputación derivada de una adecuada gestión.

### **2.3 Importancia de la comunicación en RSC**

Comunicación y RSC están muy relacionados. La comunicación e información con los *stakeholders* es la base de la RSC (Forética, 2009). Una organización informa a sus *stakeholders* acerca de sus acciones y sus consecuencias. Pero no puede ser un acto unidireccional basado en entregar únicamente información periódicamente sino que tiene que haber un dialogo entre ambas partes en el que se intercambie información transparente y accesible. Una consecuencia clara de la comunicación de RSC es que las conductas de la

empresa sean evaluadas. Esto puede desembocar en una opinión negativa de la organización o una positiva que se traduce en una mejora de la reputación de la empresa.

La reputación de la empresa es la concepción de la empresa que tienen en mente los *stakeholders* (DIRCOM, 2009). Esto significa que mejora el buen nombre de la marca de la empresa y más satisfacción y lealtad del cliente y, por tanto, supone tener una ventaja competitiva. Por este motivo y debido a la alta competitividad, muchas empresas caen en la tentación de llevar a cabo campañas de comunicación externa 'vende humos'. Es decir, tratan a toda costa de mejorar su reputación corporativa tratando de parecer aquello que no son. Pero la realidad es que si un departamento de comunicación no tiene buena materia prima que comunicar acabará fracasando. Por ello, es imprescindible tener una buena política de RSC para poder comunicarla.

Cuando hablamos de comunicación de RSC, podemos distinguir varios tipos: comunicación interna, en los medios, publicidad y a través de informes de sostenibilidad.

La comunicación interna incluye la realizada a los trabajadores y accionistas. La referida a los trabajadores incluye la gestión e inversión en recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo y la gestión del cambio (Comisión Europea, 2001) . Son acciones que contribuirán a incrementar los niveles de satisfacción de los empleados que estarán más motivados y consecuentemente serán más productivos. Algunos instrumentos para llevarla a la práctica son las reuniones de la alta dirección con el personal, las intranets de los empleados o los boletines informativos.

La comunicación de RSC en los medios ha crecido debido al aumento de interés de la sociedad en estos temas. Sin embargo, existe un problema de credibilidad de estas fuentes por parte de la sociedad. Las mejores valoradas son las consideradas más independientes como ONG o fuentes académicas. Además a este problema, se suma otro que parece circular en el periodismo, 'las buenas noticias no son noticia'. La mayor parte de las veces que hay una

noticia sobre RSC en los medios es por algo negativo afectando nefastamente la reputación de la empresa en cuestión. Por ello, las empresas buscarán más caminos alternativos a los medios en materia de comunicación de RSC.

La publicidad es la comunicación de impacto al gran público que utiliza una organización. Dentro de ella, podemos distinguir la publicidad comercial, el patrocinio y el marketing con causa. En las campañas de publicidad comercial de RSC, el medio ambiente, los empleados y las comunidades favorecidas por la acción social de las empresas son generalmente los protagonistas. El patrocinio de espacios que se centran en la divulgación de aspectos relacionados con la RSC es otro ejemplo de comunicación en la que el patrocinador obtiene prestigio y credibilidad en el interés de la organización por el tema. Por otro lado, el marketing con causa o marketing social es el uso de técnicas de marketing comercial para campañas que beneficien a la sociedad y cuyo objetivo es el cambio de conducta (Kotler y Zaltman, 1971).

Los informes de sostenibilidad son una de las medidas de comunicación de RSC más extendidas en Europa. Mediante este documento corporativo público, las empresas hacen un resumen de los esfuerzos realizados en materia de RSC durante el año, establecen metas y gestionan los cambios necesarios a aplicar. La organización sin ánimo de lucro *Global Reporting Initiative* (GRI) (2002) (Año) formula que 'la memoria de sostenibilidad expone información acerca del desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de una organización'. Algunos de los motivos por los que se elaboran este tipo de informes son: se produce una mejora de la reputación y la lealtad a la marca; facilita a los grupos de interés la comprensión acerca del desempeño y los impactos de sostenibilidad; se compara y evalúa el desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a lo establecido en las leyes, normas, códigos, normas de funcionamiento e iniciativas voluntarias y con respecto a otras organizaciones y para cumplir con normativas nacionales o con requerimientos de las Bolsas de Valores. Las empresas con frecuencia exhiben los informes de sostenibilidad en sus páginas webs.

## 2.4 Situación de la RSC.

### 2.4.1 Situación de la RSC en España.

Por lo que respecta a la RSC en España, cabe destacar y es necesario empezar por comentar que el 20 de enero de 2009 se constituyó formalmente el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), como órgano consultivo y asesor del Gobierno en la materia al respecto, que trata de fomentar e impulsar políticas de RSE realizando propuestas al gobierno estatal. Cabe destacar el cambio de nomenclatura durante este fragmento de la RSC por la RSE, entendiéndose ambos por sinónimos.

Esta entidad se caracteriza por la participación de diversos agentes sociales como sindicatos y organizaciones empresariales, las administraciones públicas (central, autonómica y local) y otras organizaciones e instituciones importantes en el ámbito de la RSE. El CERSE está compuesto por 56 miembros y lo preside el Ministro de Trabajo e Inmigración. Mientras que la Secretaría del Consejo recae en la Dirección General de Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas, siendo su Director General el Secretario del Consejo.

Teniendo en cuenta la coyuntura del nuevo panorama económico provocado por la crisis financiera surgida el 2007, en el caso español, el CERSE decide centrarse en el logro y atención de ciertos campos:

- Los empleados, gestión de talento, conciliación, medidas de igualdad y mejora de la productividad.
- Clientes y consumidores desde la perspectiva de la mejora de la competitividad y la RSE.
- Las Administraciones Públicas en su doble faceta de impulsora y creadora de políticas en RSE y empleadora y perceptora de dichas políticas.

Continuando con estos puntos de interés y estos campos, y, sin dejar de lado la situación económico-financiera del momento, e incluso respondiendo a la

llamada de la sociedad sobre la transparencia, el CERSE cree que los informes sobre RSE deben contemplar indicadores, evaluación y auditoria, así pues, destaca la importancia de que las empresas confeccionen la triple memoria: económica, social y medioambiental. Consensuaron pues estos elementos para un informe base:

- Diagnóstico del *reporting* de la RSE en España.
- Los grupos de interés.
- Los modelos de referencia para informar.
- El papel de las organizaciones que integran la Sociedad Civil.
- El papel de la administración pública en la generalización de la RSE.
- Recomendaciones sobre principios, criterios, temas y subtemas para informar.

En cuanto a otros conceptos relacionados y de incipiente interés también en el consumidor, se analizaron conceptos como el consumo ético, comercio justo y consumo ecológico, por ello se crearon dos grupos de trabajo: Inversión Socialmente Responsable y Consumo Socialmente Responsable.

En el primero de ellos, se incluyen aspectos tales como definición de la ISR, análisis, situación, experiencias internacionales, experiencias privadas y públicas en tipología de productos y servicios de inversión, desarrollo de capacidades informando y fomentando la ISR y recomendaciones. En el segundo, figuran aspectos relativos al marco conceptual: objetivos, aplicabilidad, definición de RSC, definición de la RSC en el sector del consumo, definición de consumo responsable, actuación de las administraciones públicas en relación a la RSC.

Para lograr un mayor alcance y difusión de sus objetivos y su labor, el CESER incluyó un apartado sobre la educación de la propia RSC para incorporarla en el sistema educativo, la difusión, formación e información en RSE, la RSE en las universidades y escuelas de negocio y la innovación curricular y la investigación.

Los documentos de los diversos Grupos de Trabajo del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial fueron aprobados el 3 de mayo de 2011, y en junio del mismo año crean nuevos grupos:

- Grupo sobre "Promoción de la RSE" para dar cumplimiento al mandato encomendado al CERSE en el artículo 39 de la Ley de Economía Sostenible.
- Grupo de Inversión Socialmente Responsable en Fondos de Pensiones (Disposición final trigésima primera de de la Ley de Economía Sostenible), con el objeto de dar recomendaciones al respecto.
- Grupo sobre Gestión y Funcionamiento del CERSE.

Aunque cabe destacar que ya en marzo de 2010, en una conferencia europea sobre RSE en Mallorca, se llegaron a estas conclusiones:

- Se debatió sobre la voluntariedad u obligación en la elaboración del informe por parte de las empresas, de modelos, standards e indicadores que deben contener y sobre el papel del informe que, en si mismo, representa un proceso de mejora continua en la gestión de la empresa.
- El informe se tiene que ir adecuando a la realidad de los distintos grupos de interés, va más allá de la regulación de la voluntariedad, evitando generalidades y adaptándolo al sector de la actividad en la que se encuadra la actuación de la empresa.
- El informe debe realizarse de manera integral siendo su información veraz y contrastada.
- Es importante extraer conclusiones de las experiencias realizadas en el *reporting*, tender a una armonización en cuanto al informe en el marco de la Unión Europea, ya que en Europa hay estados que están avanzando en experiencias regulatorias, sería interesante crear un grupo de trabajo para armonizar las experiencias de los estados.
- Es necesario que las Administraciones Públicas, además de fomentar y promover la RSE, realicen informes en la materia.
- Las Autoridades Públicas deben de promocionar el consumo socialmente responsable a través de las compras públicas, es necesaria una

voluntad política de implantar incentivos para el consumo socialmente responsable.

- Los consumidores pueden hacer que las empresas incorporen comportamientos socialmente responsables, premiando o sancionando a través de un consumo activo las actuaciones realizadas por las empresas incluidas las de su cadena de valor.

- Es necesaria una información más concisa y transparente hacia el consumidor, este tiene que recibir mensajes claros y fiables, mejorando la comparabilidad de los productos y servicios, siendo importante que se refleje en la Estrategia 2020 de la Unión Europea.

- Fomentar la educación a la hora de concienciar en valores socialmente responsables los criterios del consumidor.

- Tenemos que tender a una nueva Filosofía de inversión que tenga en cuenta los valores sociales y medioambientales.

- Son necesarias políticas de incentivos públicos y fiscales que apoyen la inversión socialmente responsable.

- Promoción de redes en RSE desde un punto de vista financiero apoyadas en el diálogo entre los grupos de interés.

- Existen dificultades a la hora de comprobar o verificar si una inversión socialmente responsable es realmente sostenible.

- Informar, promocionar y formar al ciudadano en inversión socialmente responsable.

- La RSE no debe sustituir el debate político sobre legislación y regulación, tiene que ver más con comportamientos, éticos, económicos, sociales y medioambientales.

- La RSE significa una nueva forma de gestión en la empresa, forma parte de la estrategia del negocio y afecta a todo tipo de organizaciones incluidas las PYMES, no obstante los mismos principios que se aplican a las grandes empresas no tienen por que aplicarse a las PYMES.

- La RSE es un instrumento fundamental para salir de la crisis económica que estamos padeciendo y nos ayudará a recuperar la confianza de los ciudadanos.

- Indisolubilidad del binomio competitividad-sostenibilidad, es necesario implantar políticas de RSE, que interesen tanto a la empresa como a sus

grupos de interés y que nos permitan mejorar las actuaciones de las empresas tanto en su vertiente nacional como ante terceros países.

- El problema del desempleo es un tema que se tiene que abordar desde la perspectiva de la RSE, siendo en sí misma un elemento clave de política laboral, a través del diálogo de las condiciones de trabajo con los agentes sociales, el código de conducta de los empleados y como estrategia inclusiva al incluir a todos los colectivos de trabajadores (ej. discapacitados, inmigrantes, colectivos desfavorecidos, etc.).

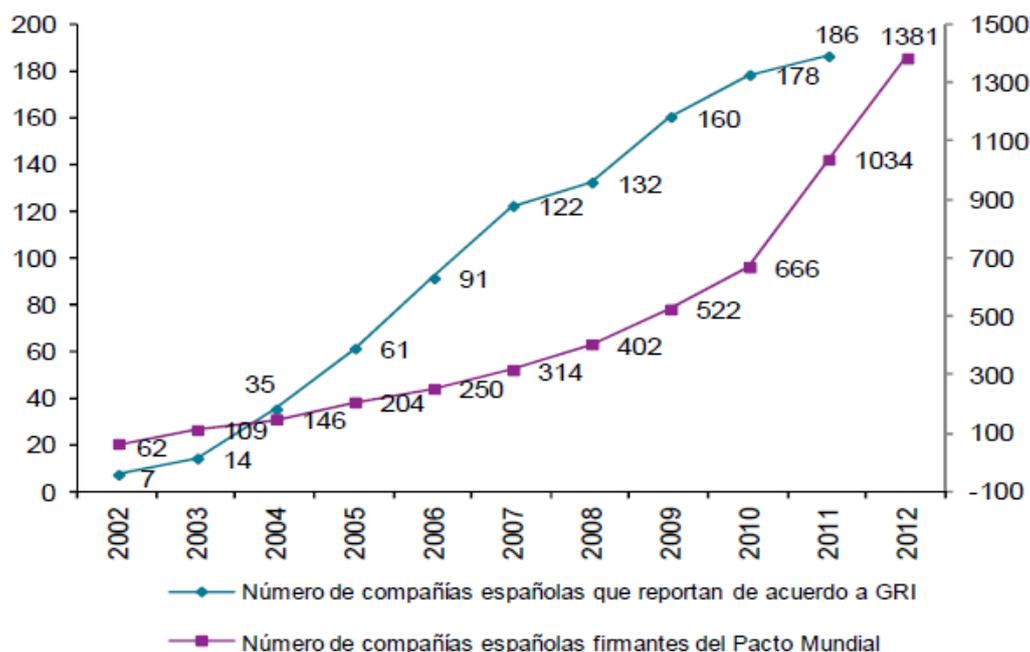
Más reciente aún es el EERSE o Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, que tiene como base impulsar acciones para conseguir los siguientes objetivos:

- Generar empleo. Para ello quiere reforzar los compromisos de las empresas y de las Administraciones Públicas con las necesidades de la sociedad española.
- Competitividad y eficiencia. Contribuyendo a reforzar los modelos de gestión sostenibles.
- Potenciar los programas de responsabilidad social que impulsen la credibilidad internacional y la competitividad junto a la cohesión social y sostenibilidad.

El EERSE, es la denominada estrategia 2014 – 2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora. Siguiendo esto, algunas empresas y organizaciones españolas han sido activas a favor del nuevo RSE según la EERSE aplicada a la normativa y principios internacionales. Ya desde 2002 algunas empresas españolas figuran en el marco del GRI o Global Reporting Initiative para una mejor elaboración del RSE y a nivel del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Un aumento de la participación española, empresas y diversas organizaciones de diferentes tamaños incluyendo PYMES y ONGs. En el Gráfico 1, se puede

observar el aumento de la participación de empresas españolas en el Pacto Mundial y en el acuerdo GRI.

*Gráfico 1: Evolución del número de empresas españolas firmantes del Pacto Mundial y que reportan de acuerdo a GRI*



Fuente: Global Reporting (2013)

#### 2.4.2 Situación de la RSC en España respecto a la Unión Europea.

España es uno de los estados miembros de la Unión Europea y, por tanto, existen ciertos límites en varias materias en los que tanto el estado español como el gobierno supranacional de la Unión deben ponerse en consenso, adoptando el primero la legislación y normativa del gobierno supranacional. Así pues, teniendo en cuenta este factor, veremos como puede afectar aquello que la Comisión Europea dictamina respecto a la RSC o RSE.

La Comisión Europea definió el concepto de la responsabilidad social de las empresas (RSE) como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de

las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores» (Comisión Europea, 2002).

La RSE se refiere a las acciones de las empresas que van más allá de sus obligaciones jurídicas hacia la sociedad y el medio ambiente. Algunas medidas reguladoras crean un entorno más propicio para que las empresas asuman voluntariamente su responsabilidad social.

Desde la publicación del Libro Verde de 2001 y el establecimiento del Foro Multilateral Europeo sobre la RSE, la Comisión Europea ha sido pionera en el desarrollo de políticas públicas para promover la RSE. En 2006, anunció una nueva política cuyo elemento central consistía en apoyar el conjunto de empresas denominado Alianza Europea para la RSE.

En esta política, se determinaron ciertos ámbitos de acción de la UE: aumento de la sensibilización e intercambio de las mejores prácticas; apoyo a iniciativas multilaterales; cooperación con los Estados miembros; información de los consumidores y transparencia; investigación; educación; pequeñas y medianas empresas; y dimensión internacional de la RSE.

Para poder observar la influencia de estas políticas, existen algunos indicadores de progreso:

- El número de empresas de la UE que han suscrito los diez principios de RSE del Pacto Mundial de las Naciones Unidas ha aumentado de 600, en 2006, a más de 1 900, en 2011.
- El número de organizaciones que tienen sitios registrados en el marco del Sistema de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS) ha aumentado de 3 300, en 2006, a más de 4 600, en 2009.
- El número de empresas de la UE que han suscrito acuerdos de empresa transnacionales con organizaciones de trabajadores europeas o mundiales, que abarcan asuntos como las normas laborales, ha aumentado de 79, en 2006, a más de 140, en 2011.

- La adhesión a la Iniciativa de Cumplimiento Social de las Empresas, impulsada por las empresas para mejorar las condiciones de trabajo en sus cadenas de suministro, ha aumentado de 69, en 2007, a más de 700, en 2011.
- El número de empresas europeas que publican informes sobre la sostenibilidad siguiendo las directrices de la Iniciativa Global de Presentación de Informes ha aumentado de 270, en 2006, a más de 850, en 2011.

Aunque parezca que todo avanza, todo progreso es poco, ya que muchas empresas de la UE aún no han integrado plenamente las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones y su estrategia. Se sigue acusando a una pequeña minoría de empresas europeas de vulnerar los derechos humanos y de incumplir normas laborales básicas. Solo quince de los veintisiete Estados miembros de la UE cuentan con políticas nacionales para promover la RSE.

La Comisión ha determinado diversos factores que contribuirán a aumentar el impacto de la política en materia de RSE, en particular la necesidad de:

- Adoptar un planteamiento multilateral equilibrado que tome en consideración la opinión de las empresas, las partes interesadas no empresariales y los Estados miembros.
- Establecer más claramente qué se espera de las empresas y adoptar una definición europea de la RSE coherente con los principios y directrices internacionales nuevos y actualizados.
- Promover la recompensa que tiene en el mercado una conducta responsable de las empresas, por ejemplo a través de la política de inversión y la contratación pública.
- Tomar en consideración los sistemas de autorregulación y corregulación, que constituyen importantes medios por los que las empresas intentan asumir su responsabilidad social.
- Abordar la transparencia de las empresas sobre las cuestiones sociales y medioambientales desde el punto de vista de todas las partes interesadas, incluidas las propias empresas.

- Prestar mayor atención a los derechos humanos, que se han convertido en un aspecto mucho más destacado de la RSE.
- Reconocer el papel que desempeña la regulación complementaria en la creación de un entorno más propicio para que las empresas asuman voluntariamente su responsabilidad social.

Con todo ello, se busca reafirmar la influencia mundial de la UE, para que pueda promover mejor sus intereses y valores en sus relaciones con otros países y otras regiones. Contribuirá también a orientar y coordinar las políticas de los Estados miembros de la UE y, de este modo, reducir el riesgo de planteamientos divergentes que podrían originar costes adicionales para las empresas que operen en más de un Estado miembro.

## 2.5 Aproximación al sector

Conociendo ya el concepto de RSC, se podría decir que con su misma definición se puede entrar en el propio sector, es decir, las empresas y organizaciones incluirán los grandes rasgos de este concepto de RSC en su misión empresarial e incluso en su propia definición de RSC.

Las empresas españolas adoptan las peculiaridades de este concepto para poder así mejorar en gran medida su imagen corporativa, obviamente existen otros motivos que provocan la atracción de las empresas para realizar esta distinción, tanto factores económicos como mejorar la productividad y calidad, como medioambientales u otros como la atracción y retención del talento que aumenta la capacidad de innovación y competitividad. Es en este punto en el que la relación de RSC está más unida a la comunicación incluso pudiendo dar a entender que el único punto a destacar es la comunicación.

En el sector del estado español, las mejores empresas con una buena RSC son el caso de Inditex y Mercadona (en 2012), ambas son las mejor valoradas, aunque a nivel medioambiental son Iberdrola y Acciona. Ipsos realiza un estudio llamado Estudio KAR (*Key Audience Reserarch*) que tiene como

objetivo principal medir la reputación corporativa de las principales empresas del país, tanto aquellas incluidas en el IBEX 35, como otras de diferentes sectores económicos. Uno de los apartados de este estudio se centra en analizar las empresas más valoradas por sus acciones de RSC.

El Estudio KAR de Ipsos se centra en los factores más importantes para la valoración de las empresas. En el Gráfico 2, se observa que, en porcentajes, los factores más importantes son la “Calidad de productos y servicios” (72%) y “Trato a los clientes/servicio al cliente” (69%). Cabe destacar que en último lugar y, con un 17%, se encuentra el “Compromiso con la RSC”.

Gráfico 2: Factores más importantes para la valoración de las empresas

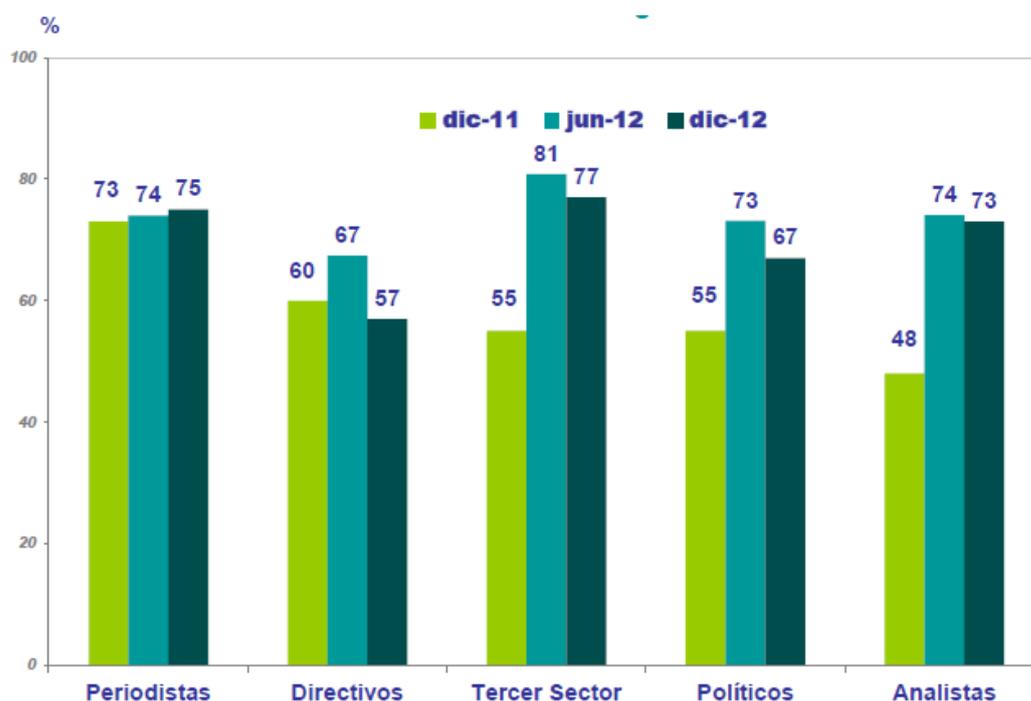


Fuente: Estudio KAR (Ipsos, 2013)

Según Ipsos, en España las empresas no prestan suficiente atención a las responsabilidades sociales como puede comprobarse en el Gráfico 3. Este gráfico muestra la opinión de más de 250 políticos, analistas, académicos y

periodistas que han valorado las iniciativas de las empresas más importantes de España Como vemos, los resultados son concluyentes y todos los agentes piensan que las empresas ignoran las políticas de RSC:

*Gráfico 3: Grado de acuerdo con la frase “En España las empresas no prestan suficiente atención a sus Responsabilidades Sociales”*



Fuente: Estudio KAR (Ipsos, 2013)

Estos mismos agentes son los que opinan sobre los posibles motivos por lo que no se cuida la RSC. Como se muestra en el Gráfico 4, las empresas piensan que la sociedad no lo percibe por lo que es inútil llevarlo a cabo, creen que sus resultados no se verán alterados si aplican RSC. Otro motivo es que la débil estrategia de comunicación general que llevan a cabo hace que ignoren la RSC por ser un tipo específico de comunicación. La actual crisis económica también afecta, las empresas priorizan otros temas antes que la RSC.

Gráfico 4: Motivos por los que no se cuida suficientemente la RSC

Motivos por los que no se cuida suficientemente la RSC	Junio 2012	Diciembre 2012
BASE: Total Muestra	%	%
Por la débil estrategia de comunicación (no comunican correctamente, etc)	23	18
RSC vista como estrategia de marketing	11	13
Porque solo es imagen (está hueco, etc.)	11	12
Debido a la crisis ha pasado a un segundo plano	9	11
La sociedad no lo percibe	16	10
Porque realmente las empresas no cuidan su RSC, dedican poco recursos, no interesa	1	9
No son acciones concretas y cuantificables (descoordinación de acciones...)	11	8
Interesa más tener beneficios que la RSC	11	8
Falta de compromiso y coherencia de la Compañía	5	5
No se cuida a los empleados	4	4
Porque no da beneficios (no interesa, etc.)	10	3
Por la inversión que requiere	8	3
La sociedad muestra escepticismo a la RSC de las empresas	2	3
Porque no es rentable (dificultad para medir el retorno, no se refleja, etc.)	3	2
El concepto RSC no suele ser activo, ni voluntario	3	2
Porque está mal y poco definido, desconocimiento significado (falta de cultura de empresa)	9	1
Porque no está legislado	1	1
Falta de proyectos de calidad	-	1
Se analiza la realidad a corto plazo	-	1
Si invierten en RSC, será por beneficios fiscales, no por mejorar la huella industrial	-	1
Implica una transparencia total	2	-
Se necesita para llevar a cabo la RSC la suficiente formación ética	2	-
Otros motivos	9	6
No opina	13	8

Fuente: Estudio KAR (Ipsos, 2013)

## 2.6 Epílogo

En este capítulo hemos desarrollado el concepto de RSC que se define como una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medio ambiente y sobre toda la sociedad en general (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2004). Estos agentes son los llamados *stakeholders* que son grupos con quienes la empresa interactúa de una u otra forma.

Después hemos visto la estrecha relación entre RSC y comunicación. La comunicación e información con los *stakeholders* es la base de la RSC. Una consecuencia clara de la comunicación de RSC es que las conductas de la empresa sean evaluadas por los *stakeholders*, en otras palabras, que las empresas tengan reputación.

Una buena reputación hace que mejore el buen nombre de la marca de la empresa,. Por este motivo, muchas empresas llevan a cabo campañas de comunicación tratando de parecer aquello que no son. Empresas que acaban fracasando pues para llevar a cabo una campaña de comunicación es imprescindible tener una buena política de RSC.

En España y en la Unión Europea, desde las Administraciones Públicas, se hacen esfuerzos por fomentar la RSC. Muestra de ello es el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) que se constituyó en 2009 como órgano consultivo y asesor del Gobierno español tratando de fomentar e impulsar políticas de RSC. Aún así las empresas no prestan suficiente atención al tema, tal y como demuestran algunos estudios que hemos visto en este apartado.

## **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### 3.1 Introducción

En este apartado, se tratará de averiguar e investigar aquellos factores pertenecientes al entorno de la empresa, ya sean tanto internos como externos, que afectarán la toma de decisiones estratégicas.

En primer lugar, hay que plantearse qué es el entorno. Entorno es un conjunto de factores no controlables y externos a la empresa que ejercen una influencia sobre el éxito de ésta (Valencia, 2013).

Dentro del concepto entorno, existen dos tipologías diferentes:

- General: medio externo que rodea la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, todo lo que deriva del sistema socioeconómico en el que se desarrolla la actividad.
  
- Específico: parte del entorno más próximo a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o rama de la actividad económica a la que la empresa pertenece.

### 3.2. Análisis del macro-entorno

Para analizar el macro-entorno o entorno general se deberá empezar por el primer problema: definir los límites, es decir, identificar que variables van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa y cuáles no.

Según el carácter geográfico hay diferentes niveles ya sea a nivel mundial, estatal, regional o local, según área económica también.

Según el tipo de variables y sus dimensiones, ya sean socioculturales, económicas, tecnológicas y político legales (Bueno, 1996); o siguiendo el esquema del análisis PEST (Jonhson, 2001). Cada una de las anteriores dimensiones se concreta mediante un conjunto de variables o factores clave que ponen de manifiesto los aspectos más importantes.

El análisis con el perfil estratégico tiene dos fases:

1. Realizar un listado de factores clave.
2. Valorar el comportamiento en escala de 1 a 5 (Likert, 1967), de forma subjetiva.

Hay cuestiones importantes a tener en cuenta en la medida de todos estos aspectos:

- Parecidas características del entorno general. Diferentes efectos en diversas industrias.
- El impacto varía dentro de la misma industria.
- La identificación de los factores relevantes debe hacerse para cada caso.

Hemos de plantearnos por qué es importante un análisis del entorno general. Un correcto análisis del entorno general influye en la competitividad de las empresas y permite la identificación de las variables más importantes que afectan a la empresa para poder elegir la estrategia más adecuada (Valencia, 2013).

Los principales factores que afectan a la competitividad son:

- Dotaciones del país. Existencia y calidad de infraestructuras adecuadas.
- Marco regulador de los mercados. Normativas que faciliten o dificulten el funcionamiento.
- Políticas públicas.

- Cultura empresarial. Valoración que la sociedad hace de la actividad empresarial.

- Comportamiento de los agentes sociales. Existencia o ausencia de cooperación o conflicto en la empresa.

Una manera de analizar el entorno general es mediante el Marco PESTEL. Éste clasifica las influencias del entorno en seis tipologías diferentes: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental) y legal.

Es importante que se utilice para fijarse en el futuro impacto de los factores del entorno, que puede ser diferente de su impacto actual. Los directivos tienen que comprender cuáles son los motores clave del cambio y el impacto diferencial de estas influencias externas en determinadas industrias y mercados. Si analizamos cada uno de los factores considerados, podemos decir que hacen referencia a:

- Factores Políticos: Estabilidad gubernamental, política fiscal, reglamentos sobre comercio exterior, política del bienestar social.

- Factores Económicos: ciclos económicos, tendencias del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, inflación, paro, renta disponible.

- Factores socioculturales: demografía, distribución de la renta, movilidad social, cambios del estilo de vida, actividades hacia el trabajo y el ocio, consumismo, nivel de educación.

- Factores Tecnológicos: Gasto público en investigación, atención del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico, nuevos descubrimientos y desarrollos, rapidez en la transferencia tecnológica, tasa de obsolescencia.

- Factores Ecológicos: leyes de protección medioambiental, residuos, consumo de energía.

- Factores Legales: Legislación sobre la competencia, legislación laboral, salud y seguridad, seguridad de los productos.

### 3.2.1. Factores Políticos

La empresa tendrá su localización en España, por tanto, se tendrá que observar la política de este país para ver de qué manera influye en la creación de ésta y en su desarrollo de la actividad.

España es un estado democrático con monarquía parlamentaria perteneciente a la Unión Europea. La división del territorio está organizada en comunidades autónomas, teniendo 17 comunidades autónomas y 2 ciudades autónomas. La jefatura del estado está representada por el presidente del gobierno que preside el Consejo de Ministros, órgano representante del poder ejecutivo. El poder legislativo recae en las Cortes Generales y sus dos cámaras, es decir, la cámara baja o Congreso de los Diputados con 350 miembros elegidos mediante sufragio universal en listas cerradas con legislaturas de cuatro años y la cámara alta o Senado. Este último se compone de un número variable de senadores, elegidos por un sistema mixto)

- Los senadores de elección directa son elegidos por sufragio universal, libre, igual, directo y secreto siguiendo el escrutinio mayoritario plurinominal a razón de cuatro senadores por cada provincia (a excepción de las insulares), tres por cada una las de islas de Gran Canaria, Mallorca y Tenerife, uno por cada una de las islas o agrupaciones de ellas de Ibiza-Formentera y Menorca en las Islas Baleares, Fuerteventura, La Gomera, El Hierro, Lanzarote (incluyendo a La Graciosa y las menores) y La Palma por las Islas Canarias y dos senadores por cada una de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla.

- Los senadores designados por las comunidades autónomas son elegidos por la asamblea legislativa de cada una a razón de un senador inicial y otro más por cada millón de habitantes de su respectivo territorio.

Actualmente, Mariano Rajoy es el sexto presidente del Gobierno de España desde la aprobación de la Constitución de 1978, tras obtener la victoria en las elecciones generales del 20 de noviembre del 2011.

Tras varias modificaciones, el gabinete del gobierno actual es:

- Presidente del Gobierno: Mariano Rajoy Brey.
- Vicepresidenta y ministra de la Presidencia: María Soraya Sáenz de Santamaría Antón.
- Ministro de Asuntos Exteriores y de Cooperación: José Manuel García-Margallo y Marfil.
- Ministro de Justicia: Rafael Catalá Polo.
- Ministro de Defensa: Pedro Morenés Eulate.
- Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas: Cristóbal Montoro Romero.
- Ministro del Interior: Jorge Fernández Díaz.
- Ministra de Fomento: Ana María Pastor Julián.
- Ministro de Educación, Cultura y Deporte: José Ignacio Wert Ortega.
- Ministra de Empleo y Seguridad Social: María Fátima Báñez García.
- Ministro de Industria, Energía y Turismo: José Manuel Soria López.
- Ministra de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente: Isabel García Tejerina.
- Ministro de Economía y Competitividad: Luis de Guindos Jurado.
- Ministra de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad: Ana Mato Adrover.

Puesto que España pertenece a la Unión Europea, ciertas normativas vendrán dadas por este órgano supranacional. Una de ellas es la aceptación de la moneda de la Unión en detrimento de la moneda española anterior, peseta cambiada por euro, y con este cambio la aceptación de la política monetaria común.

El gobierno supranacional de la Unión Europea está ejercido por el Parlamento Europeo. Este es el único organismo de la UE directamente elegido y una de las mayores asambleas democráticas del mundo. Sus 751 miembros representan a los 500 millones de ciudadanos de la UE. Son elegidos cada cinco años por los votantes de los 28 Estados miembros (DOE, 2010)

Una vez elegidos, los diputados se organizan por afinidades políticas, formando grupos para defender mejor sus posiciones. En la actualidad hay siete grupos políticos: Grupo Partido Popular Europeo, Grupo de la Alianza Progresista de los Socialistas y Demócratas en el Parlamento Europeo, Grupo de la Alianza de los Demócratas y Liberales por Europa, Conservadores y Reformistas Europeos, Grupo Confederal de la Izquierda Unitaria Europea/Izquierda Verde Nórdica, Grupo de los Verdes/Alianza Libre Europea y Grupo Europa de la Libertad y de la Democracia Directa.

La mayor parte del trabajo de examen detallado de textos lo desarrollan las comisiones especializadas, que preparan los informes que habrán de ser votados en sesión plenaria. El Reglamento establece un marco detallado que determina cómo funciona el Parlamento. Uno de los aspectos más importantes de su funcionamiento es el multilingüismo, ya que esta asamblea representa a todos los ciudadanos europeos. Los documentos parlamentarios se publican en todas las lenguas oficiales de la UE y los diputados tienen derecho a hablar en la lengua oficial que prefieran. El Presidente del Parlamento Europeo es elegido por un período renovable de dos años y medio; es decir, para la mitad de una legislatura (DOE, 2010) El actual presidente es Martin Schulz.

### **3.2.2. Factores Económicos**

Bien es sabida y conocida la situación económica actual a causa de la crisis financiera iniciada en el año 2007 con la caída de Lehman Brothers. Para poder observar la situación y evolución de nuestro país al que se enfrenta nuestra nueva empresa de RSC, vamos a utilizar diversos indicadores económicos.

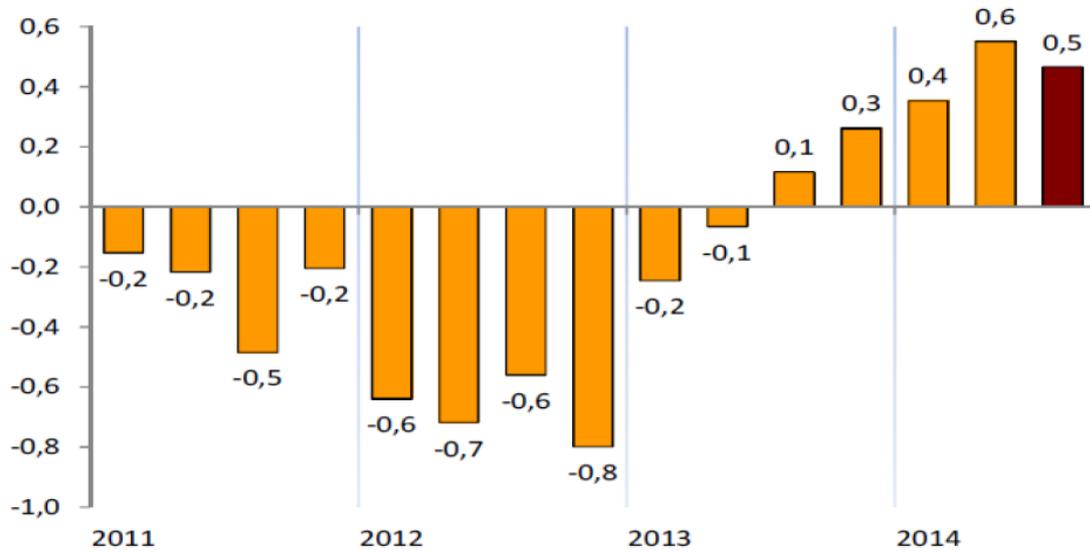
Estos indicadores son el Producto Interior Bruto, el Índice de Precios al Consumo y la población activa mediante el estudio de la Encuesta de Población Activa.

### **PIB:**

Respecto al Producto Interior Bruto (PIB), tal y como observamos en los Gráficos 5, 6 y 7, registra una variación trimestral del 0,5% en el tercer trimestre de 2014. La tasa anual es del 1,6% en el tercer trimestre de 2014. El Producto Interior Bruto generado por la economía española registra una variación del 0,5% en el tercer trimestre de 2014 respecto al trimestre precedente, según la estimación avance del PIB trimestral. Esta tasa es una décima inferior a la registrada en el trimestre anterior (0,6%). La variación del PIB en el tercer trimestre de 2014 respecto al mismo periodo de 2013 es del 1,6%, frente al 1,3% del segundo trimestre de 2014 (INE, 2014). Se trata de la primera publicación del avance del PIB trimestral realizada en la base contable 2010, y por tanto, elaborada de acuerdo con el nuevo estándar metodológico obligatorio de la Unión Europea: el Sistema Europeo de Cuentas Nacionales y Regionales (SEC-2010), aprobado mediante el Reglamento (UE) N° 549/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo.

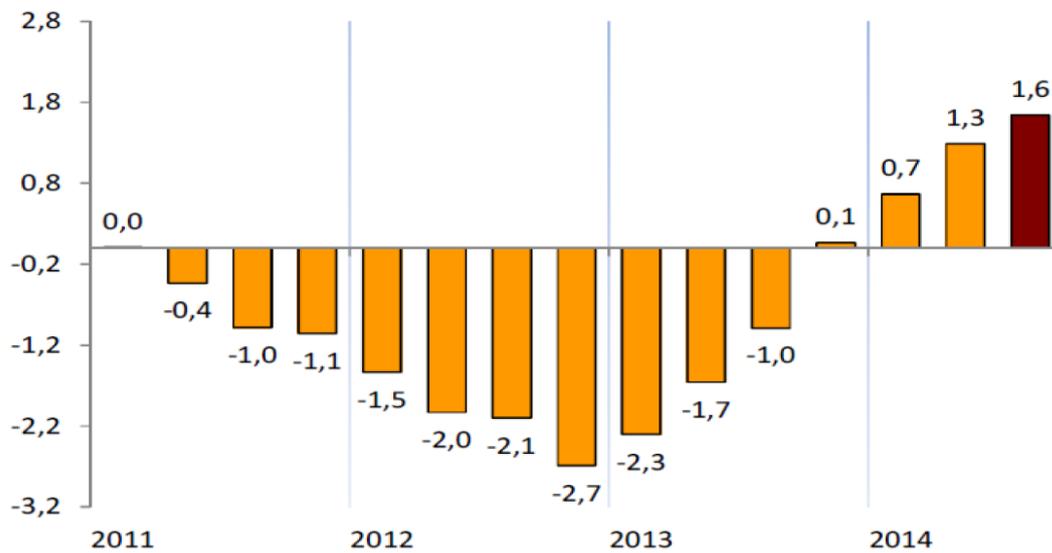
Con la estimación avance del tercer trimestre de 2014, se difunde también la serie actualizada de tasas de variación del PIB trimestral desde el primer trimestre de 2011. Se trata de resultados provisionales que pueden ser objeto de revisión en la siguiente publicación de la Contabilidad Nacional Trimestral de España que tendrá lugar el día 27 de noviembre. En esta fecha se difundirán los resultados detallados desde el primer trimestre de 1995 hasta el tercer trimestre de 2014:

Gráfico 5 Evolución Producto Interior Bruto. Tasa Trimestral



Fuente: INE, 2014

Gráfico 6 Evolución Producto Interior Bruto. Tasa anual



Fuente: INE, 2014

IPC:

Según la evolución anual de los precios de consumo, la tasa anual del Índice de Precios de Consumo (IPC) general en el mes de octubre es del  $-0,1\%$ , una décima por encima de la registrada el mes anterior. Como observamos en el Gráfico 7, el grupo con mayor influencia en esta subida es:

- Alimentos y bebidas no alcohólicas, que aumenta su tasa más de un punto, hasta el  $0,4\%$ . Destacan en esta evolución las subidas de los precios de las frutas frescas y las legumbres y hortalizas frescas, frente a las bajadas registradas el año pasado.

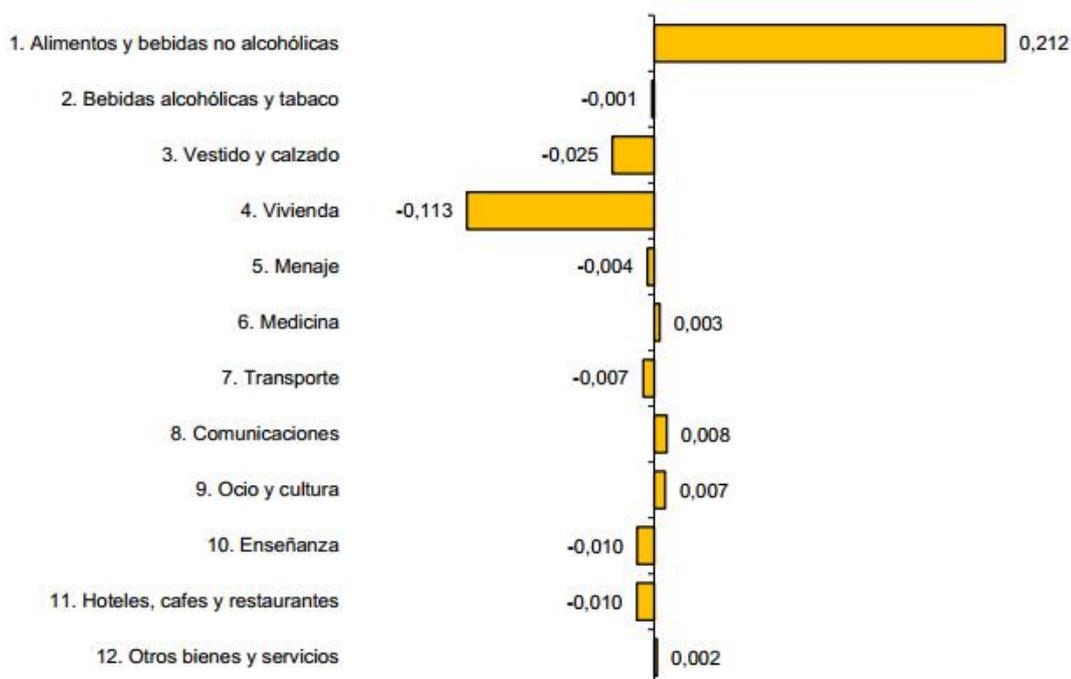
A pesar del incremento de la tasa anual del IPC general, cabe reseñar el descenso de la tasa del grupo:

- Vivienda, con una variación del  $1,3\%$ , nueve décimas por debajo de la registrada en septiembre.

Este comportamiento es consecuencia del descenso de los precios de la electricidad este mes, frente al incremento de octubre de 2013.

En el Gráfico 7, se puede observar la influencia de cada uno de los grupos en la tasa del IPC, destacando los dos grupos que se acaban de comentar, alimentos y bebidas no alcohólicas y vivienda, seguido de vestido y calzado.

Gráfico 7 Influencia de los grupos en la tasa anual del Índice de Precios al Consumo.



Fuente: INE, 2014

En octubre, la tasa de variación mensual del IPC general es del 0,5% (INE, 2014). Los grupos con mayor repercusión positiva en el índice general son los siguientes:

- Vestido y calzado, cuya tasa del 11,0% recoge el comportamiento de los precios en la nueva temporada de invierno. Su repercusión en el IPC general es 0,741.
- Alimentos y bebidas no alcohólicas, con una variación del 0,5% y una repercusión de 0,101. Destaca en este comportamiento la subida de los precios de las legumbres y hortalizas frescas, las frutas frescas y los aceites.

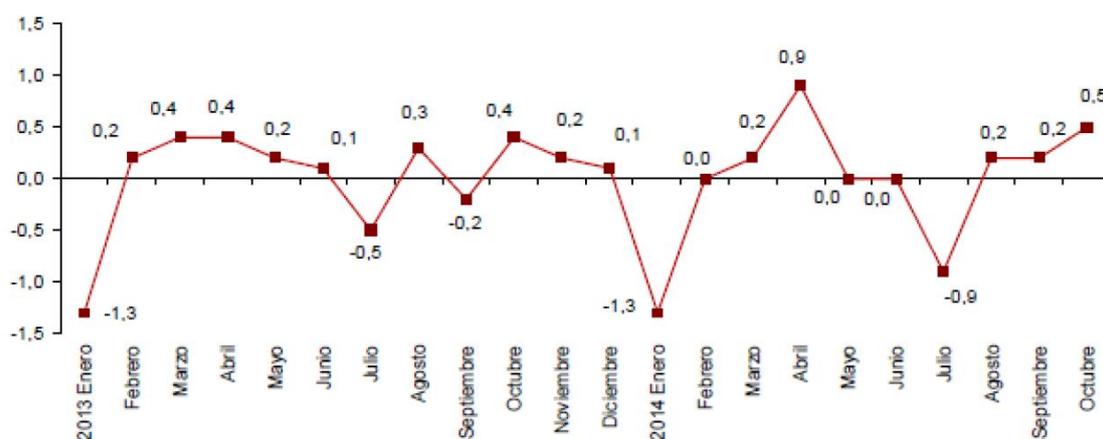
Por su parte, los grupos con repercusión negativa en el índice general son:

- Transporte, cuya tasa del -1,3%, que repercute -0,201, refleja la bajada de los precios de los carburantes y lubricantes este mes.

- Ocio y cultura, que presenta una variación del  $-0,9\%$  a causa, fundamentalmente, del descenso de los precios del viaje organizado. La repercusión de este grupo en el índice general es de  $-0,065$ .
- Comunicaciones, con una tasa del  $-1,5\%$  y una repercusión de  $-0,055$ , debidas a la disminución de los precios de los servicios telefónicos.
- Hoteles, cafés y restaurantes, con una variación del  $-0,4\%$  consecuencia, en su mayor parte, de la bajada de los precios de los hoteles y otros alojamientos. Este grupo repercute  $-0,050$  en el IPC general.
- Vivienda, cuya tasa del  $-0,3\%$ , que repercute  $-0,041$ , recoge el descenso de los precios de la electricidad y el gasóleo para calefacción.

Con más detalle, en el Gráfico 8, se puede observar la variación y evolución del IPC mensual desde el 2013 hasta el octubre de este año 2014:

*Gráfico 8 Evolución mensual del Índice de Precios al Consumo.*



Fuente: INE, 2004

**Tasa de actividad:**

El período que se escoge como referencia será del 2011 al primer trimestre del 2014. El informe sobre la evolución reciente de la población activa analiza la variación del número de activos en los tres últimos años, desde el primer trimestre de 2011 al primero de 2014, tomando como fuente los resultados de la Encuesta de Población Activa (EPA).

Los últimos datos disponibles cuantifican el número de activos en 22.883.900 personas (Gráfico 9), mientras que la tasa de actividad es de 59,46%.

*Gráfico 9 Evolución de la Tasa de Activos.*



Fuente: INE, 2014

En el último año, desde el primer trimestre de 2013 al primero de 2014, la población activa se reduce en 424.500 personas de las cuales 187.000 corresponden al último trimestre analizado. La tasa de actividad disminuye del 60,18% al 59,46% en el último año. Esta disminución es más elevada en el primer trimestre de 2014 con un descenso de 4 décimas (INE, 2014).

El principal factor que determina el descenso del número de activos es la disminución de la población en edad laboral y, en particular, la experimentada por la población en edades de mayor actividad, de 16 a 64 años, que en los tres últimos años sufre un descenso de casi 750.000 personas (412.100 en el último año) (INE,2014). A dicho descenso contribuye principalmente la

disminución del número de extranjeros residentes en nuestro país. En el tramo de 16 a 64 años, el descenso es de 633.300, de los que 381.100 corresponden al último año. No toda la pérdida de extranjeros se debe a salidas de España, pues se detecta un aumento de 176.700 españoles de 16-64 años nacidos en el extranjero, de los que 125.300 se corresponden al último año, lo que indica que las nacionalizaciones han tenido también influencia en el descenso del número de personas de nacionalidad extranjera.

El segundo factor importante en la caída de la actividad es el incremento de 355.300 jubilados desde el primer trimestre de 2011. Este incremento está muy ligado al envejecimiento de la población, ya que el número de personas de 65 y más años se incrementa en 422.900 en los tres años analizados. En el último año, el grupo de 65 y más años aumenta en 162.400 personas y, en conjunto, se contabilizan 8.142.400 personas.

El tercer factor que ha afectado a la caída de la población activa es el aumento del porcentaje de jóvenes menores de 25 años que cursan estudios. A este respecto, en el último año ha aumentado en 44.900 el número de jóvenes inactivos menores de 25 años que cursan estudios, y ello a pesar de que en este período la población menor de esta edad se ha reducido en 96.000 personas.

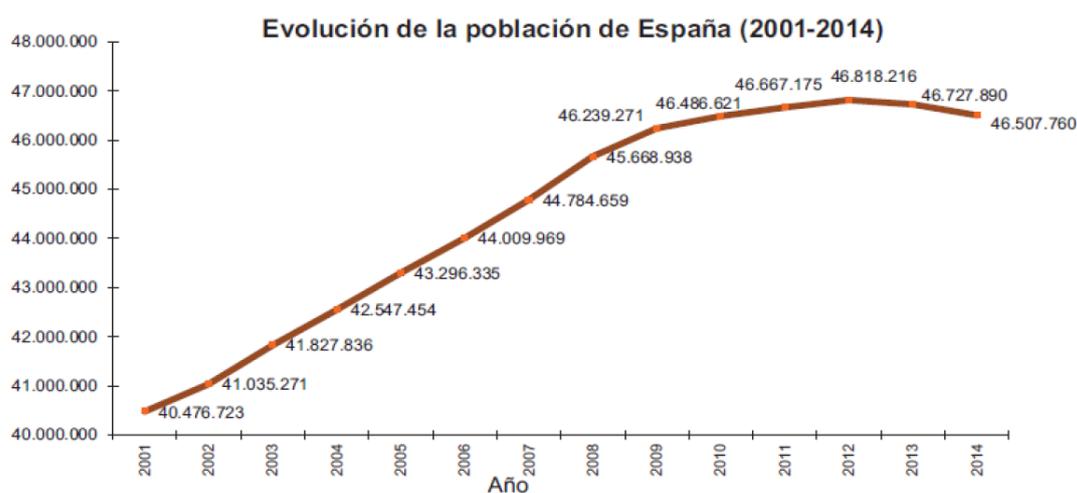
Un cuarto factor a considerar en la evolución de la actividad es el desánimo. El número de inactivos desanimados (personas que no buscan empleo porque creen que no van a encontrarlo, pero están disponibles para trabajar) presenta una tendencia relativamente estable desde el tercer trimestre de 2012 y en el último año ha aumentado en 1.900 personas. Dicha estabilización contrasta con el aumento de 96.700 personas inactivas en este colectivo entre el segundo trimestre de 2011 y el tercer trimestre del 2012. Este factor desánimo afecta más a los colectivos de mayor edad (INE, 2014).

### **3.2.3. Factores socioculturales**

## Demografía

Como observamos en el Gráfico 10, desde el 2001 se puede observar un crecimiento constante de población, pero a partir del inicio de la crisis financiera el aumento es progresivamente menor cada año hasta el punto de llegar hoy al descenso continuado de la población.

*Gráfico 10. Evolución de población en España.*



Fuente: INE, 2014.

Como se puede observar en la Tabla 1, la emigración supera con creces la inmigración, provocando un saldo migratorio negativo en su conjunto, y es por tanto el factor clave para determinar este deterioro de la evolución demográfica.

*Tabla 1. Evolución demográfica en España en 2013.*

<b>Población residente a 1 enero de 2013 (A)</b>	<b>46.727.890</b>
Nacimientos	424.494
Defunciones	387.775
Saldo vegetativo (B) (Nacimientos-Defunciones)	36.719

Inmigración exterior	291.041
Emigración exterior	547.890
Saldo migratorio (C) (Inmigración-Emigración)	-256.849
<b>Población residente a 1 de enero de 2014 (A+B+C)</b>	<b>46.507.760</b>

Fuente: Elaboración propia

Otro punto a destacar es la marcha de población española hacia otros países. El flujo migratorio hacia el exterior se intensificó a lo largo del año 2013. Así, un total de 291.041 personas procedentes del extranjero establecieron su residencia en nuestro país, mientras que 547.890 personas abandonaron España con destino al extranjero (INE, 2014). En términos relativos, entre 2013 y 2012 la inmigración descendió un 4,3%, mientras que la emigración experimentó un incremento del 22,7% (INE, 2014).

### **Distribución de la renta**

La Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) es una operación estadística anual dirigida a hogares que se realiza en todos los países de la Unión Europea.

Se trata de una estadística armonizada que está respaldada por el Reglamento (CE) No 1177/2003 del Parlamento Europeo y del Consejo del 16 de junio de 2003 relativo a las estadísticas comunitarias sobre la renta y las condiciones de vida.

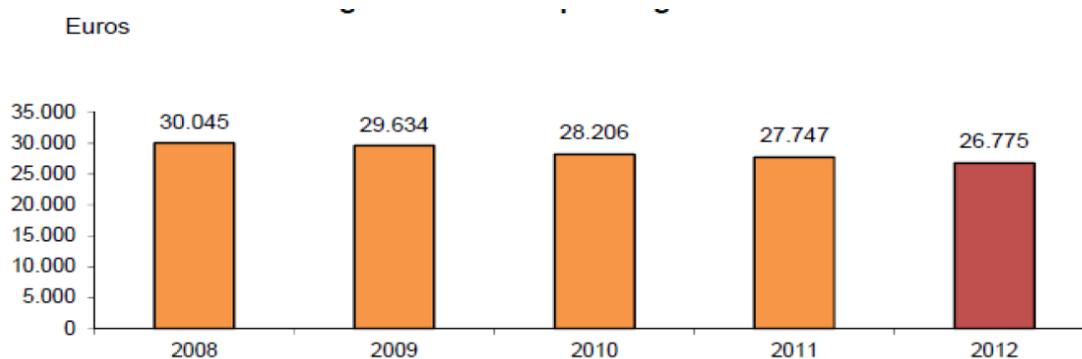
El objetivo principal de la encuesta es proporcionar información sobre la renta, el nivel y composición de la pobreza y la exclusión social en España y permitir la realización de comparaciones con otros países de la Unión Europea.

Proporciona información longitudinal ya que es una encuesta panel en la que las personas entrevistadas colaboran cuatro años seguidos. De esta forma, se puede conocer la evolución de las variables investigadas a lo largo del tiempo.

La última de la que se dispone acceso es la realizada con datos definitivos del año 2013 y actualizada el 27 de mayo del 2014.

Los resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida realizada en 2013 ofrecen información sobre los ingresos medios de los hogares durante el año 2012. En el Gráfico 11, puede observarse que el ingreso medio anual neto por hogar en el año 2012 se situó en 26.775 euros, con una disminución del 3,5% respecto al año anterior.

*Gráfico 11 Evolución de los ingresos medios por hogar*



Fuente: INE, 2014.

Si comparamos estos datos por Comunidades Autónomas (Tabla 2), la Comunitat Valenciana estaría situada en la posición número doce, por debajo de la media estatal con un ingreso medio de 9.375 € anuales por persona:

*Tabla 2. Tasa de riesgo de pobreza, en porcentajes.*

Navarra, Comunidad Foral de	9,9
País Vasco	10,5
Madrid, Comunidad de	13,4
Cataluña	13,9
Asturias, Principado de	14,1
Aragón	16,1

Galicia	17,2
Castilla y León	17,5
Cantabria	17,8
Rioja, La	19,3
Balears, Illes	19,8
Comunitat Valenciana	23,6
Murcia, Región de	26,8
Canarias	28,4
Andalucía	29,1
Extremadura	30,9
Castilla- La Mancha	31,3
Ceuta	40,8
Melilla	21,7

Fuente: Elaboración propia.

#### 3.2.4. Factores tecnológicos

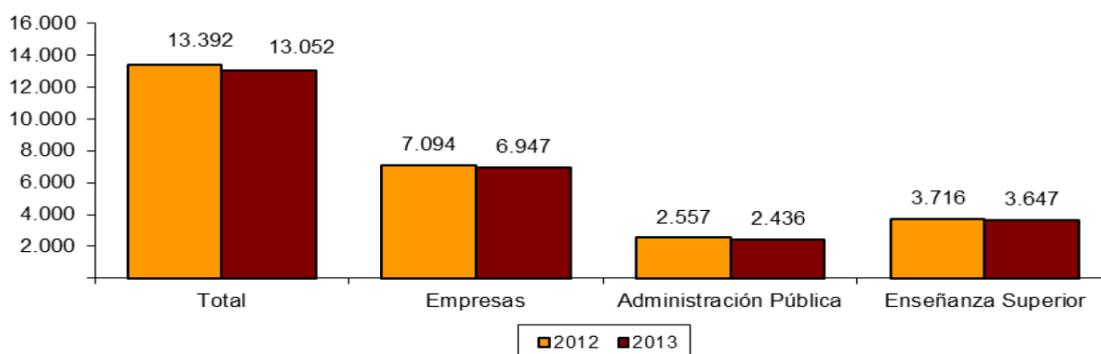
El gasto en I+D o lo que es lo mismo, el gasto en investigación y desarrollo tecnológico, es la base para un mayor desarrollo del propio tejido empresarial y de una mayor competitividad.

Según un avance estadístico sobre actividades en I+D (Gráfico 12), con datos provisionales referentes al 2013, el gasto en I+D aumentó a 13.052 millones de euros es este pasado 2013, lo que representa el 1,24% del Producto Interior Bruto (INE, 2014).

Por sectores de ejecución (Gráfico 12), el sector Empresas representó el mayor porcentaje sobre el gasto total en I+D, con un 53,2% (lo que significó el 0,66% del PIB). Le siguió en importancia el sector Enseñanza Superior, con un 27,9% del gasto total (el 0,35% del PIB).

Por su parte, el gasto en I+D del sector Administración Pública supuso el 18,7% del gasto total (un 0,23% del PIB). El 0,2% restante correspondió al sector Instituciones Privadas Sin Fines de Lucro (IPSFL).

*Gráfico 12. Gasto en I+D en España*  
**Gasto en I+D (millones de euros)**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

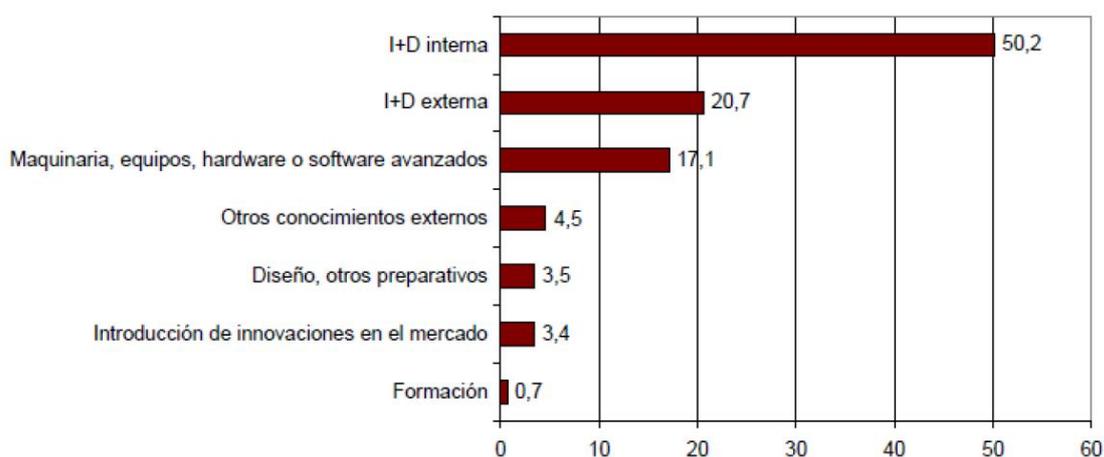
Por lo que respecta a personal involucrado en este sector de I+D, un total de 203.611,7 personas se dedicaron a actividades de I+D, en equivalencia a jornada completa en 2013, lo que representó el 11,9 por mil de la población total ocupada. El colectivo de investigadores alcanzó la cifra de 123.582,6 personas en equivalencia a jornada completa en el año, lo que supuso un 7,2 por mil de la población total ocupada (INE, 2014).

Las comunidades autónomas que realizaron un mayor gasto en innovación tecnológica en el año 2012 fueron la Comunidad de Madrid (33,3% del gasto total), Cataluña (24,7%) y País Vasco (11,3%) (INE, 2014).

El gasto en innovación tecnológica alcanzó los 13.410 millones de euros en el año 2012, lo que supuso un descenso del 9,1% respecto al año anterior. Esta cifra representó el 1,7% de la cifra de negocios de las empresas de 10 o más asalariados con gasto en innovación tecnológica.

Entre las actividades para la innovación (Gráfico 13), destacaron las de I+D interna (que representaron el 50,2% del total del gasto en actividades para la innovación tecnológica), las de I+D externa (un 20,7% del total), y las de adquisición de maquinaria, equipos, hardware o software avanzados (un 17,1% del total).

*Gráfico 13. Distribución del gasto en actividades para la innovación tecnológica según clase de gasto. Año 2012*



Fuente: INE, 2012

### 3.2.5. Factores ecológicos

Según la ley 6/2014, de 25 de julio, de la Generalitat, de Prevención, Calidad y Control Ambiental de Actividades en la Comunitat Valenciana [2014/7304], los fines de la presente ley son:

- a) Obtener un alto nivel de protección del medio ambiente en su conjunto para la consecución del derecho a disfrutar de un medio ambiente adecuado, mediante la utilización de los instrumentos necesarios para

prevenir, reducir, corregir y controlar los efectos ambientales de las actividades.

b) Garantizar la colaboración y coordinación de las administraciones públicas que deban intervenir para el establecimiento, explotación, traslado, y modificación de las instalaciones o actividades comprendidas en la presente ley o de las características o funcionamiento de las mismas.

c) Facilitar la actividad productiva y económica a través de la racionalización y simplificación de los procedimientos, la integración de trámites administrativos que suponen demoras temporales en los procedimientos y la reducción de cargas administrativas.

El ámbito de aplicación de esta Ley es el siguiente:

1. Esta ley es aplicable a las actividades, que se desarrollen en el ámbito territorial de la Comunitat Valenciana, incluidas en las categorías enumeradas en los anexos I y II y que, en su caso, alcancen los umbrales de capacidad establecidos en los mismos, con las excepciones que contemple la normativa básica estatal. Dada la mayor o menor incidencia medioambiental de tales actividades, se someten, respectivamente, a autorización ambiental integrada y a licencia ambiental.

2. Asimismo se aplica a las actividades, que se desarrollen en el ámbito territorial de la Comunitat Valenciana, que por su escasa o nula incidencia ambiental, no requieren previa resolución expresa que habilite su ejercicio. El anexo III de la presente ley establece las condiciones para su inclusión en el régimen de declaración responsable ambiental o de comunicación de actividades inocuas.

3. El régimen jurídico ambiental contemplado en la presente ley no exime de la obtención de otras autorizaciones o de la formalización de comunicaciones o declaraciones que, para el ejercicio de determinadas

actividades, vengan exigidas por la normativa de carácter sectorial no ambiental, en particular en materia urbanística, de industria, seguridad, turismo, sanitaria, educativa, de patrimonio histórico o cultural, laboral y comercial.

4. Quedan excluidos de la presente ley los espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos abiertos a la pública concurrencia sujetos a la Ley de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos de la Comunitat Valenciana, que se regirán por su normativa específica.

### 3.2.6 Factores Legales

La normativa relativa a la RSC se presenta a continuación, agrupada en normativa española y europea:

#### 1. Normativa española:

– Comisión Especial para el estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades (Comisión Olivencia), que se celebra con el fin de elaborar un Código ético de los Consejos de Administración de Sociedades. El informe fruto de esta Comisión, publicado en febrero de 1998, ha servido como base para estudios posteriores sobre la materia.

– Real Decreto 216/1999. Desarrolla el artículo 8 apartado 5 de la Ley del Estatuto de los trabajadores, en materia de información al trabajador sobre los elementos esenciales del contrato de trabajo, de 5 de febrero de 1999.

– Ley 19/1999 que promueve la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, de 5 de noviembre de 1999.

- Ley orgánica 4/2000, sobre los derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social, de 11 de enero de 2000.
- Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad de los Mercados Financieros y Sociedades Cotizadas (Comisión Aldama), constituida en Septiembre de 2002, fundamentándose en la labor realizada por la Comisión Olivencia. Las recomendaciones del Informe Aldama, se han centrado principalmente en determinar las pautas de comportamiento que las empresas cotizadas deberían tener en las relaciones con sus grupos de interés, con el fin de aumentar la transparencia y seguridad en los mercados.
  
- Ley de Transparencia (Ley 26/2003), publicada el 18 de julio de 2003. Este informe incluye recomendaciones para que, por parte del Gobierno, se de soporte normativo a las distintas indicaciones incluidas en el mismo, de modo que el cumplimiento de éstas no dependa únicamente de la decisión voluntaria de las empresas y para generar una mayor seguridad. Mediante esta ley, se reformó la Ley de Mercado de Valores de 1988 y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas.

## 2. Normativa europea

- Libro Blanco sobre Responsabilidad Ambiental. Bruselas, 9 de febrero de 2000.
  
- Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Publicado por la Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas, 18 de julio de 2001.
  
- Comunicación de la Comisión relativa a la Responsabilidad Social Empresarial: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Bruselas, 2 de Julio de 2002.
  
- Nueve recomendaciones del Foro Europeo Multistakeholder para la RSC.

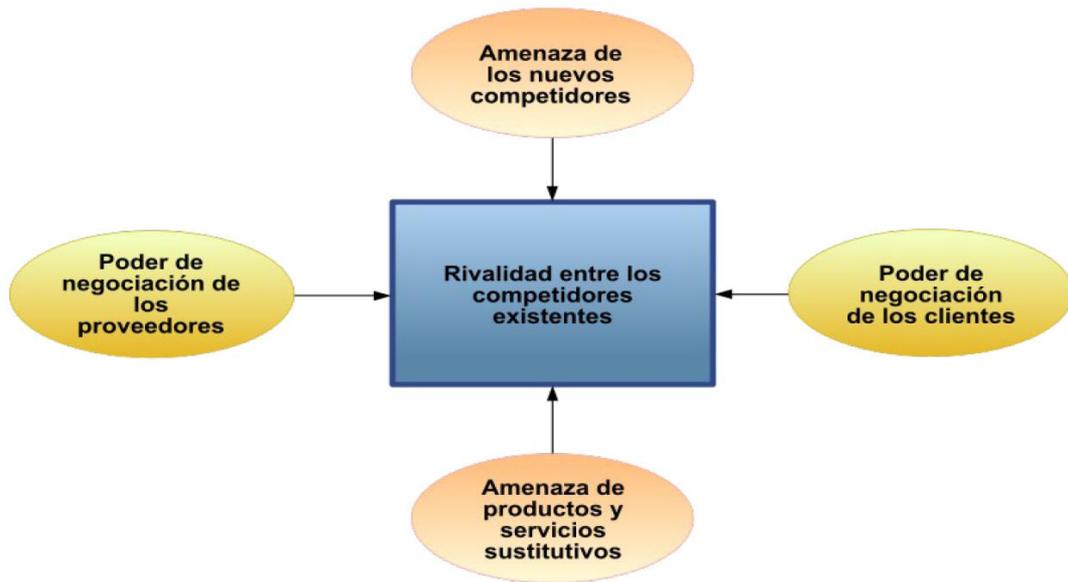
- Resolución del Consejo relativa a la Responsabilidad Social Empresarial, 6 de Febrero de 2003.
  
- Informe del foro Europeo de Grupos Interesados, 30 de junio de 2006.
  
- Nueva Comunicación de la Comisión sobre Responsabilidad Social Empresarial, 22 de marzo de 2006.
  
- Informe de la Reunión de Grupo de Alto Nivel RSE. Bruselas, 31 de Marzo de 2008.

### **3.3 Análisis del micro-entorno**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (Gráfico 14), elaborado por Michael Porter en 1979, es un modelo holístico que define la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Las citadas fuerzas que se proponen son: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y clientes y rivalidad entre competidores (Porter, 1979).

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Gráfico 14. El modelo de Porter



Fuente: Porter, 2009

### 1. Amenaza de los nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevas empresas a un sector depende del nivel de barreras a la entrada existentes en dicho sector. Cuanto menores sean las barreras de entrada, mayor atractivo del sector, ya que los nuevos participantes tendrán menor facilidad para apoderarse de una parte del mercado. Existen empresas que podrían, por creación o por diversificación, presentarse en el sector con una oferta competitiva, todo va a depender de las barreras de entrada (Porter, 2009).

Nuestra empresa de RSC entra en un sector en creciente importancia, por lo que es probable que con el tiempo surjan nuevos y más grandes competidores. Por ello, pondremos en valor nuestra marca, para conseguir diferenciarnos del resto de empresas. Esta diferenciación es que nosotros estamos enfocados exclusivamente a las PYMES y conocemos sus necesidades de comunicación mejor que cualquier otra gran empresa.

### 2. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria (Porter, 2009).

La amenaza más fuerte para esta empresa es la gestión de esta misma función por los propios empleados de cada PYME, sin que tengan la necesidad de contratar este tipo de servicio a una empresa externa.

### **3. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes. Mientras más proveedores existan, menor es su capacidad de negociación. Esto se debe a que al haber diferentes ofertas, entonces ellos tienden a ceder en el precio de sus insumos, lo cual es favorable para nosotros.

Los factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores son (Porter, 2009):

- Concentración de proveedores.
- Importancia del volumen para los proveedores.
- Diferenciación de la producción.
- Costes de los cambios de proveedor.

Nuestros proveedores son entidades involucradas en proyectos solidarios, con las que tendremos que contactar para realizar funciones de intermediario entre ellas y las PYMES. Estas entidades son desde ONGs consolidadas, hasta pequeñas asociaciones que necesitan colaboración para llevar a cabo obras

sociales. Estamos abiertos a que cualquier organización nos presente un plan de índole social que pueda financiar una PYME.

#### **4. Poder de negociación de los clientes**

Si los compradores están muy bien organizados, estarán en disposición de requerir más ajustes en los precios, más calidad y más servicios añadidos, por lo que los márgenes serán menores. Debemos analizar la dependencia de los canales de distribución, la facilidad de cambio de consumo, la sensibilidad al precio, la frecuencia de compra, el margen esperado o el grado de información al que tiene acceso el cliente (Porter, 2009).

Nosotros tenemos dos tipos de clientes muy diferentes:

- Las PYMES. Las PYMES son las interesadas en realizar un plan de comunicación mediante el apoyo a una causa solidaria.
- ONGs y asociaciones. Son proveedores y, a la vez, nuestros clientes.

La Comunidad Valenciana con 336.526 PYMES, está entre las cuatro comunidades con mayor número de PYMES en España, lo que representa el 10,72% del total (IPYME, 2014). En 2012, del total de empresas de la Comunidad Valenciana un 99,9% eran PYMES (Marca España, 2012).

Atendiendo a la distribución de las PYMES según su forma jurídica, el 51,51% son persona física, el 35,74% son Sociedad Limitada y, en tercer lugar, 3,47% son Comunidad de Bienes (IPYME, 2014).

La distribución de las PYMES según los grandes sectores de producción (excluida la agricultura y la pesca) son: un 6,54% pertenecen al sector de la industria, el 13,56% lo hace en el de la construcción, el 24,32% en el del comercio y el 55,57% ejerce su actividad dentro del sector servicios (IPYME, 2014).

#### **5. Rivalidad entre los competidores existentes**

De acuerdo con Porter (1979), esta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una empresa. Su importancia radica en que ayuda a que la empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente, en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microentorno y, sobre todo, si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.

Los factores que influyen en la rivalidad de los competidores existentes se enumeran a continuación:

- **Concentración:** Se refiere a identificar la cantidad de empresas que existen en el mercado así como el tamaño de las mismas de esta manera tendremos un panorama sobre la competencia, también hay que evaluar la relación que existe entre las empresas y el precio de sus productos para saber si existen oligopolios, o empresas que tienen el dominio de precios.
- **Diversidad de competidores:** Actualmente, existen muchísimos competidores en la mayoría de los sectores de mercado. Además, todo es muy cambiante ya que los consumidores exigen más calidad en productos, en servicios y también aparecen otras necesidades por satisfacer.
- **Diferenciación del producto:** Para competir en un mercado, tenemos que diferenciarnos del resto para que los consumidores nos recuerden ya sea por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio, confianza, etc.

El sector de la RSC cuenta con competidores muy diversos. Los competidores son de varios tamaños y diversa influencia, la mayoría de ellos tienen su sede en Madrid. Algunos ejemplos son Sodexo, La Fundación Laboral San

Prudencio, PwC y Gureak (explicación detallada en el punto 3.4. Análisis de la competencia).

Uno de los objetivos de esta nueva empresa será lograr un buen posicionamiento dentro del sector, consiguiendo fuertes aliados dentro del campo de las ONGs y organizaciones para hacer más atractiva la posibilidad de que las PYMES encuentren su posicionamiento.

### **3.4. Análisis de la competencia**

La competencia directa está formada por todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros, es decir, buscan a nuestros mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo. No conocer adecuadamente a la competencia y no valorar su reacción a la entrada de un nuevo competidor podría poner en riesgo el éxito de la iniciativa empresarial. El análisis de los competidores puede aportar información útil y valiosa para desarrollar el negocio (Porter, 2009).

Detallamos, a continuación, la principal competencia a la que nos enfrentamos:

#### **1. Gureak**

La empresa Gureak (Gráfico 15) empezó su andadura en 1975 con un objetivo claro: plena integración social de las personas con discapacidad a través de la inserción laboral.

*Gráfico 15. Logotipo de la empresa Gureak*



Fuente: Grupo Gureak, 2014.

Por esto, Gureak promueve la inserción laboral de personas con discapacidad de diversos modos, ya sea en el mercado laboral ordinario con un asesoramiento integral en la interpretación y aplicación de la Ley de Integración social de Minusválidos LISMI y asesoran y acompañan a las empresas en todo el proceso de incorporación de personas con discapacidad a sus plantillas. También Gureak asesora sobre la obligación de contratar personas con discapacidad y las medidas alternativas a la contratación de minusválidos posibles para cumplir con la obligación de 2% de personas con discapacidad que obliga la LISMI:

- Asesoramiento sobre las diferentes fórmulas de contratación de personas con discapacidad y contribuir a su inserción laboral.
  
- Información sobre los trámites administrativos a cumplir en cada caso.
- Asesoramiento sobre todas las ventajas legales y económicas que puede ofrecer cada fórmula de contratación.
  
- Información sobre referencias legales para el empleo de minusválidos, obligaciones y sanciones previstas en la LISMI (Ley de Integración Social de minusválidos).
  
- Sesiones informativas con la plantilla de cada empresa, para trabajar el concepto de inserción de trabajadores con discapacidad.
  
- Asesoramiento a las empresas de las posibles medidas a tomar para mejorar su Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial.

Gureak ofrece sus servicios de asesoramiento y conocimientos de la legislación referente a su principal objetivo para así poner en contacto empresas con trabajadores con alguna minusvalía. Gureak se centra, por tanto, no solo en ONGs u otras organizaciones sino también directamente en los trabajadores que tengan alguna dificultad en encontrar trabajo por su discapacidad.

## 2. Fundación PwC

PwC es la mayor firma de servicios profesionales del mundo (Gráfico 15). Los fines de la Fundación de PwC son la promoción y la financiación de actividades sociales, educativas, culturales, científicas y de investigación en el ámbito del conocimiento financiero, económico y jurídico.

La Fundación de PwC (gráfico 16) tiene como misión colaborar con la sociedad española compartiendo con ella sus capacidades, experiencia y recursos en el estudio, enseñanza y difusión del conocimiento financiero, económico y jurídico; la protección de los jóvenes más vulnerables; y la difusión de la cultura.

*Gráfico 16. Logotipo de la empresa PwC.*



Fuente: PwC, 2014

La Fundación PwC se centra en:

- Jóvenes profesionales y emprendedores deseosos de comenzar su vida profesional en el ámbito financiero, económico o jurídico.
- Jóvenes dependientes como consecuencia de minusvalías físicas, psíquicas o sensoriales, o con problemas de integración social o marginalidad.
- El mundo académico y científico, tanto en su actividad docente como investigadora.
- El mundo de la cultura en el ámbito creativo.

### 3. Fundación San Prudencio

La Fundación San Prudencio (Gráfico 17) es la entidad líder en gestión y aplicación de la Responsabilidad Social en las empresas de Álava, con más de 45 años de historia. Está formada por 400 empresas asociadas en las que se integran alrededor de 30.000 trabajadores.

*Gráfico 17. Logotipo de la Fundación San Prudencio.*



Fuente: La Fundación San Prudencio, 2014

Esta fundación tiene como finalidad ayudar a las empresas a integrar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa. De esta forma, contribuye al desarrollo económico y a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como la de la sociedad en general. Los servicios prestados desde la Asociación son: Responsabilidad Social Corporativa, Prevención de Riesgos Laborales, Medio Ambiente, Empleabilidad.

#### 3.5 Análisis DAFO

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra empresa. El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra empresa contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas (Guía de la Calidad, 2014).

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a la empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar

en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una empresa. A continuación, se muestran las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que podemos encontrar en nuestra empresa.

Debilidades:

Las debilidades, también llamadas puntos débiles, son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas (Centro de Estudios Financieros, 2014).

Las debilidades de nuestra empresa son:

- Escaso conocimiento del sector. No contamos con experiencia en este sector y, por tanto, tampoco con los contactos necesarios.
  
- Reducida dimensión empresarial.
  
- Dificultad para captar nuevos clientes. Los competidores actuales son grandes empresas a las que es difícil plantar cara y captar a sus clientes.
  
- Falta de reconocimiento. No tenemos imagen en el mercado puesto que somos una empresa de nueva creación.

Amenazas

Las amenazas son factores externos negativos, se definen como toda fuerza del entorno que pueda impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se

requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad (Centro de Estudios Financieros, 2014).

Las amenazas a las que nos enfrentamos son las siguientes:

- Situación económica. La persistencia de la crisis económica haría que las PYMES tengan serias dificultades para poder pagar nuestros servicios.
- Nuevos competidores. Es muy probable que aparezcan nuevas empresas que presten el mismo servicio ya que estas funciones pueden ser prestadas por varios tipos de empresa, lo que nos restaría cuota de mercado.
- Imposibilidad de encontrar empresas interesadas en las causas solidarias que disponemos.

#### Fortalezas

Las fortalezas, también llamadas puntos fuertes; son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades (Centro de Estudios Financieros, 2014)..

Las fortalezas que tenemos son:

- Innovación en la manera de ofrecer el servicio de comunicación de RSC.
- Situación de nuestra sede en un Parque tecnológico dónde se encuentran también clientes potenciales.
- Personal cualificado y con entusiasmo en el estudio y aplicación de RSC.

- Pocos gastos. Los costes más elevados a los que tenemos que hacer frente son al alquiler de nuestra sede y el pago de salarios.

## Oportunidades

Las oportunidades son factores externos positivos, incluyen todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios (Centro de Estudios Financieros, 2014)..

Las oportunidades que podemos aprovechar son:

- Posibilidad de atender a clientes muy diferentes de distintos sectores pero con el mismo fin de mejorar su imagen.
- Rápido crecimiento por la posibilidad de tener una cartera de clientes muy variada.
- Producto competitivo y completo. Puesto que se ofrece un servicio que incluye asesoramiento, intermediación entre dos entidades y seguimiento.
- Doble beneficio. Ya que cada cliente viene ligado a otro. Empresa interesada en mejorar su comunicación y organización interesada en buscar financiación.

Una vez realizado el análisis DAFO, podemos pasar a la realización de la matriz CAME. Se trata de una herramienta que persigue: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

### **Corregir las debilidades:**

- Realizaremos una fuerte inversión en promoción de la marca los tres primeros ejercicios.

- Adaptaremos nuestros servicios a las necesidades de los clientes.
- Recompensaremos a los clientes que traigan nuevos clientes.

#### **Afrontar las amenazas:**

- Afrontaremos la situación de crisis económica estableciendo precios por debajo de la competencia.
- Cubriremos necesidades no descubiertas por los competidores y nuestro servicio será más especializado.
- Con el tiempo, tendremos una amplia gama de proyectos solidarios entre los que podrán elegir nuestros clientes.

#### **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.
- Elaboraremos un sistema de fidelización de nuestros clientes a través, por ejemplo, de descuentos.
- Tendremos formación constante para ser cada vez más competitivos.
- Comunicaremos a nuestros clientes reales y potenciales, nuestros logros empresariales.

#### **Explotar las oportunidades:**

- Mantendremos a nuestros clientes informados a través de nuestra página web.
- Nos promocionaremos en todos los sectores puesto que nuestros clientes provienen de todos ellos.
- Daremos a conocer la importancia de la RSC en periodos de crisis económica.
- Fomentaremos los contactos con los proveedores que pueden dar lugar a nuevos clientes reales.

### 3.6 Epílogo

En el análisis del macro entorno, los factores más determinantes son: a) los factores político-legales, en los que observamos una fuerte regulación tanto a nivel europeo como en el ámbito nacional; b) los factores económicos, donde existe una mejora en los indicadores coyunturales que apuntan a una ligera mejora a corto plazo; c) los factores socio-culturales, donde se ha producido un aumento demográfico desde el año 2.000 que se ha visto frenado en estos últimos años por la situación económica; d) los factores tecnológicos, en los que los comerciantes se encuentran ante una serie de factores que modifican las prácticas desarrolladas en sus negocios;; e) factores ecológicos, que buscan proteger el medio ambiente y f) factores legales que corresponde a, tanto legislación española como de la Unión Europea.

Con respecto al análisis de la competencia, hemos concluido que existe una competencia en el mercado formada por grandes empresas de la que nos vamos a distinguir por centrarnos exclusivamente en PYMES.

Más tarde, hemos realizado un análisis DAFO de los cuales hemos concluido que las principales debilidades son nuestra reducida dimensión empresarial y la falta de reconocimiento de la marca, y las amenazas más importantes son la

entrada de nuevos competidores y la actual situación económica. Por otro lado, como puntos positivos hemos destacado la innovación en la manera de ofrecer el servicio de comunicación de RSC y la posibilidad de abarcar clientes de distintos sectores que nos permitirán crecer rápidamente.

Por último, hemos elaborado la matriz CAME con el fin de solucionar nuestros problemas y aprovechar nuestros punto fuertes. Ello se basa principalmente en invertir en promoción los primeros años para darnos a conocer, ofrecer un servicio más personalizado que el de la competencia y estar en constante adaptación a las demandas de nuestros clientes.

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS**

## 4.1 Introducción

Este capítulo versa sobre las operaciones y procesos a realizar para la fácil, rápida y eficaz oferta de nuestro producto.

El primer punto a tratar es la localización geográfica de la sede empresarial, es decir, de la oficina.

La combinación de variables como la calidad del producto, el diseño del mismo y el servicio al cliente, son importantes para lograr las metas de ventas. Sin embargo, si la ubicación del establecimiento no es planeada estratégicamente, no podrá optimizarse el desempeño de las ventas.

Hay que tener en cuenta factores como la distancia entre la empresa y el consumidor objetivo, los costes de adquisición del lugar, la fácil localización y acceso al lugar elegido tanto para los trabajadores como para los clientes o los costes de mantenimiento del dicho lugar.

Aún así, al tratarse de un servicio, los miembros de la empresa pueden desplazarse dónde se encuentren los potenciales clientes, ya sea, para establecer contacto con ellos, mantener reuniones y/o cerrar los contratos.

## 4.2. Localización

Actualmente, la localización de los establecimientos comerciales puede ser muy diversa.

La decisión sobre localización de negocios puede realizarse utilizando varios métodos como el análisis analógico, financiero estadístico. Las variables a tomar en cuenta en estos métodos generalmente se clasifican en categorías socioeconómicas, demográficas, de situación, de sitio, competencia, condiciones del local y de los trabajadores de la empresa, así como, de los productos y/o servicios que ofrece. En particular, el uso de métodos

estadísticos ha adquirido gran popularidad para la toma de decisiones en este ámbito, ya que permite dar un soporte matemático a la decisión –es decir, basar el análisis en datos duros y no solamente en opiniones-. No obstante, la experiencia en el tipo de negocio y el conocimiento del mercado meta serán siempre complemento de cualquier otro método al momento de seleccionar la ubicación óptima.

La ubicación de un negocio determina en gran medida su clientela, su duración y, en definitiva, su éxito (Dalmau, 2005). Así pues hay que elegir la mejor localización para nuestro negocio analizando varias opciones. Pensamos que los factores más importantes a tener en cuenta son los clientes, el coste del local y el propio local. Los clientes potenciales es conveniente que se muevan por las inmediaciones y que el local tenga facilidades de acceso. El coste del local es importante puesto que puede ser un elemento clave para alcanzar la rentabilidad sobre todo en los inicios del proyecto. En cuanto a la oficina, el tamaño tiene que ser el adecuado y trataremos que sea lo más nueva posible.

En primer lugar, la opción de adquisición de un establecimiento propio queda descartada puesto que supondría una inversión muy elevada innecesaria. Elegimos el alquiler de una oficina. Queremos un despacho que se encuentre en un centro de oficinas pues es una oportunidad para estar en contacto con PYMES y que se nos conozca al principio más rápidamente. Además de ello, si nos situamos en un parque tecnológico pensamos que es la combinación ideal debido a dos motivos. Por una parte, vamos a disfrutar de las mejores infraestructuras, vamos a estar en contacto con empresas punteras en tecnología e innovación y estar situados en un parque tecnológico nos va a proporcionar imagen, posicionamiento y visibilidad. Por otra parte, sabemos que a pesar de la crisis económica, el número de empresas que se instala en parques tecnológicos en España crece año tras año (APTE, 2013) por lo que es otro punto a favor de situarnos en uno de ellos.

Por todas estas razones, elegimos el Parque Tecnológico de Valencia, situado en Paterna a sólo 8 kilómetros de la ciudad de Valencia. La elección de este

Parque Tecnológico también se debe a la disponibilidad de locales libres para nuevas empresas y a su fácil accesibilidad desde la ciudad de Valencia.

Nuestra oficina tiene que tener dos puestos de trabajo, ya que somos dos trabajadores. Optamos por una oficina amueblada y contamos con un presupuesto máximo de 400€. Por tanto, la mejor opción disponible es un despacho en un edificio de oficinas en la calle Charles Robert Darwin, número 11 por 350€ al mes. El precio incluye la plaza de parking, ADSL, limpieza y posibilidad de uso de una sala de reuniones, así que no hará falta preocuparse por comparar precios de servicios de telefonía e internet, ya que viene dado en el precio total. Tampoco hay que preocuparse por el mantenimiento diario, ya que también está incluida en el precio la limpieza, ni hay necesidad de buscar un lugar donde estacionar los vehículos, ya que también está en el precio. Todo esto facilitará la puesta en marcha de la empresa y reducirá los costes iniciales y el tiempo requerido para el montaje de la oficina e inicio de la actividad.

*Gráfico 18. Inmueble elegido para la sede de la empresa.*



Fuente: Creaespacio.com

Gráfico 19.Plano de situación del inmueble.



Fuente:GoogleMaps

El acceso desde Valencia ciudad más rápido desde el centro de la ciudad es por la CV-35. En apenas 15-20 minutos en coche, se puede llegar a cualquier cliente del centro y éstos, durante el mismo periodo de tiempo y recorrido, pueden llegar a la oficina del parque tecnológico.

### 4.3 Descripción de operaciones y procesos

La empresa a estudiar realiza un trabajo complejo basado en la investigación de mercados como función inicial e imprescindible que va a determinar el resto del proceso. Los siguientes pasos y/o procesos (gráfico 20) que se definen hacen referencia a la actividad de la empresa una vez ya esté instalada y en funcionamiento. Esta serie de pasos representa un esquema general que con el tiempo puede variar según funcione con una tipología de empresas o no, según la facilidad de contacto con las PYMES o con las ONGs...

Gráfico 20.Pasos a seguir una vez esté instalada la empresa.

1. Localización de ONGs y otras organizaciones
2. Investigación de la causa con su respectiva organización
3. Clasificación de las causas y organizaciones
4. Producción de dossier informático

5. Contacto PYME
6. Selección y seguimiento

Fuente: Elaboración propia

1. Localización de ONGs y otras organizaciones.

La empresa deberá tener una cartera inicial de ONGs y organizaciones varias con diversos proyectos sociales de temáticas diversas, ya que cuanto más diversificada sea la tipología de causas benéficas, obras sociales, campañas de apoyo y demás, mayor posibilidad de que cualquier PYME acepte ser cliente, ya que podrá elegir su causa dentro de un abanico amplio de opciones.

2. Investigación de la causa con su respectiva organización.

Una vez esté el contacto realizado con cada organización, deberá empezar un proceso intenso de investigación de dicha organización y la causa elegida. La empresa deberá disponer de la mayor información posible sobre dicha causa. Por tanto, debe conocer, saber, indagar y entender la causa que va a ofrecer a las PYMES. La empresa debe tener cierta afinidad con las causas que va a ofrecer, porque de nada serviría ofrecer una causa en la que no se cree.

3. Clasificación de las causas y organizaciones.

Una vez realizada la investigación de cada causa y organización, se tendrá que clasificar cada una de ellas según el tema a tratar, ya sea cultural, educación, minusvalías, pobreza o medioambiental.

4. Producción de dossier informativo.

Realización de un dossier informativo y explicativo donde la causa esté bien explicada con datos relevantes, imágenes, gráficas descriptivas, datos numéricos... A fin de cuentas, toda la información estudiada en la investigación del punto 2 pero concentrada y fácilmente entendible, ya que no se puede avasallar a la PYME con un exceso de información.

## 5. Contacto PYME

Una vez realizado el contacto con la PYME, se le explicarán las diversas causas y ONGs según sus intereses después de una previa búsqueda en la base de datos realizada anteriormente.

## 6. Selección y seguimiento

Después de exponer las causas y organizaciones a la PYME y realizar la selección de aquella en la que desee ser partícipe, procederemos a:

A. Informar a la empresa de todos los datos encontrados sobre la causa, que sepan qué apoyan.

B. Poner en contacto la organización y la empresa.

C. Concretar reuniones y encuentros entre empresa y organización.

D. Crear una estrategia de marketing para la empresa PYME con el objetivo de dar a conocer la causa que apoya.

E. Comunicar mediante varios canales de comunicación aquello que realiza y apoya la PYME, siguiendo la estrategia de marketing preestablecida.

F. Seguimiento y mantenimiento de la comunicación de dicha parte de la RSC que la empresa PYME ha contratado a esta empresa.

## **4.4 Política de distribución de resultados**

La distribución de resultados es el proceso de asignación de resultados positivos realizado por la empresa (Bonsón. 2009). En el proceso de asignación de los resultados, se puede sintetizar la existencia de dos grandes partícipes, la

propia empresa, en forma de reservas, y sus socios o accionistas, en forma de dividendos.

En nuestro caso, destinaremos el resultado en su totalidad a reservas ya que solo tenemos un accionista, único dueño de la empresa, cuya intención en la actualidad es que aumente el patrimonio de la sociedad. La constitución de reservas es una forma de autofinanciación así como de cubrir posibles riesgos futuros (Buján, 2012). Las reservas incrementan el capital inicial de constitución de la empresa puesto que forman parte de los fondos propios.

En caso de obtener pérdidas, evidentemente, no existe ninguna duda con respecto a la distribución del resultado ya que éste ha sido negativo. Desde el punto de vista contable, se formulará un asiento en el que se abonará la cuenta *Resultado del ejercicio* (129) con cargo a la cuenta *Resultados negativos de ejercicios anteriores* (121), cuenta esta última que figurará en el pasivo del balance de situación minorando los fondos propios.

#### 4.4 Epílogo

Comenzamos el capítulo analizando la importancia de la elección de la ubicación de nuestra empresa y decidimos ubicar la sede en la provincia de Valencia. Tras analizar las ofertas inmobiliarias en la provincia, hemos decidido ubicarnos en Paterna, en el Parque Tecnológico, lo que nos permitirá situarnos cerca de nuestros clientes, además de encontrar unas instalaciones nuevas y que cubren todas nuestras necesidades. Por otro lado, hemos definido los pasos que vamos a seguir para prestar el servicio y la distribución de los resultados.

## **CAPÍTULO 5. ANÁLISIS ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.**

## 5.1 Introducción

El capital humano es el recurso primordial de cuyas habilidades, formación y experiencia depende asegurar la creación y sostenimiento de las ventajas competitivas de la empresa (Cofinem, 2012). Por ello, el análisis de los recursos humanos se convierte en una función trascendental, evaluando su estructura y cualificación para contribuir a la consecución de los objetivos y estrategias de la empresa.

El Análisis de organización y recursos humanos persigue dos grandes objetivos: el primero, consiste en diagnosticar la estructura y cualificación del actual grupo de personas que componen la empresa, y el segundo, en el diagnóstico de las prácticas y procesos que se llevan a cabo para conseguir la cantidad de personas necesarias, con las capacidades adecuadas, en el lugar requerido, en el momento oportuno y bajo el criterio de eficiencia.

Las ventajas fundamentales que proporciona el análisis son (Cofinem, 2012):

- Detectar los aspectos positivos y los que se tienen que mejorar en la composición de la estructura humana de la empresa.
- Conocer la cualificación de los empleados, si se corresponde con las exigencias del puesto, y la potencialidad de estos, es decir, saber qué podrán llegar a ofrecer a la organización.
- Conocer el coste y productividad de los recursos humanos.
- Disponer de información sobre la motivación y satisfacción de las personas en el trabajo, pues es la que va a permitir canalizar la capacidad y potencialidad de los trabajadores hacia la eficiencia y consecución de los objetivos.
- La información anterior nos va a permitir tomar decisiones enfocadas a mejorar la eficiencia de los recursos humanos y a predecir su evolución

futura, con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos y estrategias de la empresa.

## 5.2 Misión. Visión. Valores

Misión:

La Misión de una organización es la razón de existencia de la organización, en otras palabras, el propósito general hacia el que apuntan sus actividades (Molina, 2004). La misión ha de describir cómo competir y generar valor al cliente. Responde a la pregunta: ¿para que existe la organización?

Tras un periodo de reflexión, decidimos que nuestra misión es:

*‘Proporcionar Responsabilidad Social Corporativa e integrarla en la estrategia de nuestros clientes junto a la comunicación especializada’.*

Visión:

La Visión de una organización describe las metas de medio y largo plazo. La Visión está orientada al mercado y describe cómo quiere la organización ser percibida por el mundo. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? (Prezi, 2014)

La visión de nuestra organización es:

*“Nuestra empresa pretende convertirse en una consultoría de calidad. Queremos ser un referente y ofrecer una oferta de servicios de muy alto valor para nuestros clientes”.*

Valores:

Los valores hacen referencia a los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de una empresa (Espinosa, 2012).

Los valores de nuestra empresa queremos que sean los siguientes:

- Excelencia: calidad, innovación y aprendizaje.
- Liderazgo: visión global, orientación al éxito y ejemplo a seguir.
- Responsabilidad: somos el claro ejemplo de responsabilidad social corporativa ya que estamos comprometidos con la sociedad.

### **5.3 Denominación, régimen jurídico, objeto social y duración de la sociedad**

Lo más conveniente es constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa, que es una especialidad de la Sociedad Limitada pensada para facilitar la puesta en marcha de proyectos empresariales.

Las ventajas que ofrece este tipo de sociedad son, entre otras, la posibilidad de realizar los trámites de constitución y puesta en marcha por medios telemáticos; el objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad; la utilización de una denominación social especial que incorpora un código alfa-numérico lo que permite su obtención en 24 horas; la no obligatoriedad de la llevanza del libro registro de socios porque el reducido número de socios no lo hace necesario y la existencia de medidas fiscales para ayudar a superar los primeros años de actividad empresarial. Además, existen importantes facilidades para continuar la actividad como sociedad de responsabilidad limitada (BOE, 2003).

En el momento de la constitución, la denominación social será Elena González Ferrandis más un código alfanumérico denominado ID-CIRCE seguido de la

abreviación “SLNE”. La razón de este nombre es porque es una de las condiciones impuestas por las Sociedades Limitadas Nueva Empresa. Es obligatorio en el momento de la constitución que la denominación social de la empresa sea los dos apellidos y el nombre de uno de los socios seguidos del código alfanumérico ID-CIRCE. El proceso de asignación de este código es telemático, puesto que se genera automáticamente cuando se realiza la tramitación telemática de la sociedad.

Una vez constituida la sociedad, durante el primer mes, llevaremos a cabo el cambio de denominación social de forma gratuita en lo que respecta a aranceles notariales y registrales, ya que está establecido que durante los tres primeros meses desde la constitución de la sociedad es gratuito. Este cambio lo haremos por internet, en el sitio web del Registro Mercantil Central, ([www.rmc.es](http://www.rmc.es)).

Además, se requiere el acuerdo de la Junta General, ya que se trata de una modificación de los estatutos sociales y su documentación en escritura pública, otorgada ante notario, e inscripción en el Registro Mercantil Provincial correspondiente. Esto último sí que ha de realizarse de forma presencial, por lo que lo haremos en el Registro Mercantil de Valencia ubicado en Gran Vía Marqués del Turia, número 57.

La denominación social definitiva de nuestra empresa es ‘RSCfits Comunicación SLNE’.

El logotipo de la empresa se presenta en el gráfico 21.

*Gráfico 21. Logotipo de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia

Esta nueva sociedad no tiene fecha de caducidad, es decir, se crea con ambición de poder entrar en el sector para innovar en materia de RSC y comunicación de ésta.

Bien son sabidas y conocidas las condiciones del entorno, pero RSCfits Comunicación entrará en el sector con la intención de cambiar e innovar en él.

#### **5.4 Capital social, acciones y socios**

La empresa tendrá un capital social escriturado y desembolsado íntegramente mediante aportaciones dinerarias en el momento de constitución de 3.012 euros.

La Ley 7/2003 obliga a que en el momento de constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa el capital esté íntegramente desembolsado mediante aportaciones dinerarias (BOE, 2003). El capital social de nuestra empresa es de 3.012 euros porque es el mínimo exigido por ley. Posteriormente, se podrá ampliar el capital social siempre que lo disponga la Junta General.

El capital social estará dividido en 6 participaciones sociales de 502€ de valor nominal cada una, todas ellas iguales, acumulables e indivisibles.

El número mínimo de socios que se exige en este tipo de sociedad es sólo uno y el máximo son cinco, que han de ser personas físicas. En nuestro caso, optamos por una Sociedad Limitada Nueva Empresa unipersonal. En la escritura de constitución de la sociedad, se hará constar por el socio único que no ostenta la misma condición en otra sociedad nueva empresa pues ello está prohibido. En caso de posteriormente querer aumentar el número de socios, no será precisa la gestión del libro de registro de socios, acreditándose la condición de socio mediante el documento público con el que se hubiese adquirido. Los socios sólo pueden ser personas físicas, nunca personas jurídicas (BOE, 2003).

### **5.5 Administración, representación y dirección de la sociedad**

Para ser administrador de la sociedad, es obligatorio tener la condición de socio (BOE, 2003). En consecuencia, el administrador de la empresa será el único socio que hay. Al administrador le corresponde la gestión y administración social. El administrador ejercerá su cargo por tiempo indefinido.

En cuanto a la representación, se establece que en el caso de existir un administrador único el poder de representación corresponderá al mismo (BOE, 2003). El propietario de la sociedad se encargará de la dirección de la sociedad, puesto que es el único socio existente en la sociedad.

Los órganos sociales exigidos son una Junta General de socios y un Órgano de administración (BOE, 2003), ambos constituidos en nuestro caso por el socio único.

### **5.6 Organización y estructura**

En principio, la empresa contará con el socio y un único empleado. Con el tiempo y en función de los beneficios obtenidos, se planteará la posibilidad de contratar a otro empleado para que realice tareas administrativas, tales como, atender llamadas, facturas y envío de correos electrónicos.

El propietario y gerente se encargará del trato con las PYMES y de la elaboración de los planes de comunicación para éstas. Por otro lado, el empleado contratado se encargará de conseguir los proyectos de obra social que necesitan financiación y de negociar con ellos las condiciones.

Ambos trabajadores tendrán un contrato fijo y a jornada completa. La jornada laboral será de 9:00-14:00 y de 15:00-18:00, con un periodo vacacional de 28 días al año.

La remuneración será de 18.000 € brutos al año para ambos trabajadores. Esta cantidad se mantendrá los primeros tres años de la empresa, hasta conseguir que la empresa se asiente en el mercado.

## 5.7 Epílogo

En primer lugar, la misión de RSCfits Comunicación consiste en proporcionar Responsabilidad Social Corporativa e integrarla en la estrategia de los clientes junto a una comunicación especializada.

La forma jurídica elegida es la Sociedad Limitada de Nueva Empresa, ya que es la que nos permitirá limitar la responsabilidad de los socios al capital aportado, protegiendo así nuestro patrimonio personal. Además, este tipo de Sociedad Limitada está pensada para facilitar la puesta en marcha de proyectos empresariales como el nuestro.

Finalmente, se ha realizado un análisis de la organización de nuestra empresa, quedando como gerente el único socio de la entidad que trabajará junto con un solo empleado.

## **CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING**

## 6.1 Introducción

Este punto tiene como objetivo conocer la estrategia de marketing mix seguida por la empresa. El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos para analizar cuatro variables básicas de la actividad: producto, precio, distribución y comunicación (Gráfico 21).

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: *price* (precio), *product* (producto), *place* (distribución) y *promotion* (comunicación).

Gráfico 22. Elementos de Marketing Mix.



Fuente: Elaboración propia

### Precio

En esta variable, se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que tiene un poder esencial sobre el consumidor. Además, es una variable clave ya que es la única que genera ingresos.

### **Producto**

Esta variable engloba tanto el producto en sí que satisface una determinada necesidad (*core product*), como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc.

### **Distribución**

En esta variable, se analiza los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.

### **Comunicación**

La comunicación del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y establecer relaciones con los clientes y el resto de grupos de interés. Las herramientas que utiliza son las siguientes: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas y el equipo de ventas.

## **6.2 Objetivos, estrategia y público objetivo**

El establecimiento de los objetivos es un punto muy importante en el plan de marketing de la empresa, ya que definen dónde queremos llegar y favorecen la motivación del personal para alcanzar esos objetivos.

Cuando establezcamos los objetivos estratégicos, debemos tener en cuenta que cumplan una serie de características. Estas características son: deben ser específicos, medibles, realizables, realistas y limitados en tiempo. Los objetivos se clasifican en cualitativos y cuantitativos.( Andrés Ferrando, 2007).

Los objetivos que nos planteamos son:

### **Objetivos cualitativos**

- Dar a conocer la marca RSCfits Comunicación.
- Conseguir nuevos clientes.
- Obtener la satisfacción máxima del cliente, así como la fidelidad de éste.
- Posicionar a la nueva empresa en el mercado como referencia en eficacia y calidad del servicio.
- A partir del segundo año, ampliación de la población objetivo, prestando servicio a toda España.
- Conseguir ONGs y organizaciones muy diversas para tener una amplia cartera de obras sociales que ofrecer a nuestros clientes.

### **Objetivos cuantitativos**

- Incremento mínimo del 5 % anual en las ventas.
- Reducción de los costes fijos.
- Incremento del porcentaje que representa el beneficio sobre las ventas.

Trimestralmente, se llevará a cabo un proceso de control, a través del cual evaluaremos de qué manera se están alcanzando los objetivos propuestos.

En lo que respecta a los objetivos cuantitativos, observando los datos de facturación, así como la evolución de los distintos ratios del análisis económico-financiero, podremos evaluar fácilmente, si se han logrado los objetivos esperados y en qué grado.

Los objetivos cualitativos son más difíciles de medir por lo que pensamos que una buena medida sería que los clientes rellenaran cuestionarios de opinión y/o satisfacción. De esta manera, conoceríamos qué piensan del servicio que prestamos y nos permitiría corregir fallos.

### **Público objetivo:**

En este apartado, definiremos cual es nuestro público objetivo. Para ello, vamos a realizar una segmentación del mercado. La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores, con el objetivo de poder satisfacer sus necesidades y deseos de manera más adecuada y de forma rentable para la empresa. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

A continuación, presentamos una serie de variables objetivas que nos van a ayudar a definir nuestro público objetivo. Dichas variables son:

- Variables demográficas: sexo, edad, estado civil, ocupación, religión y nacionalidad. Nos son indiferentes estas variables ya que nos estamos enfocando a empresas y no a personas.
- Variables socioeconómicas: nivel de ingresos, educación y clase social. Teóricamente, la empresa cliente debe tener un buen nivel de ingresos,

puesto que aquellas que no lo tengan no se preocuparán por comunicar RSC. Sin embargo, creemos que con nuestros servicios se puede mejorar una mala situación y por eso nuestros servicios van dirigidas a todas las PYMES sea cual sea su situación económica.

- Variables geográficas. El primer año tendremos limitada nuestra área de actuación a la Comunidad Valenciana. Cabe destacar que la fundadora de RSCfits Comunicación ha generado un importante número de contactos durante sus años de experiencia en esta región.

Posteriormente, una vez la empresa tenga una red de clientes en este ámbito se procederá a estudiar y valorar otros posibles mercados geográficos en España.

Esta limitación geográfica se debe a los recursos iniciales de la empresa y al deber de tantear el mercado y la viabilidad de la organización.

Como vemos, el segmento en el que nos centramos es el de PYMES de la Comunidad Valenciana que, por su tamaño y estructura, no tienen un departamento propio de comunicación especializado en RSC y que, por tanto, necesitan subcontratar dichos servicios.

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

### **6.3 Estrategia de servicio (producto)**

Según Kotler y Armstrong (2003), un Producto es “cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”.

Nuestra consultoría realiza un trabajo complejo basado en la investigación como función inicial que va a determinar el resto del proceso. En el capítulo 4.3

(Descripción de operaciones y procesos) hemos explicado los principales procesos que se desarrollarán para poder ofrecer estos servicios finales.

Esta empresa ayuda a las PYMES a integrar el concepto de RSC en su estrategia a través de servicios de consultoría y comunicación especializada.

Nuestra diferenciación respecto a la competencia es que lo hacemos a través de poner en contacto pequeños proyectos de obra social de todo tipo que necesitan financiación con PYMES, para que inviertan en ellos. Además, el servicio ofrecido a las PYMES también incluye la comunicación externa de nuestros clientes en medios especializados del sector al que pertenecen y a través de nuestra propia página Web. Otra de nuestras características es que solo trabajamos con PYMES, adaptando nuestros servicios a sus necesidades específicas ofreciendo un trato cercano.

Nuestra consultoría pretende ofrecer, por lo tanto, un servicio integral y especializado a nuestros clientes, generando un valor añadido en sus organizaciones.

Estos servicios que ofrecemos serán revisados con frecuencia para adaptarnos a las necesidades cambiantes de la sociedad y de nuestro entorno empresarial.

#### **6.4 Estrategia de precios**

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

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. Los precios de compañías como la Fundación PwC no nos sirven de referencia, por la magnitud de sus proyectos.

La fijación del precio a través de los costes es también complicada. No disponemos de datos suficientes ya que tenemos los costes fijos pero no los costes variables, derivados de la actividad diaria de la empresa.

El servicio de una consultoría de comunicación 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. Sabemos que el cliente al que nos dirigimos es una pequeña o mediana empresa, de modo que, aunque querrá gastar lo menos posible, valorará positivamente un buen servicio.

En este sentido, hay que tener en cuenta que el grado de especialización y duración es lo que más separa un precio de otro. Por lo que una empresa que se dedique a prestar servicios de comunicación “básicos” no podrá cobrar tanto como una que preste servicios avanzados.

Nuestra empresa propondrá un precio 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 al proyecto y nosotros tenemos que adaptarnos a ella.

Hemos observado que en el mercado los clientes suelen usar los siguientes criterios para fijar sus presupuestos para las campañas de comunicación general (no solo comunicación de RSC):

- 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 en comunicación realizadas o previstas por los principales competidores.

- Una cantidad arbitraria detrída de los beneficios obtenidos o de la cifra de ventas previstas. Se realiza sin aplicar ningún procedimiento.
- La cantidad necesaria para obtener los objetivos de comunicación, constituyen el presupuesto en función de los objetivos. Lo que se gastará en comunicación dependerá de lo queramos 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.

En la tabla 3 se muestra una tarifa de precios aproximativa debido a la dificultad de establecer los precios. Consideramos “servicio *basic*” a aquellos servicios sencillos que prestemos de manera puntual a los clientes que nos lo soliciten. Hemos establecido un precio de 300€ porque consideramos que es un precio muy económico que cualquier PYME puede asumir. El “servicio *plus*” hace referencia a proyectos complejos y por ese motivo su precio es del doble del primer tipo de servicio.

*Tabla 3. Precios aproximativos de los servicios.*

	Precio
<b>Servicio <i>basic</i></b>	300
<b>Servicio <i>plus</i></b>	600

Fuente: Elaboración propia

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. El valor del conjunto, debidamente transmitido, será el precio que el cliente estará dispuesto a pagar y, por tanto, el verdadero precio de nuestro servicio.

## 6.5 Estrategia de distribución

La distribución en las empresas de servicios es diferente a la distribución de las empresas de consumo. En este caso, al ser un 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 nuestra empresa, podemos distinguir 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 siempre que lo deseen y dentro del horario comercial de la empresa.

Por lo tanto, el entorno físico será una de las primeras cosas que verá el cliente. Por ello, tenemos que acondicionar 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.

Si se produce 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.
- ✓ Se recibirán a nuestros clientes en nuestras instalaciones donde les entregaremos un resumen de los puntos que trataremos.
- ✓ Se hará una presentación de 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.

- El proveedor va al cliente

En segundo lugar, el proveedor puede dirigirse al cliente, pues la empresa 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 necesario, 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.

## 6.6 Estrategia de comunicación

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 de 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 o mejores de lo que serían capaces de hacer por ellos mismos.

Vamos a destacar algunos aspectos que condicionarán la tipología de comunicación 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.

Una vez tenemos claro cual es nuestro objetivo y a quien va dirigido, debemos diseñar el mensaje que responderá a tres preguntas:

- ✓ ¿Qué hace por mí un servicio de estas características?
- ✓ ¿Cómo, dónde y cuándo puedo adquirirlo?
- ✓ ¿Cómo veré progresos, cuándo lo usaré?

Es importantísimo que la promesa que vamos a transmitir a los clientes potenciales sea competitiva y creíble.

El siguiente paso es la selección de medios que vamos a presupuestar:

### **1. Publicidad:**

- ✓ Folletos y anuncios publicitarios. Tenemos previsto la aparición en periódicos y revistas especializadas destinadas al mundo empresarial (es decir, a nuestro público objetivo): 2000€/año + 300€ en diseño de anuncio
- ✓ Internet. La imagen corporativa tendrá su reflejo a través de una página Web: 500€ + 200€ de mantenimiento anual.
- ✓ Google. Se prevé la publicitación de la empresa en Google de modo que cuando cualquier persona busque las palabras RSC, comunicación, aparezca un anuncio patrocinado:2000€.

### **2. Promoción de ventas:**

- ✓ Obsequios. Se creará material de identificación corporativa como bolígrafos con el logo de la empresa: 1000€ Descuentos. Haremos descuentos si contratan nuestros servicios antes de una fecha establecida.

### **3. Relaciones públicas:**

- ✓ Eventos realizados en la Comunidad Valenciana.

### **4. Marketing directo:**

- ✓ Campaña telefónica. Para contactar con los clientes potenciales de una forma más personal concertando visitas previas para ofrecer y explicar nuestros servicios.
- ✓ Mailing. De forma periódica, enviaremos mails a nuestro público objetivo.

- ✓ Redes sociales. De forma gratuita, es 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.

Total: 6.000€ de gasto en publicidad el primer año de actividad.

El último paso del proceso de comunicación es 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. Para ello, estableceremos un sistema de encuestado al finalizar cada proyecto. Así, tendremos un sistema de *feedback acerca del impacto de nuestra organización*.

## 6.7 Epílogo

En el presente capítulo, hemos entrado en profundidad en el estudio del Marketing, hemos determinado los objetivos, la política de segmentación llevada a cabo por la empresa, tanto a nivel de empresas como geográfico, estableciendo 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 al resto de la geografía española. 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 de RSC.

En cuanto a la política de precios, hemos indicado que es difícil establecer los precios ya que cada cliente estará dispuesto a gastarse una determinada cantidad en su campaña de comunicación y nos adaptaremos a ello..

En la política de distribución, hemos establecido las distintas opciones de distribución de nuestros servicios.

Por último, en la política de comunicación hemos establecido las pautas promocionales de nuestra empresa, seleccionando los medios para darnos a conocer a nuestro público objetivo.

## **CAPÍTULO 7. PLAN FINANCIERO**

## 7.1 Introducción

En este apartado, vamos a llevar a cabo la realización del plan económico-financiero recopilando toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto. Se trata de un apartado imprescindible en todo Plan de Empresa ya que, gracias al mismo, podremos determinar su viabilidad económica y decidir si se sigue adelante con el proyecto o no.

En concreto, realizaremos una estimación de los ingresos, el plan de financiación, el balance de situación previsional, analizaremos la cuenta de pérdidas y ganancias y la cuenta de tesorería. Por último, realizaremos un análisis de los principales ratios, y con los resultados obtenidos sacaremos las pertinentes conclusiones, así como, posibles recomendaciones.

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

## 7.2 Prestación de servicios

En este apartado, vamos a hacer una previsión del trabajo que esperamos realizar. Primero, estableceremos los precios y haciendo una estimación de los clientes que tendremos, obtendremos los ingresos.

Como hemos explicado en la variable del precio en el marketing mix del capítulo anterior, 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.

Por ello, vamos a establecer dos tipos de servicio como “modelo” para realizar la previsión de ventas:

*Tabla 4. Ingresos esperados.*

	Precio	Número clientes	Ingresos
<b>Servicio <i>basic</i></b>	300	108	32.400
<b>Servicio <i>plus</i></b>	600	54	32.400
Total			64.800

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4, se estima obtener en el primer año alrededor de 108 clientes del primer tipo y la mitad del servicio *plus*. Estas estimaciones están hechas en función del gasto (9.000€) y dedicación hecho en publicidad, relaciones públicas y marketing directo que hemos comentado en el apartado 6.6 (Estrategia de comunicación).

Así obtendremos unos ingresos de 64.800€ el primer año.

Presuponemos un ligero incremento de la demanda en un 10% en los años 2 (n+1) y 3 (n+2), ya que esperamos que nuestra estrategia de comunicación funcione correctamente y los clientes que ya nos conozcan, actúen como prescriptores del servicio. De este modo, los ingresos quedarán de la siguiente manera (Tabla 5):

*Tabla 5. Evolución de los ingresos.*

	Año n	Año n+1	Año n+2
<b>Ingresos</b>	64.800	71.280	78.408

Fuente: Elaboración propia

### **7.3 Financiación**

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 (Johnson, 2000).

Como ya se ha indicado en apartados anteriores, la sociedad será constituida con la forma jurídica de una Sociedad Limitada Nueva Empresa con un capital inicial de 3012€ que aportará el promotor del proyecto.

- **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 préstamo (Johnson, 2000).

En nuestro caso, además de los recursos propios, hemos decidido recurrir también a la financiación ajena para hacer frente a la inversión inicial.

A continuación, se muestra una tabla (Tabla 6) donde podemos apreciar las inversiones iniciales en Activo no Corriente que va a realizar la empresa:

*Tabla 6. Inversiones Activo No Corriente.*

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>37.781,35</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	1.035
Aplicaciones Informáticas	1.035
<b>II. Inmovilizado material</b>	36.746.35
Ordenadores	1.797
Mobiliario y otro inmovilizado	4.949,35
Elementos de transporte	30.000

Fuente: Elaboración Propia

Para financiar esta inversión en Activo No Corriente, se ha solicitado a una entidad bancaria un préstamo de 40.000€.

El préstamo tendrá un horizonte temporal de 4 años. La amortización será mediante el método francés y se ha previsto un tipo de interés del 6%, con pagos periódicos mensuales.

En la Tabla 7, observamos la amortización del préstamo:

*Tabla 7. Amortización préstamo.*

CUOTA/AÑO	CUOTA MENSUAL * 12	TÉRMINO AMORTIZATIVO	INTERESES	CAPITAL PENDIENTE
0				40.000
1	11.900	8.726	3.174	31.274
2	11.899	9.525	2.374	21.749
3	11.899	10.398	1.501	11.351
4	11.899	11.351	548	0

Fuente: Elaboración propia

Además del préstamo, vamos a recurrir a un contrato de *leasing* o arrendamiento financiero para financiar dos vehículos de empresa, de los cuales nos podemos deducir la carga financiera. El importe aproximado de ambos en conjunto, no supera los 30.000 euros. Las cuotas anuales serán de 6.780 euros y la evolución del capital pendiente puede verse en la Tabla 8.

Tabla 8. Amortización Leasing (los 3 años estimados).

Nº CUOTA/AÑO	CUOTA MENSUAL*1 2	IMPORTE RECUPERABLE	CARGA F <sup>a</sup>	CAPITAL PENDIENTE
-				30.000
1	6.780	5.237,20	1.542,38	24.762,80
2	6.780	5.543,64	1.235,94	19.219,16
3	6.780	5.868,01	911,57	13.351,15
4	6.780	6.211,80	568,2	7.139,35

Fuente: Elaboración propia

#### 7.4 Balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias y cuenta de tesorería

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

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

##### ❖ 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.

- 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 (Johnson, 2000). .

En la Tabla 9, se muestra el activo del balance de situación de nuestra empresa.

*Tabla 9.Activo.*

<b>ACTIVO</b>	<b>n</b>	<b>n+1</b>	<b>n+2</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>35.360,47</b>	<b>34.036,20</b>	<b>30.291,10</b>
I. Inmovilizado Intangible	765,90	765,90	496,80
II. Inmovilizado Material	33.270,30	33.270,30	29.794,30
III. Inversiones Inmobiliarias			
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p			
V. Inversiones Financieras l/p			
VI. Activo Impuesto Diferido	1.324,27		
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>16.177,03</b>	<b>5.624,42</b>	<b>2946,31</b>
I. Existencias			
II. Deudores Comerciales y Otras cuentas a cobrar			
1. Clientes por ventas y prestación de servicios			
2. Accionistas por desembolsos exigidos			
3. Otros deudores			
III. Inversiones en empresas grupo y asociadas a c/p			
IV. Inversiones financieras a c/p			

V. Periodificaciones c/p			
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	16.177,03	5.624,42	2.946,31
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>51.537,50</b>	<b>39.660,62</b>	<b>33.237,41</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### ❖ 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 (Johnson, 2000).

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.

En la Tabla 10, se muestra el pasivo y el patrimonio neto de nuestra empresa.

*Tabla 10. PN y Pasivo.*

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>n</b>	<b>n+1</b>	<b>n+2</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>-4.499,14</b>	<b>-1.307,39</b>	<b>8.535,61</b>
A.1) Fondos Propios	-4.499,14	-1.307,39	8.535,61
I. Capital	3.012	3.012	3.012
II. Prima de Emisión			
III. Reservas			
IV. Acciones y Participaciones en Patrimonio Propias			
V. Resultados Ejercicios Anteriores		-7.511,14	-4.312,45
VI. Otras Aportaciones Socios			
VII. Resultado del Ejercicio	-7.511,14	3.191,75	9.843,00
VIII. Dividendo a Cuenta			
A.2) Subvenciones, Donaciones y			

Legados Recibidos			
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>40.968,00</b>	<b>24.702,00</b>	<b>7.139,00</b>
I. Provisiones a l/p			
II. Deudas a l/p	40.968,00	24.702,00	7.139,00
1. Deudas entidades de crédito a l/p	21.749,00	11.351,00	
2. Acreedores arrendamiento financiero	19.219,00	13.351,00	7.139,00
3. Otras deudas l/p			
III. Deudas empresas grupo y asociadas l/p			
IV. Pasivos impuesto diferido			
V. Periodificaciones l/p			
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>15.068,64</b>	<b>16.266,01</b>	<b>17.562,80</b>
I. Provisiones a c/p			
II. Deudas a c/p	15.068,64	16.266,01	17.562,80
1. Deudas entidades de crédito a c/p	9.525,00	10.398,00	11.351,00
2. Acreedores arrendamiento financiero	5.543,64	5.868,01	6.211,80
3. Otras deudas c/p			
III. Deudas empresas grupo y asociadas c/p			
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar			
1. Proveedores			
2. Otros acreedores			
V. Periodificaciones c/p			
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>51.537,50</b>	<b>39.660,62</b>	<b>33.237,41</b>

Fuente: Elaboración Propia

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

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.

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.

Como se puede ver, al principio, se dispondrá de más liquidez (más Activo Corriente) para poder hacer frente a gastos no previstos al inicio de la actividad de la empresa si fuera necesario y se podrá invertir en inmovilizado o en publicidad. Hay que tener en cuenta que, de aumentar la demanda por encima de nuestras expectativas, a partir de cierto punto no podríamos atenderla y necesitaríamos a un miembro más en plantilla. Teniendo liquidez podemos resolver cualquier problema y gestionar correctamente la implantación en el mercado. La pérdida que se produce en el año 2 ( $n+1$ ), a falta de hacer inversiones adecuadas, es consecuencia, casi en su totalidad, del pago de la cuota del préstamo.

Tenemos un patrimonio neto muy pequeño en relación al tamaño del pasivo. Esto se debe a la imposibilidad de invertir más en la empresa, y la necesidad aparejada de tener una inversión inicial. Por la alta rentabilidad generada durante el primer año, el patrimonio neto empieza a ser positivo el tercer año y las deudas a largo plazo (Pasivo No Corriente) empiezan a bajar rápidamente a partir del segundo año.

Respecto al Pasivo Corriente de la sociedad, debemos tener en cuenta las deudas con entidades de crédito referentes al préstamo solicitado por la empresa y al contrato de arrendamiento financiero o leasing.

### **Cuenta de 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, 2003).

En la Tabla 11, se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias de nuestra empresa.

*Tabla 11. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.*

<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>n</b>	<b>n+1</b>	<b>n+2</b>
1. Importe Neto de la Cifra de Negocio	64.800,00	71.280,00	78.408,00
b) Prestaciones de servicios	64.800,00	71.280,00	78.408,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación			
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo			
4. Aprovisionamientos	- 17.330,00	- 12.330,00	-14.130,00
5. Otros ingresos de explotación			
6. Gastos de personal	- 44.460,00	- 44.460,00	- 44.460,00
a) Sueldos, salarios y asimilados	- 36.000,00	- 36.000,00	- 36.000,00
b) Cargas sociales	- 8.460,00	- 8.460,00	- 8.460,00
7. Otros gastos de explotación	- 2.400,00	- 2.400,00	- 2.400,00
a) Servicios exteriores	- 2.400,00	- 2.400,00	- 2.400,00
b) Tributos			
d) Otros gastos de gestión corriente			
8. Amortización del inmovilizado	- 3.745,11	- 3.745,00	-2.431,00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras			
10. Exceso de provisiones			
11. Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado			
13. Otros resultados			
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>- 3.135,11</b>	<b>8.345,00</b>	<b>14.987,00</b>
14. Ingresos financieros			
15. Gastos financieros	- 5.693,36	- 4.590,00	- 3.407,00
b) Por deudas con terceros	- 5.693,36	- 4.590,00	- 3.407,00
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros			
17. Diferencias de cambio			

18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros			
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>	- 5.693,36	- 4.590,00	- 3.407,00
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	- 8.828,47	3.755,00	11.580,00
19. Impuesto sobre beneficios	- 1.324,27	563,25	1.737,00
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	- 7.504,20	3.191,75	9.843,00
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	- 7.504,20	3.191,75	9.843,00

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 6.480 euros y de 7.128 euros en los ejercicios n+1 y n+2 respectivamente.

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

Como podemos comprobar, 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 desembolso inicial en partidas de publicidad y promoción de nuestra futura empresa, que nos permitirá darnos a conocer.

El resultado del ejercicio es positivo a partir del año 2, y el índice de crecimiento es positivo. Hay que tener en cuenta que existen determinados gastos que pueden reducirse, y esto hace que el margen para cometer errores

en el cálculo de los ingresos, sea mayor. Además, como se puede ver, año tras año, van decreciendo los costes, de modo que la rentabilidad siempre aumentará en los primeros años.

➤ 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 generaría un alto 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 mantienen constantes los años siguientes. Esto se debe, principalmente, a que el socio, con el consentimiento del trabajador, ha decidido mantener los sueldos durante los primeros tres años de actividad.

➤ 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 a los intereses generados por el préstamo solicitado y por el contrato de *leasing*. 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.

### Cuenta de tesorería

En el presente 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.

Vamos a asumir que los pagos y los cobros se van a efectuar en el mismo ejercicio en el que se han realizado. En la Tabla 12, se muestra los cobros y pagos de nuestra empresa que configuran la cuenta de tesorería:

*Tabla 12. Cuenta de Tesorería.*

<b>COBROS</b>	<b>n</b>	<b>n+1</b>	<b>n+2</b>
Prestación de servicios	64.800	71.280	78.408
<b>PAGOS</b>			
Compra inmovilizado	12.593,37	12.593,37	12.593,37
Gastos personal	44.460	44.460	44.460
Gastos de explotación	2.400	2.400	2.400
Gastos financieros	5.693,36	4590	3.407
Impuesto sobre el beneficio	1.324,27	563,25	1.737
Pago cuota préstamo	4151	3354	2495
Pago cuota leasing	1542	1235	911
<b>TESORERÍA</b>	<b>-7.364,41</b>	<b>2.084,38</b>	<b>10.404,63</b>

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.

Por otra parte, vemos como el coste del inmovilizado material e intangible que adquirimos al iniciar la actividad 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.

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

## 7.5 Ratios (liquidez y endeudamiento)

### Ratio de Liquidez

La liquidez es la capacidad potencial que tiene la empresa para pagar sus obligaciones (Johnson, 2000). .

Los ratios de Liquidez se obtienen mediante la comparación entre el activo corriente y las deudas que habrá que atender a corto plazo, es decir, el pasivo corriente (Johnson, 2000). .

En la Tabla 13, se muestran los ratios de liquidez de nuestra empresa.

*Tabla 13. Ratios de Liquidez.*

	n	n+1	n+2
Ratio de liquidez	1,07	0,35	0,17
Fondo de Maniobra sobre el Activo	0,02	-0,27	-0,44

Fondo de Maniobra sobre el Pasivo	0,02	-0,26	-0,59
-----------------------------------	------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia

Como vemos, la cantidad de liquidez de un año a otro va disminuyendo muy rápidamente, porque, a pesar de tener unos beneficios en aumento, tenemos unas deudas financieras que aumentan en mayor cuantía de lo que lo hacen los beneficios.

El Fondo de Maniobra también disminuye y es negativo los dos años posteriores al inicio de la empresa. Esto es preocupante ya que el Fondo de Maniobra 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, y por tanto, más difícil será que caigamos en una situación de insolvencia.

No hemos considerado necesario calcular los ratios de tesorería o disponibilidad, ya que estos valores coinciden debido a que la empresa no dispone de existencias al tratarse de una empresa que ofrece servicios y todo el activo corriente está constituido por efectivo.

### Ratio de endeudamiento

Este ratio nos informa sobre el volumen de deuda de la empresa y aparece para los 3 primeros años en la Tabla 14.

*Tabla 14. Ratio de Endeudamiento.*

	<b>n</b>	<b>n+1</b>	<b>n+2</b>
Ratio endeudamiento	1,09	1,03	0,74

Fuente: Elaboración Propia

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

primer año la empresa tiene pérdidas. No obstante, a partir del año  $n+1$ , se obtienen beneficios, lo que se ve reflejado en la reducción de este ratio. Además, hemos de tener en cuenta que acaba de contratar el préstamo y el contrato de *leasing*.

Sin embargo, se reduce de un año a otro por lo que podemos prever que, con el tiempo, la empresa pasará de una situación de descapitalización a otra con una adecuada autonomía financiera. También vemos que la calidad de la deuda es adecuada, ya que la mayoría es a largo plazo.

## 7.6 Epílogo

Hay que destacar el problema a la hora de prever 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.

Para financiar la inversión inicial de la empresa, hemos recurrido a la financiación propia que se compone por el capital social mínimo exigido a una Sociedad Limitada Nueva Empresa (3012€) y a financiación ajena a través de un préstamo bancario y un contrato de *leasing*.

Si observamos los Estados Contables Previsionales de la empresa, podemos ser optimistas a partir del segundo año, momento a partir del cual la empresa empieza a generar beneficios. Además, los gastos se van reduciendo año tras año. Esto nos lleva a pensar que poco a poco la empresa se irá consolidando en el mercado y será rentable a largo plazo.

## **CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES**

En este capítulo final, se indicarán las conclusiones obtenidas de la realización de este Trabajo Final de Carrera, consistente en la creación de la empresa “RSCfits Comunicación”, especializada en servicios de comunicación de RSC.

1. En primer lugar, hay que recalcar la importancia de la comunicación de RSC 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. Cuando se comunica RSC de forma correcta, se produce una mejora de la reputación y la lealtad a la marca.
2. Respecto a la situación del sector, hay que destacar el empuje que la RSC está recibiendo desde el Gobierno Español y desde la UE. Por ello, será una buena opción incorporarse al mercado, ofreciendo un buen valor diferencial que permita atraer y fidelizar clientes obteniendo así el éxito empresarial.
3. La empresa tiene la capacidad de superar la recesión económica actual. Haremos ver a nuestros clientes que la comunicación de RSC es imprescindible y que hay que cuidar hasta el último detalle.
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 el socio emprendedor.
5. La forma jurídica elegida para la sociedad ha sido la de Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa, fijando el capital social en el mínimo exigido por ley, es decir, 3.012€.

6. La empresa se ubica en el Parque Tecnológico de Paterna. Esta localización se considera muy favorable por situarse cerca de los clientes. Por otra parte, se ha establecido la organización y los procesos de la empresa, definiendo los aspectos claves para un horizonte de 3 años, por lo que debería de ser un sistema productivo y eficiente.
7. La política de marketing ha sido definida. Al tratarse de una empresa de nueva creación sin ningún renombre en el mercado, se ha creado una estrategia de comunicación que nos conducirá a tener una imagen de marca, con el objetivo de diferenciarnos de nuestros competidores.
8. 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 ofrecerá servicios de calidad a precios competitivos, adaptándose siempre a las necesidades específicas de nuestros clientes.
9. La empresa es viable desde la perspectiva económica. Hay que destacar el problema a la hora de prever los resultados de la empresa debido a la dificultad de estandarizar los precios de los servicios, ya que como hemos indicado, dependerá principalmente del presupuesto de cada cliente.
10. Tenemos expectativas de expandirnos en un futuro y el análisis financiero arroja unos datos optimistas a partir del segundo año. Esto nos lleva a deliberar que, a excepción del primer año, la empresa obtiene beneficios y crecimiento bastante elevados.

Por todo ello, queda demostrada la viabilidad del proyecto, considerando la creación de la sociedad RSCfits Comunicación como un proyecto interesante que generará rentabilidad.

## Bibliografia

## **Soporte impreso**

BATALLER GRAU, J. (2007). *Curso de derecho privado*. Valencia: Tirant lo Blanch.

BONSÓN, E. Y CORTIJO, V. (2009). *Análisis de estados financieros. Fundamentos teóricos y casos prácticos*. Madrid: Pearson.

CANALES TATAY, C. (2006). *Tecnología de las empresas financieras, asesoría y gestoría*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

DALMAU PORTA, J. Y HERVÁS OLIVER, J. (2003). *Estrategia y política de empresa, una introducción*. Valencia: Editorial de la Universidad Politècnica de Valencia.

DE MIGUEL MOLINA, M. (2004). *Marketing de servicios: Plan de Marketing*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

KOTLER, P. Y ARMSTRONG, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

MARÍN HERNÁNDEZ, S. Y MARTÍNEZ GARCÍA, F.J. (2003). *Contabilidad bancaria: financiera, de gestión y auditoría*. Madrid: Pirámide.

NAVARRO GARCÍA, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*. Madrid: Esic Editorial.

PORTER, M. (2003). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Madrid: Deusto Bilbao.

PUCHETA MARTINEZ, M. (2010). *Información y comunicación de la RSC*. Madrid: Netbiblo.

RIBES, G. Y HERRERO, A. (2011). *Los Recursos Humanos en la empresa*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

RIVERA VILAS, L. (2010). *Decisiones en marketing. Cliente y empresa*. Valencia: Servicio de publicaciones UPV.

URCELAY, J. (2007). *La responsabilidad social de la empresa en la gestión de las Pymes*. Madrid: Fundación EOI.

VALENCIA LÓPEZ, V. (2013). *Entorno, mercado, clientes, producto y precio*. Madrid : Esic Editorial.

VARGAS ESCUDERO, L (2006). *Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España: un enfoque multidisciplinar*. Madrid: Thomson.

### **Soporte electrónico**

AECA. <<http://www.aeca.es>> [Consulta: 18 de noviembre de 2014]

AGENCIATRIBUTARIA(2014)<<http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio.shtml>>[Consulta: 1 de septiembre de 2014]

ANTECONSULTORES. [En línea] [Citado el: 27 de octubre de 2014.] <http://www.anteloconsultores.com/presupuesto-de-asesoria2/>.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA (2012). <<http://www.consultoras.org/frontend/aec/El-Mercado-Nacional-Desciende-Un-1-7--Despues-De-Cuatro-Anos-De-Estancamiento-vn22422-vst22>> [Consulta: 1 de octubre de 2014]

BANCOPOPULAR.<<http://www.bancopopular.es/popularweb/simuladores/simulador-leasing.htm>> [Consulta: 1 de octubre de 2014]

BOE. <<https://www.boe.es>> [Consulta: 19 de septiembre de 2014]

CÁMARA DE COMERCIO. *La economía de la Comunidad Valenciana (2010)*.

CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS. <<http://www.cnmv.es>> [Consulta: 10 de junio de 2013]

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES. <<http://www.cnmv.es>> [Consulta: 1 de octubre de 2014]

CREAESPACIO. <<http://www.creaespacio.com>> [Consulta: 1 de septiembre de 2014]

DOUE. <<http://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html?locale=es>> [Consulta: 13 de septiembre de 2014]

FUNDACIÓN DE PWC. <<http://www.pwc.es/es/fundacion/index.jhtml>> [Consulta: 2 de septiembre de 2014]

Fundación San Prudencio. <<http://lafundacion.com>> [Consulta: 2 de septiembre de 2014]

GLOBAL REPORTING. <<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>> [Consulta: 18 de noviembre de 2014]

GOOGLEMAPS. <<https://www.google.es/maps>> [Consulta: 1 de septiembre de 2014]

GUREAK. <<http://www.grupogureak.com>> [Consulta: 2 de noviembre de 2014]

INE ( 2014). <<http://www.ine.es>> [Consulta: 1 de noviembre de 2014]

## ANEXOS

A continuación, vamos a exponer una breve descripción analítica de los resultados que obtendríamos en dos situaciones dadas: pesimista y optimista. Simplemente queremos ver si podríamos sobrevivir en el escenario pesimista y crecer en el optimista.

### Escenario pesimista

Para la creación de un marco pesimista, que estimaremos por debajo de los resultados ya obtenidos, nos fijaremos principalmente en las variaciones de los resultados, que como consecuencia de disminuir las ventas, se verán afectados muy negativamente. Como vemos en la tabla 15, para elaborar los datos supondremos que hay una disminución en las expectativas de ventas de un 20%, por lo que los clientes finales a los que venderemos ya no serán 162, sino 129 en total en un año.

Así pues, los datos quedan de la siguiente manera:

*Tabla 15.Resultados Pesimistas.*

	n	n+1	n+2
Ventas	51.840	57.024	62.726,40
Gastos	73.628,47	10.681,05	2.679,43
Resultados	-21.788,47	-10.681,05	-2.679,43

Fuente: Elaboración Propia

Tal y como podemos ver, los resultados negativos del primer año son mucho más exagerados de lo que lo eran en el escenario realista, pero si mantenemos el resto de factores (gastos) constantes, la tendencia de crecimiento continua de forma positiva y augura una posible estabilización o, incluso, beneficios en el cuarto año.

En estas condiciones, hay que esperar dos años más para obtener los resultados que esperamos, de modo que crea incertidumbre frente a un posible acreedor, sobre todo una entidad financiera, ya que 4 años es mucho tiempo.

Aún así, si el banco con el que manteníamos el crédito está dispuesto a refinanciar la deuda, e incluso conceder otro préstamo, es muy probable la recuperación. Además, las reservas actuales de liquidez (del año 1) parecen ser suficientes para soportar el peso de una situación como esta.

### Escenario optimista

Para la elaboración de este escenario, vamos a estimar un incremento inicial en la atracción de clientes gracias a nuestra buena actuación, que nos ha hecho merecedores de una buena reputación y también gracias a la mejora del mercado laboral y el incremento de las PYMES que necesitan asesoramiento.

Para esto, los números se han modificado ligeramente, en término medio, de modo que suponemos que hay un aumento de las ventas sobre la cantidad inicialmente prevista del 15%, de manera que el número total de clientes que vendrán a la empresa serán 186 (en lugar de los 162) tal y como observamos en la tabla 16.

Con este incremento, los resultados quedan del siguiente modo:

*Tabla 16. Resultados Optimistas.*

	n	n+1	n+2
Ventas	74.520	81.972	90.169,20
Gastos	73.628,47	10.681,05	2.679,43
Resultados	891,53	14.266,95	24.763,37

Fuente: Elaboración Propia

Ante esta situación, quedaríamos con beneficios desde el primer año, de modo que sería un negocio muy rentable y con grandes expectativas de futuro.

Estos cambios no son del todo realistas, porque conseguir tanta afiliación de nuevos clientes requeriría mucha habilidad y suerte, pero por encima de todo,

experiencia y reputación, algo que en una empresa de reciente creación no se da.