



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

TRABAJO FINAL DE LA CARRERA

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORA DE MARKETING

Cristina Sánchez Saiz

Valencia, noviembre 2016

Tutor: Aurelio Herrero Blasco

ÍNDICE

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Resumen	8
1.2 Justificación de las asignaturas cursadas por el alumno y relacionadas con la elaboración del TFC, TFTP o prácticum.	9
1.3 Objetivos.....	13
1.4 Metodología.....	16
2. ANTECEDENTES.....	17
2.1 Motivación. La idea	18
2.2 Aproximación al sector de la consultoría	22
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	26
3.1 Macroentorno: Análisis PEST	27
3.2 Microentorno. Las 5 fuerzas de Porter.....	45
3.3 DAFO	50
3.4 Competencia	58
4. PLAN DE OPERACIONES	66
4.1 Localización.....	67
4.2 Operaciones y procesos.....	70
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	76
5.1 Misión, Visión y Valores de la empresa	77
5.2 Forma jurídica de la empresa	78
5.3 Composición societaria	86
5.4 Análisis Puestos de Trabajo.....	88
5.5 Organigrama.....	91
6. PLAN DE MARKETING	93
6.1 Segmentación de Mercado	94
6.2 Estrategia del Servicio.....	97
6.3 Estrategia de precio.....	98
6.4 Estrategia de comunicación	101
6.5 Estrategia de distribución	103
7.PLAN FINANCIERO	107
7. 1 Introducción.....	108
7.2 Plan de inversión y financiación	108

7.3 Balances Previsionales	111
7.4 Análisis de la cuenta de resultados.....	114
7.5 Recuperación de la inversión.....	116
8. CONCLUSIONES.....	118
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS	127

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración I: Justificación de asignaturas relacionadas.....</i>	<i>9</i>
<i>Ilustración II: Número y volumen de inversiones de sociedades de venture capital en startups en España en los últimos años</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración III: Subsectores más activos de Venture Capital</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración IV: Subsectores con más volumen de inversión en venture capital. 24</i>	
<i>Ilustración V: Modelo Pest.....</i>	<i>27</i>
<i>Ilustración VI: Valor PIB primer trimestre de 2016.....</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración VII: Evolución anual PIB.....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración IX: Gráfica evolución PIB</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración X: Valor PIB per cápita primer trimestre de 2016.....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración XI: Tabla evolución PIB per cápita España.....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración XII: Gráfica evolución IPC España 2004-2014.....</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración XIII: Tabla desempleo primer trimestre de 2016 España.....</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración XIV: Gráfica tasa de paro España según edad y sexo primer trimestre 2016.....</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración XV: Tabla evolución PIB España 2014-2015.....</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración XVI: Gráfica evolución PIB España 2014-2015</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración XVII: Curva de Phillips.....</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración XVIII: Principales C.C.A.A. en España según auge actual de Startups. 2016</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración XIX: Gráfica evolución inversión en Startups por C.C.A.A. 2012-2014. Según volumen de la inversión.</i>	<i>41</i>
<i>Ilustración XX: Gráfica evolución inversión en Startups por C.C.A.A. 2012-2014. Según número de inversiones.</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración XXI: Infografía pirámide poblacional por sexo y edad España 2015 ...</i>	<i>43</i>

<i>Ilustración XXII: Infografía pirámide poblacional por sexo y edad España 2016</i>	44
<i>Ilustración XXIII: Gráfica las cinco fuerzas de Porter</i>	46
<i>Ilustración XIX: Gráfica análisis DAFO</i>	51
<i>Ilustración XX: Tabla análisis DAFO</i>	52
<i>Ilustración XX: Logo consultora de marketing Lifting Consulting&Co</i>	58
<i>Ilustración XXI: Logo consultora de marketing Uzink</i>	58
<i>Ilustración XXII: Logo consultora de marketing RMG</i>	59
<i>Ilustración XXIII: Logo Cink Emprende</i>	60
<i>Ilustración XXIV: Logo Wayra</i>	60
<i>Ilustración XXV: Logo Top Seeds Lab</i>	61
<i>Ilustración XXVI: Logo Bonsai Ventures</i>	62
<i>Ilustración XXVII: Logo Inveready</i>	62
<i>Ilustración XXVIII: Logo Cabiedes Partners</i>	62
<i>Ilustración XXIX: Logo Caixa Capital Risc</i>	63
<i>Ilustración XXX: Logo Samaipata</i>	63
<i>Ilustración XXXI: Logo AD4VENTURES</i>	64
<i>Ilustración XXXII: Logo Media Digital Ventures</i>	64
<i>Ilustración XXXIII: Logo ATRESMEDIA</i>	65
<i>Ilustración XXXIV: Plano ubicación oficina en Madrid</i>	68
<i>Ilustración XXXV: Tabla secuencial de operaciones</i>	70
<i>Ilustración XXXVI: Clasificación formas jurídicas</i>	79
<i>Ilustración XXXVII: Organigrama</i>	91
<i>Ilustración XXXVIII: Segmentación público objetivo</i>	95
<i>Ilustración XXXIX: Logo de nuestra sociedad</i>	102
<i>Ilustración XL: Tabla inversión en inmovilizado material e inmovilizado intangible</i>	110
<i>Ilustración XLI: Activo previsión escenario realista</i>	111
<i>Ilustración XLII: Estado de Flujos de Efectivo previsión escenario realista</i>	112
<i>Ilustración XLIII: Patrimonio Neto y Pasivo previsión escenario realista</i>	113
<i>Ilustración XLIV: Cuenta de P y G previsión escenario realista</i>	114
<i>Ilustración XLV: Ratios escenario realista</i>	114

<i>Ilustración XLVI: Amortización préstamo 10 años</i>	128
<i>Ilustración XLVII: Activo escenario pesimista</i>	128
<i>Ilustración XLVIII : Estado de Flujos de Efectivo escenario pesimista</i>	129
<i>Ilustración XLIX: Patrimonio Neto y Pasivo escenario pesimista</i>	129
<i>Ilustración L: Cuenta de P y G escenario pesimista</i>	130
<i>Ilustración LI: Ratios escenario pesimista</i>	130
<i>Ilustración LII: Activo escenario optimista</i>	131
<i>Ilustración LIII: Estado de Flujos de Efectivo escenario optimista</i>	131
<i>Ilustración LIV: Patrimonio Neto y Pasivo escenario optimista</i>	132
<i>Ilustración LV: Cuenta de P y G escenario optimista</i>	132
<i>Ilustración LVI: Ratios escenario optimista</i>	133

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen

El proyecto que a continuación se presenta corresponde a la descripción de un plan de empresa para una consultoría de marketing ubicada en el centro de la ciudad de Madrid.

El objetivo de dicho plan de empresa es averiguar la manera económicamente más eficiente de crear y gestionar en un medio plazo una empresa que se dedique a ofrecer servicios de orientación, estrategia y posicionamiento en el mercado a todas aquellas empresas que debido a la falta de nociones básicas en cuanto a las herramientas necesarias para lograr una notoriedad y visibilidad de su producto o servicio, no consiguen alcanzar una rentabilidad suficiente para garantizar su supervivencia.

Para conseguir el objetivo establecido, el primer paso a seguir es el de obtener un análisis y descripción detallada del sector en el que va actuar la empresa, así como los competidores con los que puede encontrarse, y el volumen aproximado de la demanda a la que va a tener que responder.

Para conocer el segmento donde operará debemos hacer un estudio exhaustivo del macroentorno de éste, utilizando herramientas como el modelo PEST, del microentorno con el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para definir más detalladamente las amenazas y características de su área de actividad y, por supuesto, un estudio de las características de la empresa situada una vez situada en dicho contexto a través de un análisis DAFO.

Una vez identificadas las características del sector, así como la demanda y competencia, nos dispondremos a estructurar, describir y secuenciar las operaciones y procesos en los que se verá inmersa la empresa para el efectivo desarrollo de su actividad.

Más adelante se expondrá la personalidad jurídica de la empresa, así como su organización y composición realizando una descripción de los puestos de trabajo que precisará y la jerarquía en los que cada uno de ellos estará ubicado.

Por último, para confirmar si el proyecto es objetivamente factible en términos económicos, se procederá a elaborar un análisis económico-financiero previsible que nos indique entorno a qué magnitudes han de encontrarse nuestros ratios y cifras.

La razón por la cual el tipo de proyecto escogido ha sido la creación de una empresa dedicada a la consultoría del marketing, es la cada vez más fuerte competitividad que existe entre las empresas por destacar su producto o servicio frente a los del resto y hacerlo llegar hasta su público objetivo con éxito. En la capital de Madrid en concreto, la agresividad del mercado impide a muchas compañías darse a conocer si no utilizan las herramientas adecuadas y son orientadas por profesionales. El mundo del marketing y la publicidad es un mundo de estímulos, estímulos cada día más innovadores y efectivos que no paran de evolucionar y modernizarse a un ritmo que obliga a todas aquellas compañías que no siguen la tendencia a quedarse atrás.

1.2 Justificación de las asignaturas cursadas por el alumno y relacionadas con la elaboración del TFC, TFTP o prácticum.

Ilustración I: Justificación de asignaturas relacionadas

Capítulo del TFC	2. ANTECEDENTES
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a los Sectores Empresariales • Economía Española y Mundial • Economía Española y Regional • Macroeconomía • Microeconomía
Breve justificación	Analizamos y definimos las características del sector concreto en el que va a actuar nuestra empresa ubicándolo en un contexto económico regional, nacional y mundial.

Capítulo del TFC	3. ANÁLISIS DEL ENTORNO
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Estratégica y Política de la Empresa • Introducción a los Sectores Empresariales • Economía de la Empresa • Macroeconomía • Microeconomía
Breve justificación	<p>Realizamos un estudio del entorno en el que va a desarrollar su actividad la empresa, evaluando a través de diferentes modelos de análisis como: el PEST, las cinco fuerzas de Porter y el DAFO, las oportunidades y barreras con las que va a encontrarse al inicio de sus operaciones en el sector, así como también analizamos la competencia existente, definiendo a posteriori planes de actuación para enfrentarse a ello.</p>

Capítulo del TFC	4. PLAN DE OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Producción y Logística • Dirección Financiera • Dirección Comercial • Dirección Estratégica y Política de Empresa • Economía de la Empresa
Breve justificación	<p>Establecemos la situación física de la empresa y razonamos su localización. Elaboramos un plan de operaciones y procesos, definiendo los pasos y secuencias llevados a cabo para optimizar la prestación del servicio.</p>

Capítulo del TFC	5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Recursos Humanos • Legislación Laboral • Gestión Fiscal en la Empresa • Economía de la Empresa
Breve justificación	<p>Definimos las bases éticas y políticas de la empresa, dotándole de la forma jurídica fiscal adecuada. Establecemos un listado de los socios que la componen analizando los puestos que cada uno de ellos desenvuelve y la posición que ocupan en la jerarquía societaria.</p>

Capítulo del TFC	6. PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing en Empresas de Servicios • Gestión de Calidad • Introducción a la Estadística • Dirección comercial • Dirección estratégica y política de empresa • Economía de la empresa
Breve justificación	<p>Elaboramos un plan de marketing global, basado en la segmentación del mercado y el público objetivo elegido al que irá enfocado nuestro servicio, definiendo en concreto cada una de las estrategias a seguir con el servicio, precio, promoción y distribución.</p>

Capítulo del TFC	8. PLAN FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad Financiera • Contabilidad General y Analítica • Dirección financiera • Matemáticas financieras
Breve justificación	<p>Elaboramos inicialmente un plan de inversión para poder constituir la empresa y definimos como será financiada dicha inversión. Analizamos balances de situación previsionales ubicándolos en distintos escenarios más o menos optimistas y, la posible cuenta de resultados. Evaluamos la recuperación de la inversión por medio del TIR y el VAN.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.3 Objetivos

Los objetivos que persigue este proyecto, son el de recabar la información necesaria y conocer el modo en el que hemos de aplicarla para sacar provecho de ella y, diseñar y ejecutar un plan de empresa adecuado que sea viable económicamente y realista teniendo en cuenta todas las variables tanto a nivel externo como interno que nos pueden afectar.

Objetivo Principal 1: Estudiar y evaluar el entorno. Analizar todas las características que dan forma a nuestro entorno, así como los actores que participan en él, para conocer la manera en la que éstas afectan a nuestra supervivencia y desarrollo, teniendo en cuenta el ámbito en el que vamos a posicionarnos en términos generales, es decir, analizando las características de por ejemplo el país en el que vamos a operar (Macroentorno), las especificaciones del segmento en concreto (Microentorno), un análisis externo e interno de nuestro propio proyecto en relación a las posibilidades que se nos plantean (DAFO) y del resto de *players* que nos pueden sustituir, aunque sea de una manera parcial, en la prestación de nuestros servicios.

Objetivo Secundario 1.1: Analizar y detectar los factores del macroentorno en el que vamos a situar nuestra empresa a través del análisis PEST.

Objetivo Secundario 1.2: Analizar y detectar los factores del microentorno en el que vamos a situar nuestra empresa a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Objetivo Secundario 1.3: Detectar tanto las oportunidades como amenazas que podemos encontrar en el entorno en el que nos vamos a desenvolver con el fin de, por un lado, aprovecharlas en beneficio de nuestros intereses y por el otro, cuidarnos de ellas. Y al mismo tiempo, identificar las fortalezas y debilidades internas que nuestra propia compañía posee, para mantenerlas y superarlas, respectivamente. Toda esa evaluación la desarrollaremos a través de la elaboración de un análisis DAFO.

Objetivo Secundario 1.4: Averiguar quiénes son nuestros competidores directos que pueden ofrecer servicios sustitutivos de los nuestros y que puedan restringir nuestra cuota de mercado.

Objetivo Principal 2: Escoger la localización de la oficina y determinar las operaciones. Analizar el lugar más adecuado en el que ubicar nuestro negocio para que éste pueda beneficiar al desarrollo de nuestra empresa y especificar las operaciones que va a llevar a cabo nuestra compañía.

Objetivo Secundario 2.1: Ubicación de la oficina en una localización que cumpla con los requisitos necesarios, en cuanto a las exigencias de comunicación y cercanía a otras empresas que demanda nuestro proyecto, para que nos permita proveernos de una red de contactos profesionales y crear en general los vínculos oportunos para crecer rápidamente en nuestro segmento.

Objetivo Secundario 2.2: Detallar la secuencia de las operaciones que vamos a llevar a cabo para desempeñar nuestro trabajo desde que los clientes

se ponen en contacto con nosotros para solicitar la prestación de nuestros servicios, hasta que elaboramos el análisis, diagnóstico y estrategia que en última instancia les propondremos.

Objetivo Principal 3: Determinar las características que van a definir a la compañía, la forma jurídica fiscal de la sociedad, los profesionales que va a componer el equipo, sus características y los cargos que desempeñarán, así como la jerarquía de los puestos de trabajo.

Objetivo Secundario 3.1: Determinar y describir la misión, visión y los valores que sentarán las bases éticas y morales de la sociedad.

Objetivo Secundario 3.2: Averiguar cuál es la forma jurídica más adecuada para nuestra sociedad, teniendo en cuenta algunas de sus características, como son el tamaño, el objeto social y la composición societaria.

Objetivo Secundario 3.3: Identificar a los profesionales que compondrán la plantilla de nuestra sociedad.

Objetivo Secundario 3.4: Enumerar y definir algunos de los requisitos indispensables que han de cumplir los responsables de desempeñar las tareas propias y particulares de cada uno de los puestos de trabajo.

Objetivo Secundario 3.5: Diseñar un organigrama en el que se pueda apreciar el orden jerárquico de cada uno de los cargos existentes en la compañía.

Objetivo Principal 4: Detallar en qué va a consistir el plan de marketing que va a llevar a cabo la empresa para darse a conocer en su segmento. En primer lugar, identificando el público objetivo al que van a ir destinados sus esfuerzos en términos de promoción y, a continuación, definiendo la estrategia que va a desarrollar la compañía en cuanto al servicio, precio, comunicación y distribución.

Objetivo Secundario 4.1: Analizar las características del segmento en el que nos vamos a desenvolver y del público objetivo identificado, para encaminar nuestro plan de marketing en la dirección adecuada.

Objetivo Secundario 4.2: Determinar el servicio que ofrecemos, así como el modo en el que va a ser prestado a nuestros clientes, bajo qué condiciones y en qué formato.

Objetivo Secundario 4.3: Detallar la estrategia de precios que vamos a implementar para la contraprestación de nuestros servicios.

Objetivo Secundario 4.4: Definir la estrategia de comunicación, explicando cuales son los canales que nos planteamos emplear para dar a conocer nuestra sociedad, considerando cuáles de los existentes resultarán realmente efectivos para nuestros propósitos.

Objetivo Secundario 4.5: Describir la estrategia de distribución, detallando el modo en el que nuestro trabajo llegará hasta nuestros consumidores.

Objetivo Principal 5: Llevar a cabo el análisis de la viabilidad económica y rentabilidad del modelo de negocio propuesto. Considerando los diferentes escenarios en los que nos podemos encontrar en un horizonte temporal de tres ejercicios, desde la puesta en marcha de nuestra sociedad.

Objetivo Secundario 5.1: Detallar el plan de inversión y financiación que hemos elaborado, haciendo mención de los recursos económicos de los que vamos a disponer, así como de la procedencia de los mismos. Y posteriormente especificar en qué vamos a invertir los recursos comentados y con qué propósito.

Objetivo Secundario 5.2: Elaborar Balances previsionales de situación enmarcados en los diferentes escenarios en los que puede encontrarse nuestra compañía en un horizonte temporal de tres años, un escenario realista, pesimista y optimista.

Objetivo Secundario 5.3: Elaborar Cuentas de Resultados enmarcadas en los diferentes escenarios en los que puede encontrarse nuestra compañía en un horizonte de tres años, un escenario realista, pesimista y optimista.

Objetivo Secundario 5.4: Analizar la inversión, en cuanto a su tasa de retorno, es decir, la rentabilidad que podemos prever que va a tener el negocio, mediante el cálculo del VAN y del TIR.

1.4 Metodología

Para la elaboración y redacción de esta propuesta de negocio hemos acudido a diversas fuentes de información que nos han dado la oportunidad de conocer las características del entorno en el que vamos a desarrollarnos, las necesidades que vamos a tener que satisfacer, así como la toma de decisiones adecuada para el éxito de nuestro proyecto.

Entre los tipos de fuentes a los que hemos recurrido, pese a que han sido en su gran mayoría fuentes secundarias como artículos, estudios, investigación y consulta en cuanto al funcionamiento de otras empresas con un objeto social de similares características, también hemos hecho uso de fuentes primarias como la propia experiencia que nos ha reportado el haber estado empleados en compañías que también desempeñaban y prestaban un servicio de consultoría y asesoramiento, aunque fuese en otra área de negocio, o como los testimonios de emprendedores, a los que hemos tenido acceso y con los que hemos tenido la oportunidad de interactuar, que son conocedores en primera persona de los requerimientos que una compañía de reciente creación puede tener la obligatoriedad de cumplir, en relación a los movimientos estratégicos que se han de realizar para lograr una visibilidad efectiva de su presencia y actividad en el mercado.

Con toda la información recabada hemos logrado dar forma a un esquema global de nuestra propuesta, ahondando en la complejidad y los detalles del nuevo negocio y dilucidando, y posteriormente describiendo, el modo de solventarlos.

2. ANTECEDENTES

2. ANTECEDENTES

2.1 Motivación. La idea

La idea de elaborar un plan de empresa que hiciese referencia a la creación de una sociedad dedicada a prestar servicios de consultoría, se debe a que desde el comienzo de mis prácticas estuve empleada en una base de datos financiera cerrada por suscripción que para la mayoría de nuestros clientes hacía las veces de consultora, proporcionándoles información valiosa sobre el contexto del mercado y elaborando análisis que les orientasen y garantizaran una acertada toma de decisiones para la administración de su compañía.

Además, el acceso a la información y los movimientos transaccionales y financieros en términos de inversión que seguíamos y registrábamos en la base de datos que alimentaba a la compañía, me reportaron ciertas nociones sobre cómo evoluciona el mundo inversor, principalmente en lo que se refiere al respaldo económico o no exclusivamente económico, que reciben las compañías de reciente creación denominadas comúnmente startups. La proliferación de emprendedores dispuestos a sacar adelante su idea de negocio, en gran medida motivados por las circunstancias de desempleo desencadenadas por la crisis, ha dado lugar a nuevas formas de inversión como el *media for equity* (cuyo modelo desarrollaré más adelante) que me han inspirado para que sean implementadas en mi propio proyecto.

La ocurrencia de que actuase en el segmento del marketing, a diferencia de la sociedad donde trabajaba, radica en que dentro de la propia compañía, pese a que realizaba las tareas propias de una consultora en el ámbito financiero, detecté importantes carencias en cuanto hacia dónde dirigir los recursos destinados al marketing, así como una vez destinados a un medio de difusión concreto, la manera de gestionar dicha herramienta, lo que me hizo plantearme y deducir que si una compañía ya consolidada, con experiencia y con un actividad empresarial que le permite vislumbrar la posición de otras compañías en el mercado, así como su *modus operandi* en el ámbito promocional, no sigue una estrategia bien definida ni completamente acertada en su propia promoción, todavía resultará mucho más complicado, y por tanto más demandado, la orientación en este segmento a aquellas compañías que comiencen su andadura en el mercado. Cuando además, las compañías de reciente creación, habitualmente, no tienen capacidad para disponer en sus orígenes de un departamento y equipo exclusivamente dedicado a orientarles en el camino a seguir en cuanto a la elaboración de un plan de marketing adecuado.

Una vez detectada la posible necesidad de ciertas compañías de nueva creación en esta área, surgió la idea de constituir una sociedad que ofreciese al

mercado la prestación de un servicio que satisficiera la carencia identificada, es decir, con una compañía que realizase, al igual que en la empresa en la que estuve empleada, en la que desempeñábamos un trabajo con rasgos comunes en cuanto a la investigación, análisis y recopilación, elaboración de un plan de acción y propuesta, pero en otro segmento, un estudio exhaustivo de las necesidades de promoción que demanda una empresa en función de sus particularidades, de la situación de su segmento y del comportamiento del resto de empresas de su competencia en sus mismas condiciones, con el fin de proporcionarle una serie de pautas que le permitan comprender qué medios son en los que según su perfil resultaría más eficiente invertir sus recursos.

En resumidas cuentas, si enumeramos los motivos por los cuales he tomado la decisión de enfocar la prestación de nuestros servicios a startups en concreto, nos encontraríamos con las siguientes razones:

- En primer lugar, la circunstancia de que al tratarse de una compañía de reciente creación lo lógico es que su plantilla inicialmente sea bastante reducida, así como sus departamentos, lo que significa que no dispondrían por regla general de un departamento exclusivamente dedicado al marketing y en caso de plantearse obtener orientación profesional habrían de acudir a la subcontratación de una empresa de nuestras características.
- En segundo lugar, el hecho de que si existen compañías experimentadas que tienen dificultades, y que en ocasiones erran, a la hora de decidir hacia donde deben dirigir sus esfuerzos promocionales para obtener unos resultados satisfactorios, para una empresa novel debe resultar todavía más complicado reconocer el modo en el que deben actuar en este área, así como averiguar por cuenta propia cómo se desenvuelven el resto de empresas de su competencia para obtener visibilidad y cuota de mercado.
- Además, otro de los motivos que hasta ahora no habíamos mencionado es que en el caso de las startups, la promoción de su actividad tiene distintos destinatarios, no solo irá enfocada a atraer a los consumidores finales de su producto o servicio para poder consolidarse en el mercado, sino que también al encontrarse en una fase inicial precisarán aportaciones recursos financieros y no financieros que les permitan continuar desarrollándose en el segmento donde quieren establecerse.
- Por último, en sintonía con la particularidad de la que queremos dotar a la empresa (razón por la que antes mencionábamos nuestra inspiración con las sociedades que ofrecen *media for equity*), otro de los motivos por el que las startups nos resultan especialmente interesantes es por

nuestra intención de, en el caso de que despierte nuestro interés y de que la compañía-cliente esté de acuerdo, obtener minúsculas participaciones del capital social de éstas, como parte de la contraprestación por los servicios que le habremos prestado.

Debido a la supuesta limitación de recursos económicos de los que dispone una startup, consideramos que nuestro planteamiento, que además también incluye la posibilidad de conceder ciertas facilidades de financiación como el pago en plazos y/o el aval mediante activos dependiendo de las circunstancias, puede resultar bastante atractivo a una parte importante de nuestro público objetivo.

El punto final que concluye la lista de razones por la que me he decantado por dirigir nuestra actividad al universo de las startups, denota el interés inversor con el pretendo caracterizar a nuestra compañía, para que de ese modo le aporte a la sociedad un matiz que en comparación con el resto de compañías de nuestro segmento, marque la diferencia frente a la competencia.

Éste es, sin lugar a dudas, el rasgo que se ha considerado más innovador y distintivo de la idea de negocio propuesta.

Remontándome de nuevo a las razones que han motivado mi elección de operar en el segmento de la consultoría del marketing y no en cualquier otro, en sintonía también con alguno de los motivos enumerados por el que nos centraremos en startups, es que tras haber tenido la oportunidad de interactuar e intercambiar impresiones en numerosas ocasiones con un número considerable de emprendedores, a los que durante un periodo de tiempo tuve fácilmente acceso debido al entorno y a los contactos que me brindó la empresa en la que estuve empleada, he comprendido el dilema que supone para estos recién estrenados empresarios administrar en particular los recursos destinados al marketing.

Por otro lado, también ha influido en la elección de este sector, la dificultad que puede suponer para ciertas empresas la rápida actualización, y en consecuencia obsolescencia, de las herramientas que tradicionalmente se han empleado para la promoción de una compañía. Pese a que en la mayoría de casos los emprendedores son gente relativamente joven que debería estar más familiarizada con las nuevas tecnologías, no está demás para aquella parcela de emprendedores que no estén tan duchos en la materia, tenderles la mano para que sus maniobras en marketing resulten exitosas y sus esfuerzos no caigan en saco roto.

Por último, por supuesto, también ha influido en mí decisión de llevar a cabo este proyecto en particular y no otro, el hecho de tratarse de un segmento, la consultoría de marketing, que actualmente opera casi en exclusiva en formato digital y online.

La circunstancia que se da al tratarse de un trabajo que tenemos la posibilidad de desempeñar de manera online incluso y remota, nos proporciona una importante ventaja en términos de inversión, es decir, pese a que es evidente que la puesta en marcha de cualquier proyecto de este calibre exige un desembolso considerable que permita hacernos, como mínimo, con los recursos imprescindibles para desarrollar nuestra actividad, no es menos cierto que al no tener la obligación de contar con unas instalaciones concretas para llevar a cabo nuestro cometido tenemos la oportunidad de ir financiando el crecimiento de nuestra empresa de manera mucho más paulatina, por ejemplo en un inicio podrían realizarse ciertas tareas de manera deslocalizada, si tuviésemos que contratar algún empleado de apoyo, como puede ser un freelance, para algún periodo concreto en el que nos enfrentásemos a un pico de trabajo extraordinario, éste podría desarrollar sin problema su trabajo desde su propio hogar. Incluso si el volumen del trabajo aumentase y se mantuviese como una constante, podríamos contratar a un profesional para que trabajase de manera remota durante un tiempo indefinido, hasta que dispusiésemos de más recursos económicos y pudiésemos desplazarnos a una oficina de mayores dimensiones para dar cabida a los nuevos empleados según lo vaya demandando el propio negocio.

En conclusión, todos los motivos anteriormente explicados y desarrollados son los que justifican la decisión que he tomado de embarcarme en un proyecto para crear una sociedad de estas características.

2.2 Aproximación al sector de la consultoría

A continuación, vamos a realizar un breve análisis y reflexión sobre la realidad del segmento en el que van a dar comienzo las operaciones de nuestro negocio, el sector de la consultoría, para comprender la realidad con la que va a encontrarse nuestra sociedad, en cuanto a las circunstancias económicas actuales, las sociales y la tendencia que está experimentando el mundo corporativo, en concreto, el universo de aquellas empresas que forman parte de nuestro público objetivo

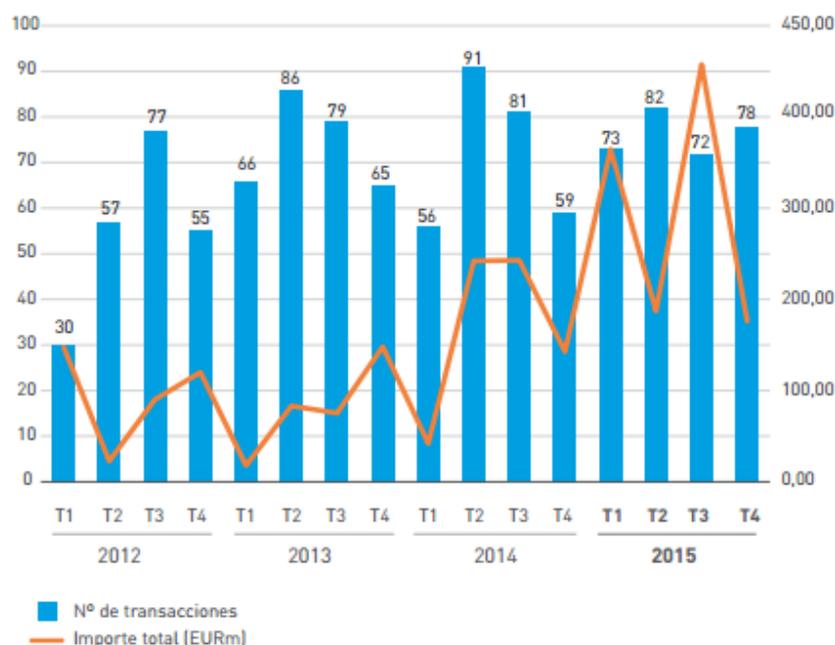
En el contexto económico en el que nos encontramos en la actualidad resulta imprescindible para la supervivencia de una compañía llamar la atención del público y lograr hacer destacar su producto o servicio por encima de los que ofrecen el resto.

Como ya hemos comentado anteriormente, el tipo de sociedades al que vamos a destinar nuestros servicios son aquellas que por su inexperiencia pueden resultar especialmente susceptibles a la agresividad del mercado. Las startups son un claro reflejo de lo decisivo e imprescindible que resulta identificar los sistemas de promoción y comunicación adecuados para que su proyecto no fracase. Hasta hace unos cuantos años, debido a que la situación económica era mucho más estable y en esa zona de confort las personas no se veían tan “motivadas” a emprender y crear su propio negocio para labrarse un futuro, las startups no habían proliferado tanto como lo han hecho a día de hoy, ni existía tanto interés por parte de entidades financiadoras para invertir en compañías de reciente creación.

Como resulta lógico, el incremento de la creación de nuevas empresas está también motivado, y profundamente influenciado, por la posibilidad de recibir financiación y respaldo de terceros, como son, entre otras, las sociedades de venture capital, sociedades cuyo objeto social consiste en participar en el desarrollo de nuevas empresas (la actividad de este tipo de entidades se explica con más detalle más adelante en este trabajo).

Ilustración II: Número y volumen de inversiones de sociedades de venture capital en startups en España en los últimos años

Distribución del número de transacciones involucrando Venture Capital en 2012, 2013, 2014 y 2015



Fuente: GUÍA M&A TTR – TRANSACTIONAL TRACK RECORD, 2016.

En la ilustración de arriba podemos apreciar la evolución de las inversiones de empresas de venture capital en startups en España en los últimos años, tanto en número, como en volumen. Sobre todo si observamos el trazo que dibuja la evolución del volumen de inversión realizada, es decir, el capital movilizado en las operaciones de financiación de las compañías de venture capital a startups, discernimos que éste refleja una clara tendencia positiva, se puede percibir sin problemas el considerable aumento que ha experimentado el volumen de financiación del año 2012 al año 2015. La tendencia creciente que la gráfica manifiesta es reflejo y consecuencia del creciente interés, que como mencionábamos más arriba, de un tiempo a esta parte están despertando en las entidades inversoras las compañías de reciente creación.

La razón por la que hemos hecho uso de gráficos que muestran la evolución de la inversión de las firmas de venture capital en startups en los últimos años en España, es porque consideramos que es un buen indicador

para reflejar la realidad actual de las startups, y la relevancia de su papel en el mercado a día de hoy.

Ilustración III: Subsectores más activos de Venture Capital

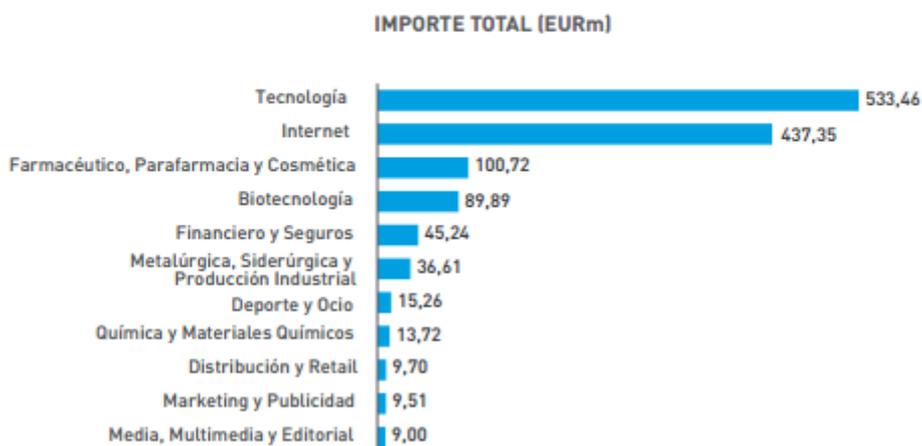
Subsectores más activos de Venture Capital



Fuente: GUÍA M&A TTR – TRANSACTIONAL TRACK RECORD, 2016.

Ilustración IV: Subsectores con más volumen de inversión en venture capital

Subsectores con mayor volumen de inversión de Venture Capital



Fuente: GUÍA M&A TTR – TRANSACTIONAL TRACK RECORD, 2016.

En armonía con el razonamiento que anteriormente se ha descrito para la elección de un modelo negocio cuya actividad social se desempeña de modo online, en los gráficos de arriba podemos observar que aquellos sectores que se considera que ofrecen una mayor garantía de éxito y una inversión con mayor certidumbre son los que operan en el segmento de la tecnología e internet.

Las startups que operan en los sectores de la tecnología e internet son los que encumbran el ranking de compañías de reciente creación que más inversión han recibido tanto en cuanto al número de rondas de financiación de las cuales han sido objeto, como al volumen de recursos económicos recibido.

Para el fin comercial que hemos escogido para nuestra compañía resulta muy interesante observar como desde hace unos años a esta parte se ha multiplicado la inversión destinada a financiar y formar parte de las nuevas compañías que van naciendo, por parte de socios capitalistas, así como conocer cuáles son aquellos sectores en los que operan las startups que más financiación reciben, puesto que nos permiten de formarnos una idea en cuanto a qué tipo de compañías suelen resultar más rentables y conllevan menos riesgo a la hora de realizar una inversión. Información de nuestro interés debido a nuestra intención de obtener participación en algunas de las startups-clientes a las que tengamos acceso.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Macroentorno: Análisis PEST

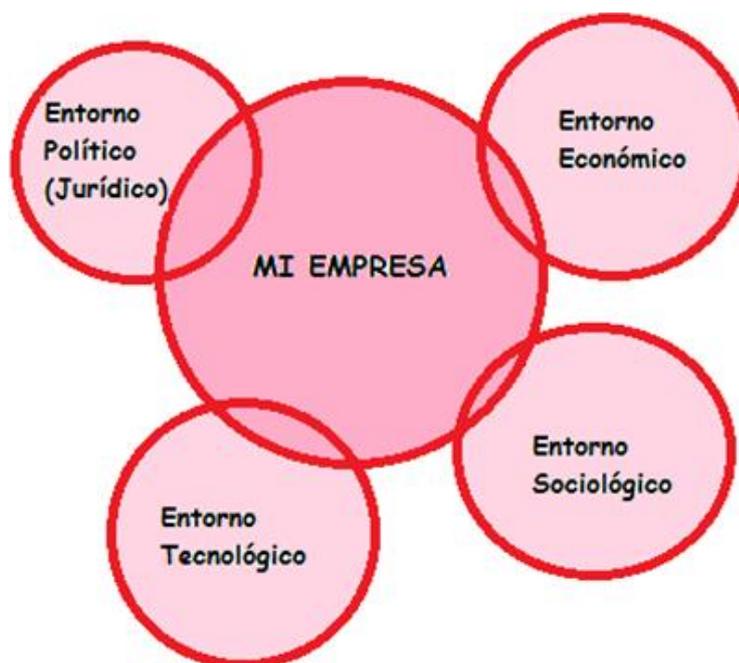
Para asegurar la supervivencia de una nueva empresa en el mercado donde se va a desenvolver, resulta imprescindible identificar las amenazas a las que puede tener que enfrentarse, es por ello que comprendemos que antes de precipitarnos y constituir una sociedad en un entorno que no conocemos, lo adecuado es elaborar un análisis del macroentorno que envolverá a nuestra compañía para poder detectar anticipadamente algunas de las barreras o dificultades a las que puede verse obligada a hacer frente.

La manera en la que vamos desarrollar nuestro análisis, es mediante una clasificación de los distintos factores de mayor relevancia que influyen en el entorno el que vamos a implementar nuestra sociedad. Este modelo de análisis recibe el nombre de modelo PEST.

Con la elaboración y estudio del modelo PEST podremos ser más cautos a la hora de planificar y ejecutar nuestras estrategias de mercado teniendo en cuenta las características de los factores que tienen presencia en nuestro entorno, al mismo tiempo que podremos sacar provecho de esta información en beneficio de nuestra compañía.

El análisis PEST, se estructura en 4 grandes grupos a analizar:

Ilustración V: Modelo Pest



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Antes de comenzar a desarrollar cada uno de los factores desglosados del PEST, cabe explicar que pese a que existe el mismo modelo de análisis pero ampliado con un par de variables adicionales denominado PESTEL (Entorno: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) en nuestro caso nos hemos decantado por hacer el análisis abreviado del mismo, PEST, porque consideramos que la variable a evaluar en cuanto al entorno ecológico no está estrictamente relacionada con nuestra actividad, puesto que nuestra función consiste en realizar un análisis y propuesta de campaña de marketing adecuada según la empresa, no en llevar a cabo físicamente ninguno de los puntos de la propuesta, como podrían ser impresión y reparto de panfletos u organización y celebración de eventos entre otros, casos en los que la compañía pertinente encargada de realizar dichos eventos ha de ser la responsable de desarrollar su actividad respetando el medio ambiente evitando superar las cotas de contaminación establecidas por ley.

En segundo lugar, en cuanto a la otra variable que inicialmente parece quedar fuera de nuestro estudio es el entorno Legal, sin embargo, sí que la hemos incluido en nuestro análisis, lo que ocurre es que hemos considerado que, al estar estrechamente ligada al contexto político, merece la pena evaluar ambos macroentornos, el político y el legal, en su conjunto englobados en un único punto de nuestro análisis, algo que opinamos que nos permitirá obtener una visión mucho más acorde a la realidad que nos rodea.

- Entorno Político (jurídico):

En cuanto al modo en que el entorno político puede afectar a nuestra empresa, podemos destacar la inestabilidad política en la que se está viendo inmerso el país en los últimos tiempos. La necesidad de convocar repetidas veces elecciones para elegir líder de gobierno debido a la imposibilidad de alcanzar acuerdos que permitan establecer un gobierno estable que satisfaga la demanda del ciudadano, muestra un escenario de incertidumbre que por supuesto influye en la creación de cualquier nueva empresa en general, no únicamente en el sector en el que nosotros vamos a desenvolvemos, sobre todo afecta al área que engloba la necesidad de financiación y la existencia de inversores interesados en respaldar nuevos proyectos.

Un contexto político inestable aleja a los socios potenciales que puedan sentirse atraídos por la actividad a desarrollar de una compañía, dificultando el acceso a capital y en consecuencia poniendo trabas al desarrollo y crecimiento.

Estas circunstancias políticas del país, si las analizamos en relación a la manera en que nos afecta particularmente a nosotros para la creación de nuestra compañía, pueden interpretarse desde dos puntos de vista contrarios entre sí. Es decir, por un lado, resulta perjudicial para nuestra razón de ser el hecho de que la incertidumbre política paralice o, como mínimo, dificulte la motivación emprendedora reduciendo la aparición de nuevas empresas, porque

lógicamente si nuestro principal público objetivo son las startups el hecho de que mengüe el número de las mismas reduce considerablemente nuestro mercado. Y, por otro lado, resulta en cierto modo positivo para nosotros que las compañías de reciente creación se enfrenten a dificultades a la hora de conseguir financiación, puesto que la necesidad de presentar su producto/servicio de manera atractiva para convencer a los potenciales inversores va a ser mucho más acusada. Esto último, nos asegura la existencia de compañías que vayan a necesitar asesoramiento para llevar a cabo una estrategia de marketing que les permita llegar a financiadores que les provean de los recursos económicos que necesitan.

Además de la situación política general de España, también tenemos que tener en cuenta para el desarrollo de nuestro objeto social, la legislación que regula el segmento en el que nos movemos. Debido a la rápida proliferación del marketing digital y a la falta de precedentes en este campo, se manifestado la necesidad inminente de establecer nuevas restricciones que impidan vulnerar una serie de derechos muy vinculados al ejercicio del marketing digital.

Las leyes encargadas de regular el sector de marketing en general, y el marketing digital en particular, son:

- Ley General de Publicidad (LGP)

La LGP se encarga de legislar la actividad de la publicidad en general, es decir, controla los límites de todo tipo de promoción, independientemente de la manera en la que se distribuya física o digital, que realice cualquier sociedad, así como todo tipo de comunicación.

- Ley de Competencia Desleal (LCD)

La LCD en el campo del marketing digital podría encuadrarse dentro de la comunicación y promoción de las empresas por medio de correos electrónicos. La Ley obliga a los emisores de este tipo de mensajes publicitarios, a que los usuarios receptores tengan completa potestad de solicitar la cesión de envío y a dar de bajar en el momento que consideren oportuno el canal de comunicación establecido entre la empresa y el mismo.

- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico, (LSSICE)

Es la Ley encargada de establecer las pautas para la correcta gestión de la comunicación y el comercio electrónico como su propio nombre indica. Una de las principales premisas que establece es la obligación de que cualquier comunicación con fines comerciales ha de ser explícitamente manifestado y fácilmente identificable.

- Ley Orgánica de protección de datos de carácter personal (LOPD)

Por último, la Ley que abarca la problemática, antes mencionada, relacionada con la posible vulnerabilidad de derechos con el ejercicio de marketing online debido a la desinformación por la relativamente reciente implementación de estos canales e instrumentos de promoción y comunicación.

Sobre todo, resulta especialmente delicado el manejo de datos personales, que según en los medios que sean difundidos y la visibilidad que les reporte pueden amenazar el derecho a la privacidad de los usuarios y atentar contra la Ley de Protección de Datos.

Esta Ley conlleva una mayor complejidad que las anteriores puesto que existen multitud de matices que afectan de distinto modo a cada una de las compañías según la actividad que desarrollen. En nuestro caso, en cuanto a la administración de los datos personales de terceros de los que disponemos, el procedimiento que debemos de llevar a cabo consiste en:

Designar un responsable que se encargue de la gestión de los datos, así como de declarar ante la Agencia Española de Protección de Datos, los ficheros que contienen la información personal de nuestros usuarios que están en nuestra posesión justificando el objeto por el que se encuentran en nuestro poder, para qué van a ser empleados y asegurar que se cumplen los derechos ARCO. Los derechos ARCO son el conjunto de derechos a través de los cuales la Ley Orgánica de Protección de Datos garantiza el poder de las personas sobre la administración y la salvaguarda de sus datos.

Los derechos ARCO se desglosan en:

- Derecho de Acceso:

Es el derecho que permite al usuario obtener la información sobre la situación e sus datos y el tratamiento que se les está prestando de manera obligatoriamente gratuita.

- Derecho de Rectificación:

El derecho que asegura la posibilidad de corregir la información que esté equivocada, inexacta o incompleta para asegurar que los datos que están siendo administrados sean absolutamente veraces.

- Derecho de Cancelación:

Es el derecho que le garantiza al usuario la interrupción del uso de una parte parcial de sus datos personales o que se suprima a petición del propietario de los mismos el almacenamiento y/o divulgación de aquellos cuyo uso pueda resultar inadecuado o excesivo.

- Derecho de Oposición:

Este derecho asegura la posibilidad de que el afectado impida que se lleve a cabo el tratamiento de sus datos de carácter personal o en caso de que ya haya dado comienzo el uso de los mismos se interrumpa inmediatamente el desarrollo de dicha actividad.

Además el responsable de salvaguardar la integridad de los datos de carácter personal, ha de tener constancia mediante algún tipo de documento que pueda servir de aval o de prueba, en caso de que sea solicitado por la Agencia Española de Protección de Datos, que acredite que los usuarios propietarios de los datos en cuestión son plenamente conscientes de la existencia de los ficheros que aglomeran la información referente a su persona, que dan su consentimiento para el tratamiento de la misma en pro de la finalidad que le ha comunicado la compañía, así como de la existencia, y su derecho de ejercer, los derechos ARCO anteriormente desarrollados.

- **Entorno Económico**

El entorno económico también es un factor muy importante que afecta ineludiblemente al funcionamiento de nuestra compañía. La situación económica de crisis que lleva acarreado España desde el año 2008, en principio, no resulta el escenario más óptimo para la creación de nuevas empresas, sin embargo, identificando y analizado detalladamente los factores de riesgo que dan forma al contexto económico en el que nos encontramos, resultará mucho más fácil coexistir con ellos y planificar una estrategia de actuación comercial que resulte efectiva en dichas condiciones.

Además, la realidad es que pese a que la economía española aún no ha alcanzado de nuevo una situación similar a la que existía en los años anteriores a la crisis, mediante un seguimiento de la evolución del PIB en los últimos años unos podemos hacernos una idea que en el periodo más reciente el país ha ido sufriendo una ralentizada evolución positiva, como podemos observar en las siguientes gráficas, tanto en términos del PIB del país en general como el PIB per cápita.

PIB (Producto Interior Bruto) es un indicador que permite calcular el valor monetario de la producción final agregada de bienes y servicios de un país durante un determinado período. Esta magnitud nos permite hacernos una idea de la riqueza que genera y posee un país.

PIB Per Cápita, es la magnitud que da valor al nivel de vida de la población de un país.

En España, la realidad es que la situación de riqueza del país lleva desde el comienzo de la crisis situada en una posición de déficit, es decir, las deudas que tiene el contraídas el Estado a cuenta del gasto público superan en gran medida a los ingresos no financieros que él mismo recibe.

Ilustración VI: Valor PIB primer trimestre de 2016

PIB España 2016: Evolución Trimestral			
Fecha	PIB Mill. €	Var. Trim.	Var. Anual
I Trim 2016	274.817€	0,8%	3,4%

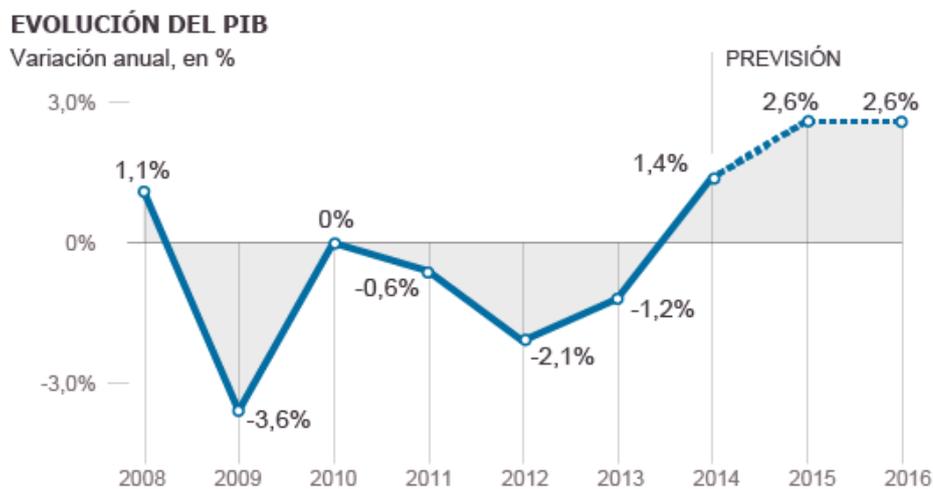
Fuente: Datosmacro, 2016.

Ilustración VII: Evolución anual PIB

Evolución anual PIB España		
Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual
2015	1.081.190€	3,2%
2014	1.041.160€	1,4%
2013	1.031.272€	-1,7%
2012	1.042.872€	-2,6%
2011	1.070.413€	-1,0%
2010	1.080.913€	0,0%
2009	1.079.034€	-3,6%
2008	1.116.207€	1,1%
2007	1.080.807€	3,8%
2006	1.007.974€	4,2%

Fuente: Datosmacro, 2016.

Ilustración IX: Gráfica evolución PIB



Fuente: INE, 2016.

Ilustración X: Valor PIB per cápita primer trimestre de 2016

PIB Per Capita Trimestral 2016			
Fecha	PIB Per C.	Var. Trim.	Var. Anual
I Trim 2016	5.907€	0,2%	3,5%

Fuente: Datosmacro, 2016.

Ilustración XI: Tabla evolución PIB per cápita España

Evolución anual PIB Per capita España		
Fecha	PIB Per C.	Var. Anual
2015	23.300€	2,2%
2014	22.780€	1,2%
2013	22.518€	-0,2%
2012	22.562€	-1,9%
2011	22.900€	-0,9%
2010	23.200€	-0,2%
2009	23.300€	-4,1%
2008	24.300€	1,6%
2007	23.900€	5,2%
2006	22.700€	6,6%

Fuente: Datosmacro, 2016.

A continuación, vamos a realizar un análisis de los datos recopilados sobre la evolución del PIB desde 2006 hasta 2015-2016.

Como podemos observar en las tablas de arriba, en términos generales el PIB estimado en 2015 y en el primer trimestre de 2016 se sitúa entre 3,2% y 3,4% por tanto se encuentra cada vez un poco más próximo a los valores anteriores a la crisis, como en el año 2006, con un PIB de 4,4% y en 2007 con un PIB de 3,8%.

Pese a que estos valores denotan una tendencia sutilmente positiva en la dinamización del mercado económico del país, también es cierto que los valores obtenidos hasta ahora aún distan mucho de los existentes en los años anteriores al comienzo del declive económico.

En términos de PIB per cápita, todavía resulta mucho más acusada la diferencia que existe entre los valores actuales y los anteriores al comienzo de la crisis, pese a que de nuevo este indicador nos vuelca unos números que también apuntan que estamos inmersos en una etapa que parece reflejar el

inicio de una tendencia de sutil recuperación, lo cierto es que el PIB per cápita obtenido en 2015 igual al 2,2% y a 3,5% en el primer trimestre de 2016, frente al 6,6% y al 5,2% en 2006 y 2007, respectivamente, revelan que aún queda un largo camino por recorrer.

Si analizamos en base a la evolución de ambas magnitudes, el modo en el que las mismas pueden afectar al desarrollo de nuestro proyecto, podemos concluir que, si bien es cierto que la situación podría ser mejor, también resulta interesante valorar la tendencia positiva que reflejan las estadísticas.

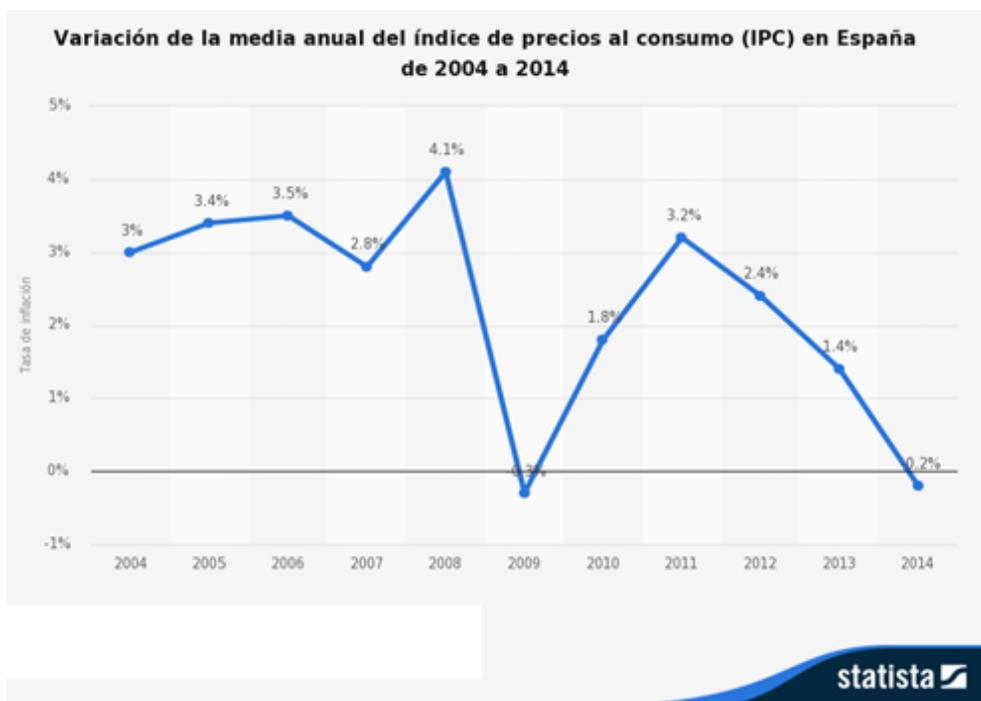
Bajo nuestro punto de vista, el punto actual en el que se encuentra la economía española nos brinda la oportunidad de beneficiarnos de unos costes más ajustados gracias a la situación de abaratamiento de los recursos que ha desencadenado la crisis, esto nos permite reducir la inversión que necesitamos realizar para adquirir e integrar en nuestra compañía los recursos indispensables para desarrollar nuestra actividad, como son el factor humano, la renta de un inmueble, el mobiliario, hardware, software...

Es decir, la ralentización de la inflación a consecuencia de la desaceleración de la economía, podría suponer en cierto modo una ventaja en términos de inversión a la hora de constituir una nueva sociedad.

La inflación se mide mediante el cálculo del IPC (Índice de Precios de Consumo) una magnitud que mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base.

A continuación, observamos en la siguiente gráfica la evolución que ha sufrido la inflación del país en un periodo de tiempo que comprende desde 2004 a 2014:

Ilustración XII: Gráfica evolución IPC España 2004-2014



Fuente: Statista, 2015.

Tal y como anteriormente revelábamos, la ilustración nos muestra que la inflación ha sufrido un desplome en los últimos años, lo que insistimos por un lado nos beneficia en relación a la obtención de recursos.

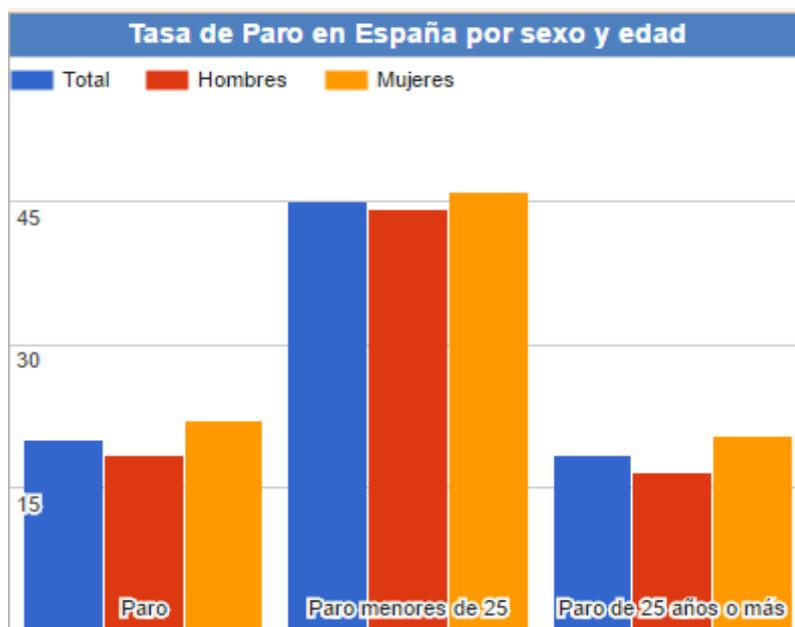
Tanto los datos que hemos recopilado sobre el PIB Per Cápita, como los referentes a la evolución de la inflación, tienen correlación con los datos que podemos observar en cuanto a la evolución de desempleo y los valores actuales de la tasa de paro que existen actualmente.

Ilustración XIII: Tabla desempleo primer trimestre de 2016 España

Paro España Abril 2016			
	Total	Hombres	Mujeres
Paro [+]	20,1%	18,4%	22,1%
Paro menores de 25 [+]	45,0%	44,1%	46,0%
Paro de 25 años o más [+]	18,4%	16,6%	20,5%
< Paro 2016-03			

Fuente: Datosmacro, 2016.

Ilustración XIV: Gráfica tasa de paro España según edad y sexo primer trimestre 2016



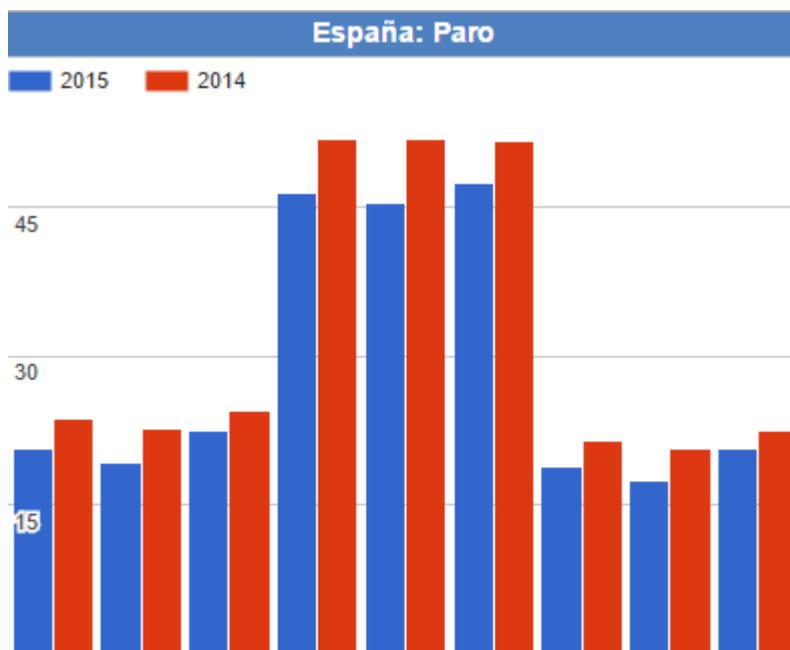
Fuente: Datosmacro, 2016.

Ilustración XV: Tabla evolución PIB España 2014-2015

España: Paro		
	2015	2014
Paro	20,7%	23,6%
Paro hombres	19,3%	22,7%
Paro mujeres	22,4%	24,5%
Paro menores de 25	46,3%	51,7%
Paro hombres menores de 25 años	45,4%	51,8%
Paro mujeres menores de 25	47,3%	51,5%
Paro de 25 años o más	18,9%	21,5%
Paro hombres de 25 años o más	17,4%	20,6%
Paro mujeres de 25 años o más	20,7%	22,5%

Fuente: Datosmacro, 2016.

Ilustración XVI: Gráfica evolución PIB España 2014-2015



Fuente: Datosmacro, 2016.

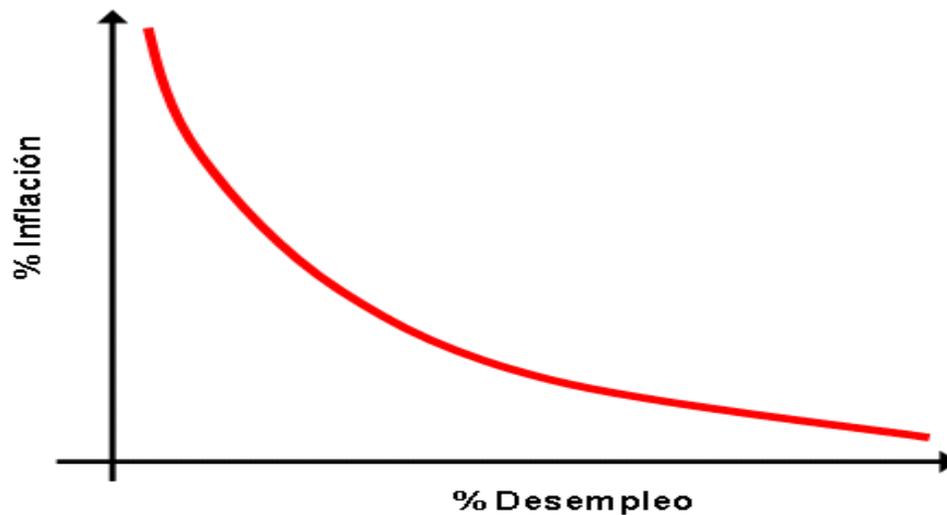
Como podemos observar tanto en las tablas, como en los gráficos de barras, la tasa de paro ha ido reduciéndose sutilmente en los últimos tres años, desde 2014 con una tasa de paro igual a un 23,6%, pasando a un 20,7% en 2015 y con unos datos actuales de 20,1% en lo que llevamos de 2016. La tendencia nuevamente es positiva como en el resto de variables que hemos evaluado, pero todavía dista mucho de ser una tendencia de recuperación.

Además, podemos detectar también en los gráficos y los datos consultados que el género que más acusa la desaparición de los puestos de trabajo es el género femenino, que se mantiene de manera casi constante con una tasa de desempleo un par de puntos superior a la del género masculino.

Esta situación de desempleo de nuevo abarata el coste de los recursos, en este caso en concreto el de la mano de obra, permitiéndonos contratar empleados por un salario mucho más ajustado que en los años anteriores a la crisis. La falta de puestos de trabajo permite a las empresas reclutar candidatos altamente cualificados por ese mismo salario ajustado, ya que debido a la inexistencia de empleo la cantidad de nuevos profesionales que pululan por el mercado laboral es mayor y nos da la oportunidad de realizar una criba más exigente a la hora escoger la composición de nuestra plantilla.

Por último, resulta interesante respaldar nuestra teoría de abaratamiento de recursos y desaceleración de la inflación, relacionándola con la tasa de desempleo mediante la exposición de la Curva de Phillips:

Ilustración XVII: Curva de Phillips



Fuente: ANDBANK, 2016.

La teoría de la Curva de Phillips sostiene que existe una relación negativa entre la tasa de desempleo y la inflación, es decir, a mayor magnitud de inflación menor tasa de desempleo y viceversa.

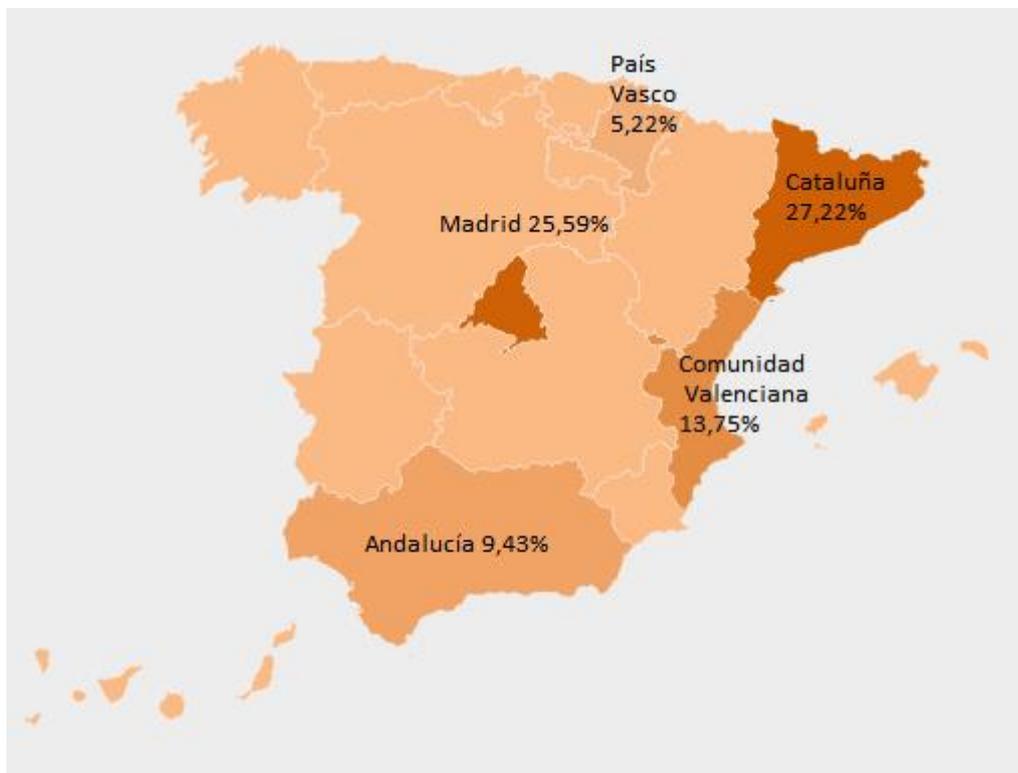
- **Entorno Sociológico:**

Para poder evaluar con criterio cómo afecta el entorno sociológico a nuestra empresa hemos de definir hacia quién van a ir dirigidos nuestros servicios, es decir, nuestro público objetivo, debido a que nuestro proyecto se basa en una compañía cuya actividad va a consistir en orientar con datos constatables y mediante estudios personalizados a las empresas para lograr visibilidad y posicionarse en el mercado, como ya hemos determinado anteriormente hemos considerado que los usuarios más susceptibles de ser consumidores de nuestros servicios serán las sociedades de reciente constitución, puesto que por regla general es más habitual que se encuentren algo desorientadas en cuanto a las herramientas que han de escoger para gestionar ciertos aspectos de una compañía, como la promoción de la misma. Además, entre el público objetivo que hemos determinado, no solo encontraremos a aquellas empresas que busquen destacar en el mercado atrayendo la atención del consumidor final, sino también aquellas cuyo objetivo

es llamar la atención de potenciales inversores, por lo que acudirán a nuestro encuentro con el fin de recibir ciertas pautas para lograr obtener recursos financieros.

A continuación, para cercar el área de análisis sociológico que llevaremos a cabo, y en sintonía con la decisión que hemos tomado de ubicar nuestro negocio en la Comunidad de Madrid, vamos a consultar algunos datos sobre la proliferación que existe de las empresas de nueva creación en la comunidad autónoma mencionada en comparación con el porcentaje de “nacimientos” de nuevas compañías en el resto de puntos de la geografía española.

Ilustración XVIII: Principales C.C.A.A. en España según auge actual de Startups. 2016



Fuente: STARTUPXPLORE, 2016.

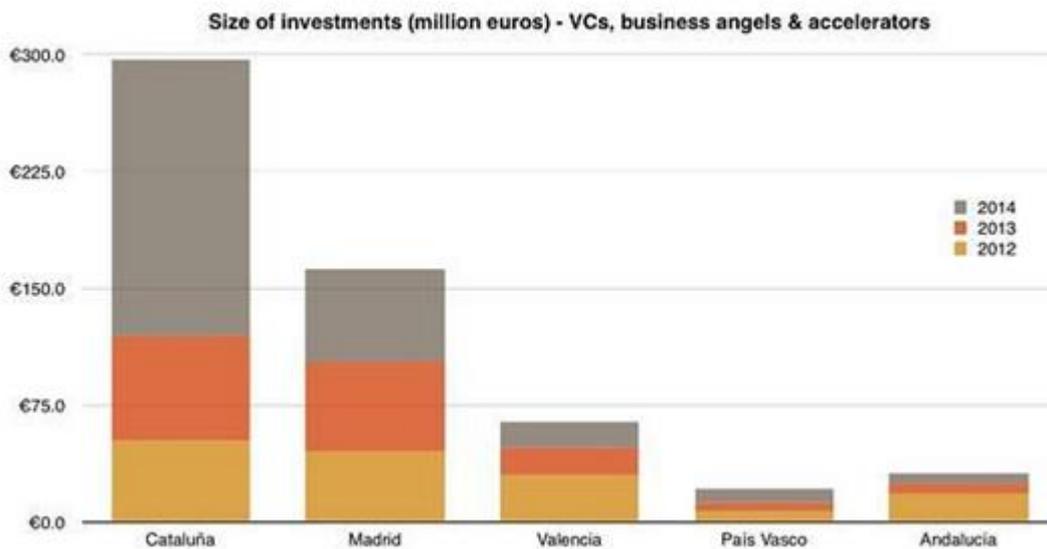
Como podemos en el cuadro de arriba la comunidad autónoma que encabeza el ranking de las geografías española donde existe una mayor proliferación de las empresas de nueva creación es la Comunidad de Cataluña que representa el 27,22% del total de startups nacionales que se encuentran al inicio de su andadura corporativa a día de hoy. En segundo lugar, se sitúa como otra de las comunidades que ha registrado un mayor número de aparición de nuevas compañías en su mercado la Comunidad de Madrid que aporta el 25,59% de las startups que operan en el panorama nacional. En tercer, cuarto y quinto lugar, con una representación del 13,75%, 9,43% y

5,22%, se encuentran la Comunidad Valenciana, Andalucía y el País Vasco, respectivamente. Estas cinco comunidades autónomas que hemos mencionado son las que han reflejado unos valores destacables en relación a la creación de las nuevas empresas, sin embargo, aunque con unos datos bastante menos representativos, el fenómeno de las startups y el emprendedurismo se está expandiendo de manera paulatina por todo el país motivado por la situación de crisis que viene arrastrando de unos años a esta parte la sociedad española.

Como ya habíamos comentado anteriormente en el análisis realizado observamos que efectivamente la Comunidad de Madrid, aunque ocupe un segundo puesto, resulta una localización muy interesante situar nuestra compañía y encontrar potenciales clientes para el desempeño de nuestra actividad.

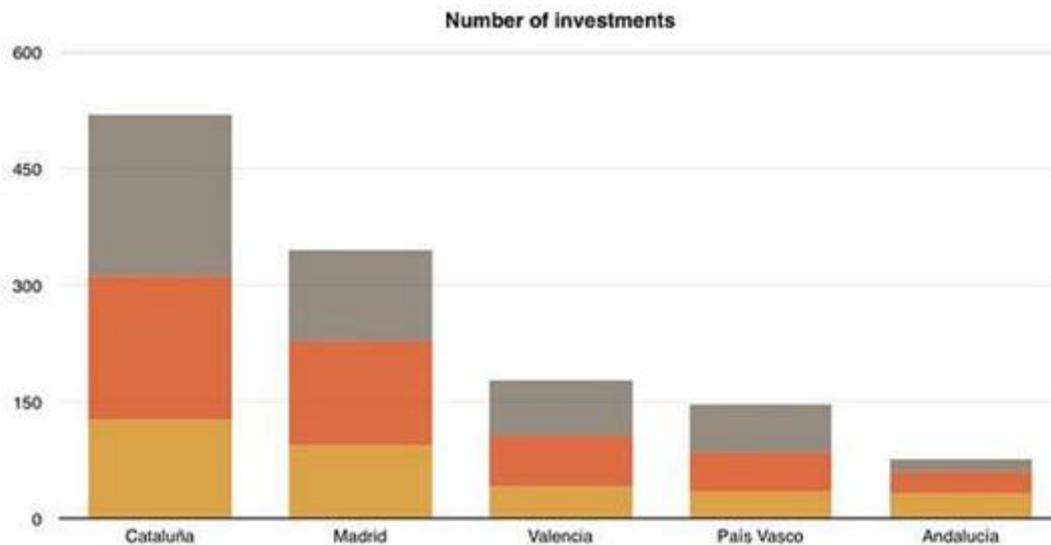
El hecho de que los principales puntos de referencia en el ámbito de las startups se encuentren en Madrid, Cataluña y Comunidad Valenciana, es consecuencia de que en dichos puntos geográficos es donde existe un mayor volumen de inversores dispuestos a financiar y dar respaldo a todos estos nuevos proyectos.

Ilustración XIX: Gráfica evolución inversión en Startups por C.C.A.A. 2012-2014. Según volumen de la inversión.



Fuente: ASCRIWebcapitalriesgo, 2014.

Ilustración XX: Gráfica evolución inversión en Startups por C.C.A.A. 2012-2014. Según número de inversiones.



Fuente: ASCRIWebcapitalriesgo, 2014.

Como podemos observar en el diagrama de barras, los datos se corresponden completamente con el cuadro anteriormente analizado que reflejaba las comunidades donde había una mayor proliferación de startups. Sobre todo, las tres primeras Comunidades Autónomas, Madrid, Cataluña y Valencia, en las que podemos observar que no solo son los puntos geográficos donde un mayor número de inversiones se han realizado, sino que también es donde se ha realizado en términos monetarios un desembolso mayor.

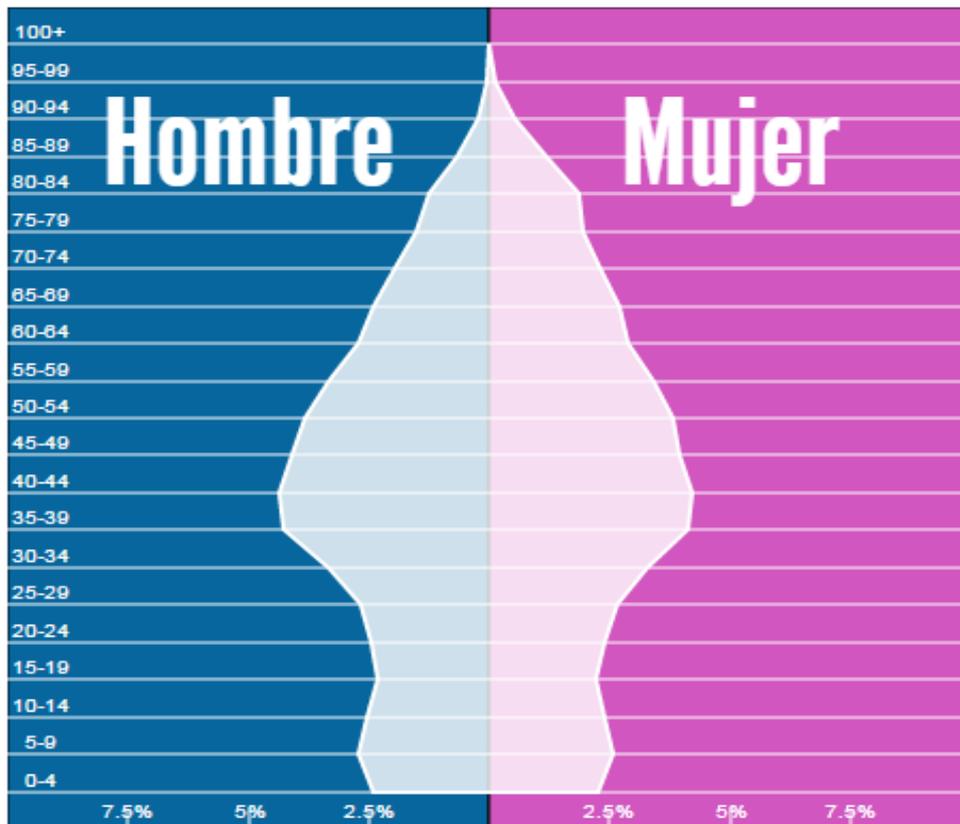
En el País Vasco y en Andalucía es donde sí observamos que existe un intercambio de posiciones dependiendo de si el ranking lo elaboramos teniendo en cuenta el número de inversiones que se han llevado a cabo en cada una de las geografías o, si por el contrario lo que estamos evaluando es el monto agregado que se ha destinado a la financiación de las startups en cada una de las Comunidades Autónomas.

Además, en referencia a la proliferación de la creación de nuevas sociedades también existe otra variable que está vinculada a la evolución que ha sufrido este fenómeno en los últimos años, y son los estratos por edad que caracterizan a la demografía española:

Ilustración XXI: Infografía pirámide poblacional por sexo y edad España 2015

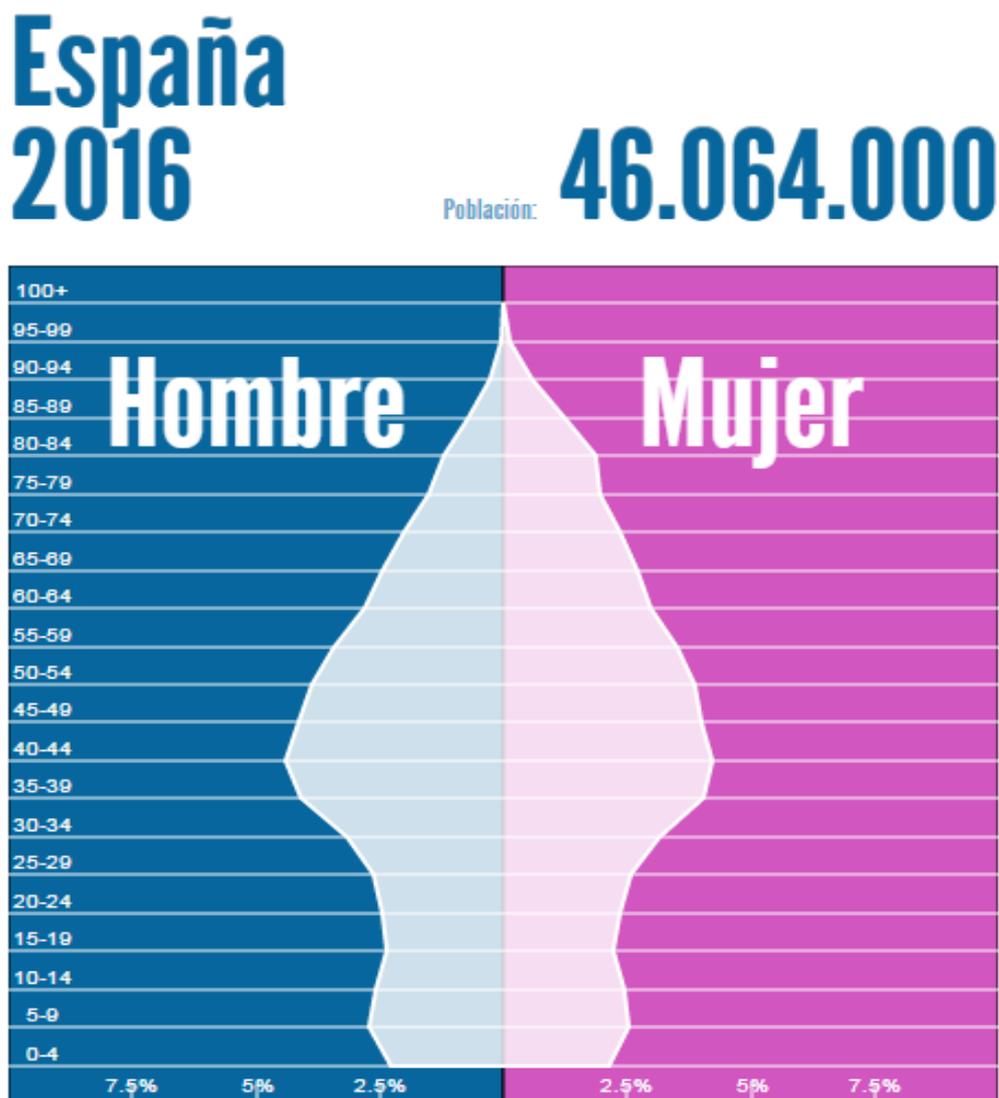
España 2015

Población: **46.121.000**



Fuente: Populationpyramid, 2015.

Ilustración XXII: Infografía pirámide poblacional por sexo y edad España 2016



Fuente: Populationpyramid, 2016.

Como podemos observar en las pirámides poblacionales de 2015 y 2016, en ambos años el rango de edad en el que se encuentra la mayor parte de la población es de 35 a 49 años, esto tiene mucho sentido si lo analizamos en relación al incremento de creación de empresas.

Los individuos con una edad comprendida dentro del rango de edad mencionado, son personas que ya disponen de cierta experiencia por el recorrido laboral pasado, que les ha dado la oportunidad de atesorar conocimientos que ahora pueden verter en un nuevo proyecto propio. El intervalo de edad mayoritario, también puede cobrar sentido para nuestro razonamiento si lo interpretamos como el momento en el que un individuo corriente, a esas alturas de su madurez, ya se encuentra en una etapa en la que ha tenido tiempo suficiente de asegurarse un colchón con el que poder

asumir los riesgos e incertidumbre que supone el embarcarse en la aventura de crear un nuevo modelo de negocio.

- **Entorno Tecnológico:**

En relación a como la tecnología influye en el desarrollo de nuestra actividad, resulta más que evidente que ambas están estrechamente ligadas.

En cuanto al modo en el que nos afecta el entorno tecnológico, es evidente que a día de hoy las TIC.

Las TIC o Tecnologías de la Información y la Comunicación “conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes” (Serviciostic)

Si a día de hoy las TIC juegan para cualquier compañía un papel importante, en nuestro caso en particular resulta primordial su uso para el ejercicio de nuestra actividad social, puesto que todo el trabajo que desempeñemos se va a llevar a cabo mediante equipos informáticos, software y la conexión a la red. Herramientas en la actualidad tan básicas como Internet, el teléfono móvil... son parte de las TIC de las que nos haremos servir para ponernos en contacto con nuestro clientes, investigar sobre el entorno de su compañía, las tendencias que se disciernen en la promoción de otras compañías de su mismo sector basándonos en las estrategias que están llevando a cabo, en caso de que la sociedad cliente lo necesite, información sobre el tipo de financiación al que puede optar para asesorarla en cuanto hacia dónde dirigir sus esfuerzos...todo este listado seguido de un largo etc. Es decir, en resumidas cuentas, serán el canal que empleemos para llegar hasta la información que necesitamos, para desenvolver nuestra tarea y estar en contacto con la startup a la que estemos prestando nuestros servicios.

3.2 Microentorno. Las 5 fuerzas de Porter.

A través del modelo denominado las Cinco Fuerzas de Porter vamos a evaluar el microentorno de la compañía.

Es decir, clasificadas en cinco grandes grupos vamos a realizar un análisis de las características del segmento concreto en el que va a comenzar a operar nuestra compañía.

En este caso el mercado que vamos a estudiar es el sector de las consultoras de marketing. A través del análisis, nuestro objetivo es identificar por un lado qué ventajas existen en dicho mercado para las nuevas empresas que den comienzo a sus operaciones en el mismo, así como detectar por otro,

cuáles son las dificultades a las que se va a tener que enfrentar la compañía al entrar a competir en el mercado de la consultoría de marketing.

Ilustración XXIII: Gráfica las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2016.

En primer lugar, comenzaremos con las **barreras** a las que podemos vernos obligados a enfrentarnos **al entrar por vez primera en el segmento** en cuestión.

Nada más intentar comenzar a operar en el mercado, con el primer obstáculo con el que vamos a encontrarnos es con el que está vinculado a la obtención de los permisos necesarios para poder constituir una compañía de acuerdo a la legislación vigente en el país, y en concreto, de acuerdo a la regulación encargada del control de la actividad que nuestra compañía se dispone a desempeñar en concreto.

En este punto tenemos que tener muy en cuenta las restricciones que existen en materia de protección de datos de carácter personal y también en relación a la confidencialidad de la información que nos provean las empresas que acudan a nuestra compañía para solicitar nuestros servicios.

En segundo lugar, otra de las barreras con la que nos vamos a topar es con el hecho de que existen compañías que ya operan en este segmento y que ya tienen reconocido el valor de su marca y servicio. Es decir, compañías que

llevan años desempeñando la actividad que nosotros vamos a comenzar a desarrollar ahora y que ya conocen el comportamiento de los potenciales clientes que pueden requerir sus servicios, cómo han de presentarle la oferta de sus servicios para que les resulte atractiva, y una vez se han decantado por ellos, cómo llevar a cabo el servicio para que queden satisfechos con el resultado, para fidelizarlos y que repitan más adelante o para que les den a conocer a otras empresas que puedan estar buscando asesoramiento en marketing.

Para nuestra empresa esto supone un obstáculo a superar, puesto que al no haber operado anteriormente en este sector, desconocemos su funcionamiento y carecemos de la sabiduría que da la experiencia, así como también nos encontramos con el hándicap de que vamos a comenzar a ofertar un servicio cuya calidad no está avalada, puesto que nadie lo ha consumido previamente para poder manifestar si el resultado le ha sido satisfactorio.

La situación de desconocimiento de nuestras cualidades por parte del cliente, nos sitúa claramente en una posición de desventaja frente al resto de compañías ya existentes en el segmento.

Otra de las dificultades a las que tenemos que hacer frente, es al hecho de que no disponemos por cuenta propia de los recursos económicos suficientes para financiar el desarrollo de nuestro proyecto, pese a que al tratarse de una compañía cuya actividad principalmente va a desenvolverse a través de Internet y la inversión que hemos de realizar, por ende, no es demasiado elevada, habremos de sufragar de algún modo todos los costes que suponen la constitución de la compañía, la renta del inmueble en el que ubiquemos nuestra oficina, la compra del mobiliario, del hardware y software, la inversión que destinemos a la publicidad y promoción de nuestra propia empresa para que se dé a conocer...Nuestra intención para obtener la financiación que requerimos es acudir a una entidad financiera para la solicitud de un préstamo.

Esta última barrera que hemos identificado, tiene mucho que ver con las economías de escala, otra de las desventajas que tenemos frente al resto de empresas ya maduras en el sector. La economía de escala es aquella en el que los costes unitarios a los que una empresa tiene que hacer frente se reducen gracias a la consolidación de la misma, es decir, hay inversiones que cuando una sociedad ya cuenta con un vasto portfolio de servicios y una cuota de mercado considerable, se reducen con notoriedad.

Los principales costes de las sociedades que operan en este sector en concreto, son habitualmente los costes financieros, es decir, los costes de los intereses que hemos de pagar debido a la financiación que se ha obtenido de los bancos; los costes en marketing, los que inicialmente se contraen al invertir en una campaña para presentar tu marca en el mercado; los costes en

tecnología, los que proceden del desembolso que se ha realizado para la obtención de la misma.

Respecto a los, en este caso, **servicios sustitutivos**, que existen en el segmento en el que nos vamos a desenvolver, la principal amenaza con la que nos encontramos es la posibilidad de que los potenciales clientes se decidan por contratar a otras compañías en vez de a la nuestra para la elaboración de un estudio exhaustivo de la sociedad en cuestión, de sus necesidades y la presentación de una propuesta de actuación.

Si nos centramos únicamente en la prestación de asesoría para la promoción de la sociedad cliente, el valor añadido que pueda aportar nuestra empresa se basará en nuestro punto de vista particular que pueda marcar la diferencia frente al servicio de cualquier otra consultoría, algo que de resultar satisfactorio irá obteniendo reconocimiento y nos permitirá ofrecer un servicio diferenciado a lo largo del periodo en que la compañía comience a madurar en el sector de la consultoría de marketing.

Además, como ya hemos mencionado anteriormente, como matiz diferenciador que nos permite destacar frente al resto de consultoras que también operan en el sector del marketing, nuestra compañía tiene ese interés inversor que puede resultar atractivo y determinante para algunos de nuestros potenciales clientes a la hora de optar por la contratación de nuestra compañía o de otra de la competencia.

Pese a este último punto a nuestro favor, volvemos a resaltar que hemos de tener en cuenta que existe un factor importante que juega en nuestra contra, y éste es el hecho de que en el sector en el que nosotros entramos por primera vez existen ya otras compañías cuya calidad de servicio es conocido y reconocido por el público objetivo que compartimos que puede decantarse por escogerlas a ellas antes que a nuestra sociedad.

En tercer lugar, hemos de tener en cuenta como otro de los factores que afectan al microentorno de nuestra compañía: la **negociación con los clientes**, o dicho de otro modo, el poder que los consumidores tienen la capacidad de ejercer sobre nosotros.

El análisis sobre el poder que los clientes ejercen sobre los proveedores, tiene el objetivo de detectar las características del agregado de consumidores que se identifican en nuestro sector.

En el segmento en el que nuestra compañía desarrolla su actividad, nos encontramos con una situación en la que consideramos que el poder de negociación del comprador es elevado debido principalmente a dos factores, sobre todo presentes al inicio de nuestra actividad:

- La concentración de clientes

Este factor hace referencia al tamaño del universo de potenciales consumidores de nuestro servicio en relación a la cantidad de proveedores que ofertan unos servicios sustitutivos al nuestro. Es decir, si el número de compradores es inferior al número de compañías que ofrecen servicios similares a los nuestros, el poder de negociación del cliente es muy elevado. En términos generales pese a que el público objetivo al que nos dirigimos cuenta con grandes dimensiones, nos encontramos en una situación de desventaja en cuanto a la negociación, debido a que al tratarnos de una nueva compañía no existirán una gran cantidad de potenciales compradores que conozcan nuestra existencia ni mucho menos la calidad de nuestro trabajo, por lo que originalmente estaremos algo supeditados a las exigencias del consumidor. Más adelante, cuando nuestra posición se vaya consolidando en el mercado, tomaremos una posición más aventajada y podremos establecer unos precios y condiciones más estándares.

- La integración hacia atrás:

Este punto evalúa la probabilidad que existe de que muchos de nuestros potenciales clientes puedan ser ellos mismos, sus propios proveedores de servicios sustitutivos de los nuestros. En el segmento en el que nosotros operamos esta probabilidad es muy elevada, puesto que como ya hemos mencionado anteriormente, existen compañías en las que se dispone de un departamento propio encargado de realizar un análisis de las necesidades de promoción de la compañía y elaboración de un plan de actuación. En nuestro caso en concreto, la posibilidad de que las compañías hacia las que dirigimos nuestras actividades dispongan de un departamento exclusivamente dedicado al marketing de la empresa es más reducida, puesto que las empresas que conforman nuestro público objetivo son las startups, compañías de reciente creación, y por ende, por norma general de dimensiones reducidas, que no disponen de la capacidad suficiente como para establecer un departamento con profesionales especializados en su promoción. Pese a que este punto podría considerarse que nos proporciona cierta ventaja en la negociación con el cliente, también es cierto que debido a los escasos recursos económicos de los que muchas de estas nuevas compañías disponen, los precios o posibilidades de contraprestación y financiación han de ser muy flexibles y ajustadas a la condiciones de cada una de las compañías para que éstas no se decanten por desarrollar su propia estrategia de marketing para la promoción de su actividad elaborando ellos mismos su plan de actuación, más o menos acertado, sin optar por recibir asesoramiento profesional especializado.

Entre otras razones, estos dos factores desarrollados, relacionados además con la amenaza de los productos sustitutivos, explican el por qué

consideramos que los clientes en nuestro segmento tienen un importante poder de negociación.

En referencia **al poder de negociación de los proveedores**, en nuestro caso al no dedicarnos a comercializar ningún tipo de producto que requiera de unas materias primas para su fabricación, ni tampoco a prestar ningún tipo de servicio que como tal nos obligue a negociar con otros proveedores de servicios adherentes al nuestro, consideramos que este punto en concreto no nos afecta para el desarrollo de nuestra actividad y que por tanto el poder de negociación de los proveedores en nuestro segmento es nulo por la inexistencia de los mismos.

Por último, en cuanto a la evaluación de la **intensidad de la competencia** que caracteriza en el entorno en el que nos vamos a implantar, es cierto que existen muchas compañías que desempeñan actividades muy similares a las nuestras, que llevan un recorrido profesional más extenso y, que pueden provocarnos presiones o arrebatar nos potenciales clientes, pero de nuevo podemos sacar a relucir la baza con la que nuestra compañía juega (que bajo nuestro punto de vista es clave para permitirnos fácilmente diferenciarnos del resto de sociedades de nuestro segmento) que es el la naturaleza “híbrida” de la sociedad que queremos poner en funcionamiento que aúna tanto el asesoramiento en marketing, como la participación activa en las compañías a las que prestemos servicio cuya idea de negocio despierte nuestro interés.

Además, también apostamos por la flexibilidad en cuanto a la financiación de los pagos, no solo mediante el aporte de la contraprestación parcialmente en participación del capital social de la sociedad cliente, sino también ofreciendo otro tipo de facilidades de financiación. Detalles y características de nuestro servicio que puede lograr convencer a los potenciales clientes y hacerles decantarse por nuestra compañía antes que por otras.

3.3 DAFO

Tras el exhaustivo análisis realizado del macroentorno y microentorno en el que se va a situar nuestra empresa, realizado a través del modelo PEST y del estudio de las cinco fuerzas de Porter, respectivamente, nos disponemos a agrupar y clasificar algunas de las características detectadas en nuestro entorno para evaluar el modo en el que nos afectan si las relacionamos con las propias características internas de la sociedad, mediante un análisis DAFO, con el fin de comprender cómo interactúan y aprender cómo hemos de gestionarlas.

El análisis DAFO se realiza mediante la distribución de un Análisis Externo que evalúa las Amenazas y Oportunidades con las que se pueden

encontrar las empresas a su alrededor, y un Análisis Interno cuyo cometido es valorar las características propias de la compañía diferenciando entre Debilidades y Fortalezas.

Ilustración XIX: Gráfica análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia, 2016.

El objetivo del análisis DAFO, es por un lado detectar cuáles son las Oportunidades que se presentan para nosotros en nuestro entorno y las Fortalezas de las que disponemos para explotarlas y sacar de ellas máximo provecho, y por otro lado una vez identificadas las Amenazas que pueden afectarnos y las Debilidades con las que nuestra propia compañía cuenta, evaluar cómo enfrentarlas, reducirlas y corregirlas.

En resumen, el resultado de la matriz DAFO nos permite elaborar una estrategia empresarial adecuada que garantice la supervivencia de nuestro proyecto.

Ilustración XX: Tabla análisis DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nueva compañía • Ausencia cartera de clientes • Escasa visibilidad de nuestra existencia 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Integración hacia atrás de nuestros clientes • Servicios sustitutivos.
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio personalizado • Oferta diferenciadora • Innovación • Financiación flexible 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento nuevo modelo de negocio • Fidelización cartera de clientes • Establecimiento red de contactos estratégicos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la matriz que hemos elaborado podemos observar cuáles son aquellos puntos que consideramos son de mayor importancia para la determinación de nuestra estrategia.

ANÁLISIS INTERNO

Debilidades:

Las debilidades son aquellas carencias que están presentes en la propia empresa y que paulatinamente han de ser subsanadas para garantizar la permanencia de nuestro negocio.

En nuestro caso como resulta evidente, al tratarse de una nueva compañía la principal debilidad que encontramos en nuestro equipo es la *falta de experiencia previa* en el funcionamiento y gestión de una compañía propia y de nuestras características. En el inicio de nuestras actividades la ausencia de experiencia nos puede perjudicar en cierto modo, no solo en el desempeño de nuestro objeto social y en la interacción con el resto de actores que han de participar de nuestra actividad, sino también en el resto de aspectos comunes con cualquier compañía, como temas burocráticos, gestión de la contabilidad...

El modo de superar esta debilidad es simplemente la adquisición de experiencia a lo largo del tiempo, conforme la compañía vaya ganando antigüedad, el equipo irá adquiriendo conocimientos que nos permitirán ser mucho más competentes en todos los aspectos comentados.

Por otro lado, otra de las debilidades que encontramos dentro de nuestra compañía, es la ausencia de una cartera de clientes, esta debilidad está de nuevo intrínsecamente conectada con el hecho de tratarse de una nueva compañía, al comienzo de nuestras actividades hemos de atraer al público objetivo para que comience a consumir nuestros servicios e ir de esta manera poco a poco integrando clientes a nuestra cartera.

Por último, otra debilidad intrínseca a nuestra naturaleza digital, es la escasa visibilidad comercial que la ausencia de una localización física a través de la que exponer y exhibir nuestros servicios no reporta. Pese a que sí tiene cabida en nuestro proyecto el arrendamiento de una oficina en el que desarrollar nuestro trabajo, y que esporádicamente, sobre todo para la reunión inicial con el cliente y la presentación definitiva de nuestra propuesta de promoción, sea frecuentada por las empresas consumidoras de nuestros servicios, el no disponer de un escaparate como tal en el manifestar nuestra existencia, puede dificultarnos un poco en nuestros orígenes la llegada a nuestro público objetivo. Este obstáculo es fácilmente salvable si ponemos interés y todos nuestros esfuerzos en la promoción de nuestra sociedad a través de plataformas digitales y la asistencia e interacción de nuestro equipo en reuniones o eventos relacionados con nuestra materia.

Fortalezas:

Las fortalezas son aquellas características presentes en nuestra compañía que dan certidumbre a nuestro negocio y nos permiten contar con ciertas ventajas competitivas.

En primer lugar, una de las fortalezas que consideramos caracteriza a nuestra empresa, es la prestación de un servicio personalizado. El hecho de elaborar un análisis particular de las necesidades de promoción y el entorno de cada una de las compañías que acuden a nuestra empresa, nos proporciona cierta ventaja competitiva, puesto que el diagnóstico siempre será más flexible y acertado que en el caso de otras compañías que sigan patrones comunes.

En segundo lugar, ofrecemos un servicio que nos permite diferenciarnos de la oferta generalizada del resto de compañías similares que operan en nuestro sector. Nuestra principal diferencia reside en que además de proveer un servicio de estudio y diseño de un plan de marketing personalizado para la compañía que contrata nuestros servicios, al estar enfocado principalmente hacia startups ofrecemos la posibilidad de que si el proyecto nos resulta interesante entrar en el accionariado de la compañía a través de un pequeño

porcentaje participativo que obtendremos a modo de pago parcial de nuestros servicios. El ofrecimiento de esta opción entre las posibilidades de financiación, puede hacer vencer la balanza a nuestro favor a la hora de que nuestros clientes tengan que decantarse por una u otra consultora de marketing para recibir sus servicios. Además, entre las facilidades de financiación de nuestra compañía no sólo se encuentra la posibilidad de realizar parcialmente la contraprestación mediante participación de la empresa, sino que, conscientes de la complicada situación económica inicial de una empresa de reciente creación, ofrecemos soluciones flexibles para el pago como la financiación a plazos o el aval mediante activos.

Por último, de igual modo que el hecho de tratarse de una nueva compañía puede generar dificultades y suponer una debilidad, también supone una ventaja o fortaleza el nuevo punto de vista que podemos aportar al segmento, al ser toda la plantilla gente relativamente joven pertenecemos a una generación que ha tenido un frecuente contacto con las nuevas tecnologías, esto nos aventaja frente a otras compañías más maduras y tradicionales, puesto que a día de hoy prácticamente el total de las campañas promocionales que se realizan han de ser planificadas en formato digital, a través de redes y medios de telecomunicación.

ANÁLISIS EXTERNO:

Amenazas:

Son los rasgos del entorno en el que vamos a desenvolvemos ajenos a nuestra voluntad, que pueden suponer un obstáculo para la consecución del éxito de nuestro proyecto.

La primera de las amenazas con la que nos encontramos es con lo que denominamos economías de escala, éstas hacen referencia a la amenaza que supone para nuestra compañía la posición de desventaja en la que se encuentra frente a otras empresas de su sector ya consolidadas en el mercado, en términos económicos. Esto significa que para una compañía con cierta antigüedad reconocida en el mercado y con una cuota de mercado aceptable, cualquier inversión que realice para su crecimiento y expansión supondrá un esfuerzo mucho más relajado que en el caso de que sea nuestra sociedad la que se plantee llevar a cabo dicha inversión. Ante este obstáculo no existe ninguna estrategia en concreto que podamos llevar a cabo, es una cuestión de tiempo que nuestra compañía consiga hacerse un hueco en el sector y una vez consolidada abandone esa posición de desventaja.

Otra de las amenazas a la que nos enfrentamos es a la integración hacia atrás de nuestros clientes, es decir, a la posibilidad que parte de nuestro público objetivo decida prestarse a sí mismo los servicios de asesoramiento en marketing que nuestra compañía oferta. En nuestro caso, al estar

principalmente dirigidos hacia compañías de reciente creación y por tanto de dimensiones inicialmente reducidas, puede no ser tan habitual que cuenten con un departamento exclusivamente dedicado a la promoción de la misma, aunque sí que existe la posibilidad de que el propio equipo desenvuelva dentro de la empresa múltiples funciones no vinculadas entre sí y referentes a diferentes departamentos. De este modo nuestro público objetivo pasa a ser a su vez nuestra competencia, y nos restringe cuota de mercado.

Por último, nos encontramos con la existencia de los productos sustitutivos, esta amenaza se encuentra estrechamente ligada a la dos anteriores puesto que todas ellas tienen en cuenta las consecuencias negativas que pueden suponer para nuestro proyecto la rivalidad con la competencia. En cuanto a los productos sustitutivos, como su propio nombre indica, hace referencia a todos aquellos, en nuestro caso, servicios similares a los que nosotros prestamos que puedan ser escogidos en detrimento de los nuestros, es decir, que sustituyan a nuestra actividad social y sean prestados por otras compañías de nuestro sector.

Oportunidades:

Son aquellas posibilidades beneficiosas para nuestra sociedad que nos brinda, y que podemos fijar como objetivos a conseguir, el entorno en el que nos desenvolvemos.

En primer lugar, la primera oportunidad que hemos de plantearnos es la de conseguir el reconocimiento de nuestro proyecto como nuevo modelo de negocio. Esta oportunidad tiene mucha relación con la fortaleza que anteriormente hemos destacado que hacía referencia al servicio diferenciador que nuestra compañía ofrece. A la naturaleza en cierto modo híbrida de nuestra compañía. Del mismo modo que las compañías de comunicación han logrado consolidar la inversión mediante *Media for equity*, nosotros al haber implementado un método de contraprestación similar a dicho funcionamiento, tenemos que aprovechar la oportunidad de que se reconozca este nuevo modelo de negocio nos de visibilidad y prestigio. Además de, por supuesto aproximarnos a potenciales consumidores e incluso inversores que una vez reconocido el acierto de nuestro modelo lleguen hasta nosotros interesados en nuestra labor.

En segundo lugar, otra de las oportunidades que tenemos que aprovechar es la posibilidad de fidelizear al cliente, el crear un vínculo de lealtad con los clientes que atraigamos para que sigan contratando nuestros servicios de manera continuada cada vez que necesiten de asesoramiento en la promoción de su compañía. Una compañía que cuente con una cartera de clientes fidelizada aporta certidumbre y garantiza la supervivencia de la misma. Además de protegernos de la amenaza externa que supone la intención, para

nosotros maliciosa, de las empresas competidoras de robarnos cuota de mercado.

Para lograr nuestros objetivos de fidelización, la estrategia que hemos de seguir es la de un trato amable y adecuado con los clientes, reflejar profesionalidad, responsabilidad y compromiso con el desempeño de nuestra tarea, y recompensar de algún modo, ya sea manifestando una atención especial o proporcionando flexibilidad en ciertos aspectos, la lealtad de nuestros clientes. Las empresas que cuentan con una cartera de clientes fidelizada, entiende el fin de una venta, en nuestro caso el fin de la prestación de un servicio, como el inicio de la siguiente.

Por último, hemos de tener muy en cuenta el beneficio que supone para nosotros la creación de una red de contactos estratégicos, la buena relación y la conexión con proveedores de información, el establecer lazos con compañías que operan en el segmento de la inversión en capital riesgo, nos brinda la oportunidad de conocer entre otras cosas, cuáles son las características que ellas consideran relevantes y en consecuencia para nosotros susceptibles de cobrar protagonismo en la elaboración de nuestro plan de promoción, e incluso no permite estar al día en cuanto a por ejemplo la celebración de eventos promocionales para sociedades de reciente creación. Toda esta información recabada gracias al canal de comunicación creado entre los denominados contactos estratégicos y nosotros, puede sernos tremendamente útil para focalizar y redirigir un plan de marketing acertado.

A partir de la información obtenida a través del análisis DAFO, se pueden definir estrategias de actuación para la sociedad.

En la entrada publicada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo del Gobierno de España, en la sección “Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa”, clasifican las estrategias que pueden llevarse a cabo, del siguiente modo:

- Estrategias Ofensivas: Se obtienen relacionando Fortalezas + Oportunidades.

Son estrategias de crecimiento: Buscan relacionar los puntos fuertes internos y externos para mejorar la situación. Ejemplo: Si la empresa es líder en un determinado producto (Fortaleza), y sube la demanda (Oportunidad), se pueden emplear estrategias más agresivas de ventas, promociones, etc.

- Estrategias Defensivas: Se obtienen relacionando Fortalezas + Amenazas.

Son estrategias reactivas: Relacionan los puntos fuertes internos para contrarrestar las amenazas externas. Ejemplo: Si la empresa es líder en un

determinado producto (*Fortaleza*), y baja la demanda (*Amenaza*), se pueden crear productos nuevos, bajar precios, etc.

- Estrategias Adaptativas: Se obtienen relacionando Debilidades + Oportunidades.

Son estrategias de reorientación: en este sentido, se cambia algún elemento en las debilidades para aprovechar las oportunidades. Ejemplo: Si hay un servicio post-venta deficiente, y se detecta que es algo con gran valor en los servicios que se ofrecen, se puede potenciar y crear una campaña publicitaria para divulgarlo.

- Estrategias de Supervivencia: Se obtienen relacionando Debilidades + Amenazas.

Busca relacionar los puntos débiles internos y externos para conocer la situación de la empresa respecto de la competencia y el mecanismo a utilizar para revertir esta situación. Ejemplo: ante la pérdida de cliente en la empresa y mantenimiento de los mismos en empresas de la competencia, se deberían crear nuevas estrategias de fidelización.

(Estrategias a partir de los factores DAFO)

3.4 Competencia

En relación al modelo de negocio que planeamos implementar no encontramos competidores estrictamente directos en el mercado local, si entendemos toda nuestra actividad como una propuesta que ofrece un valor añadido, no solo ofreciendo un asesoramiento habitual en marketing, sino que también al enfocarse en las startups la posibilidad de realizar un *equity investment*. No tenemos constancia de que existan o tengan ambición de existir empresas de idéntico perfil en Madrid.

Sin embargo, no debemos obviar que sí existe una competencia feroz si contemplamos nuestras dos actividades principales como actividades separadas. Si analizamos los tipos de sociedad que pueden ser una competencia más o menos directa teniendo en cuenta nuestras ramas de actividad

Si nos centramos en sociedades que ofrecen servicios sustitutivos a los nuestros en cuanto a la asesoría para las campañas de promoción, nos encontramos con las siguientes entidades:

Consultoras de marketing

En primer lugar, existen numerosas empresas españolas de marketing, que, pese a que en su mayoría no están específicamente especializadas en realizar campañas para startups, pueden desempeñar este trabajo perfectamente. Es el caso de compañías como Uzink, Lifting Consulting, o RMG, entre muchas otras, que tienen su sede en Madrid.

Ilustración XX: Logo consultora de marketing Lifting Consulting&Co.

The logo for LIFTING CONSULTING&CO.® features the company name in a bold, sans-serif font. The word 'LIFTING' is in black, 'CONSULTING' is in black, and '&CO.' is in a light blue color. A registered trademark symbol (®) is located at the top right of the 'O'.

Fuente: LIFTING CONSULTING&CO., 2016.

Ilustración XXI: Logo consultora de marketing Uzink



Fuente: UZINK, 2016.

Ilustración XXII: Logo consultora de marketing RMG

Fuente: RMG, 2016.

Tampoco debemos olvidar que la competencia no tiene por qué encontrarse exclusivamente en Madrid. Como ya hemos comentado en ocasiones anteriores la gran mayoría de las campañas de marketing hoy en día se realizan en formato digital basándose en Internet y en medios de comunicación. Debido a esto para una startup es relativamente sencillo contratar a una consultora de marketing que no esté localizada en la misma ciudad en la que tiene su sede, puesto que el servicio que le va a prestar será relativamente similar o incluso igual que el que le pueda prestar una startup de localizada en su misma ciudad.

En relación a este punto, incluso debemos tener en cuenta que en muchos casos las startups, sobre todo aquellas que operan a través de Internet, plantean la expansión a otras ciudades o países como uno de sus objetivos principales. De este modo, en una fase posterior a la inicial, en que una startup ya tenga cierta presencia en su entorno local, podría darse el caso de que la startup opte por contratar a agencias de marketing con sede en aquellas ciudades en las que pretenda entrar. Este es un tipo de competencia que, aunque no se produzca en el momento inicial, debemos considerar para no caer en el error de pensar que podemos retener a un cliente únicamente por haber hecho bien nuestro trabajo.

Otras entidades que desempeñan una actividad algo más semejante a la nuestra, si nos centramos en la naturaleza híbrida de nuestra sociedad, consultora e inversora serían las sociedades:

Incubadoras y aceleradoras

Aunque no es lo mismo una incubadora que una aceleradora, puesto que la intención de la primera es crear un entorno laboral con proyectos de startups que favorezca la creación de estas empresas, y la intención de la segunda es fomentar y ayudar a estas empresas a crecer, lo cierto es que en muchas ocasiones las diferencias entre ambas se vuelven algo más difusas de lo que marca la teoría.

Estas compañías tratarán de hacer crecer a la startup mediante su experiencia y mediante el aporte de un entorno laboral emprendedor en el que puedan existir sinergias o ideas aplicables de las que aprovecharse, e incluso

en muchas ocasiones mediante el contacto con inversores que den apoyo al proyecto. A este respecto, aunque su actividad no sea específicamente de marketing, en muchas ocasiones logran algunos de los objetivos que puede buscar una startup cuando contrata una campaña de marketing, como es el caso de la búsqueda de financiación.

En este sentido, incluso hay algunas de estas empresas, aceleradoras e incubadoras, que toman como contrapartida por su ayuda, o a través de una pequeña inyección de capital, una pequeña participación accionarial en las startups a las que prestan servicio, o en algunas de ellas, con lo que sí podrían ser competencia para este segmento de nuestra actividad.

Debido a que estas compañías operan al comienzo de la vida corporativa de las nuevas empresas y que normalmente solicitan que las startups a las que acogen en sus proyectos estén cerca en términos geográficos, la verdadera competencia que nos encontraríamos en este segmento sería la de las incubadoras y aceleradoras que actúen en Madrid. Algunas de ellas son Cink Emprende (consultora especializada en emprendimiento y especialmente en la gestión de aceleradoras, incubadoras, viveros de empresas y programas de emprendimiento para terceros), Top Seed Labs, aceleradora, y por supuesto Wayra, la aceleradora de Telefónica que toma participación accionarial en las compañías a las que presta servicio.

Ilustración XXIII: Logo Cink Emprende



Fuente: Cink Emprende, 2016.

Ilustración XXIV: Logo Wayra



Fuente: Wayra, 2016.

Ilustración XXV: Logo Top Seeds Lab

Fuente: Top Seeds Lab, 2016.

Cambiado de cariz, si nos centramos únicamente en nuestro interés inversor para localizar las compañías que pueden competir en ese propósito con nosotros, encontramos las entidades siguientes:

Firmas de venture capital y business angels

Una firma de venture capital es una empresa que en España se denomina “de capital riesgo” enfocada en realizar inversiones en startups, en lugar de invertir en empresas con mayor consolidación en el mercado, en cuyo caso estaríamos hablando de private equity. La idea de estas empresas es invertir, crear valor en la empresa a través del uso de los recursos invertidos y del aporte de experiencia, y vender una vez que haya un comprador interesado en adquirirla por un importe que suponga una plusvalía importante respecto a la inversión realizada.

Por su parte, un business angel tiene los mismos intereses, y opera de manera similar (en el fin, no en los procedimientos), pero es una persona física, no una empresa.

Estos players de mercado, a cambio de la realización de una inversión de capital no demasiado elevada (inferior prácticamente siempre a un millón de euros, salvo que la startup ya tenga un recorrido y una viabilidad demostrada, como en el caso de Wallapop o Infojobs), toman una participación accionarial en las startups, normalmente minoritaria para no exponerse demasiado al riesgo y que las potenciales pérdidas sean asumibles. Además, como existe derecho de suscripción preferente, si la startup continúa creciendo y desarrollándose positivamente la firma de venture capital o business angel siempre podrá ampliar su participación accionarial cuando la compañía decida llevar a cabo una nueva ampliación de capital.

Estas empresas, por lo tanto, en cuanto a nuestra actividad como consultora de marketing no supondrían competencia puesto que no son expertos ni pretenden serlo en este sector. Sin embargo, sí debemos tener en cuenta que puestos a ceder participación accionarial a terceros, las startups podrían preferir contar con un inversor contrastado, que tenga experiencia en la

gestión de las empresas y contactos relevantes en el sector para atraer más financiación.

En términos geográficos, aunque muchas de estas compañías tienen un enfoque bastante local, de ciudad, no es menos cierto que en otras muchas ocasiones se saltan estas restricciones para invertir en compañías de cualquier lugar del país. Por esta razón, nuestra competencia en este segmento no puede contemplar exclusivamente a firmas de venture capital y business angels de Madrid. De esta manera, algunas de las firmas de venture capital más relevantes del país son: Caixa Capital Risc, brazo de venture capital de La Caixa, Inveready Capital, Samaipata Ventures, Bonsai Venture Capital o Cabiedes & Partners, entre muchos otros. Por su parte, algunos de los business angels con más experiencia a nivel nacional son Carlos Blanco, François Derbaix, Bernardo Hernández, o Rodolfo Carpinter.

Ilustración XXVI: Logo Bonsai Ventures



Fuente: Bonsai Ventures, 2016.

Ilustración XXVII: Logo Inveready



Fuente: Inveready, 2016.

Ilustración XXVIII: Logo Cabiedes Partners



Fuente: Cabiedes Partners, 2016.

Ilustración XXIX: Logo Caixa Capital Risc



Fuente: Caixa Capital Risc, 2016.

Ilustración XXX: Logo Samaipata



Fuente: Samaipata, 2016.

Por último, nos encontramos con las sociedades, que han inspirado en cierto modo la idea de negocio que queremos implementar en nuestro proyecto, y estas son:

Compañías que ofrecen Media for equity

Aunque estas entidades no ofrecen estrictamente un servicio sustitutivo al nuestro, en algunas de las etapas de nuestra relación el cliente, seguramente más avanzadas puede dar lugar a cierta preocupación en términos de competencia.

Existen determinadas compañías dedicadas a ofrecer servicios de media for equity, o, lo que es lo mismo, publicidad a cambio de accionariado.

Estas compañías funcionan como entidades de venture capital, de hecho algunas de ellas se definen como tal, pero sus inversiones no son monetarias, sino que como contrapartida por tomar una participación accionarial ofrecen a la startup servicios publicitarios en plataformas de televisión, radio o prensa.

Las compañías que ofrecen media for equity pueden ser de dos tipos: o están controladas directamente por medios de comunicación, o son intermediarias con relaciones y acuerdos comerciales con medios de comunicación, pero sin vinculación accionarial con los mismos.

Estas compañías no suponen, al menos inicialmente, una competencia directa para nuestra sociedad puesto que nuestro objeto social no consiste en

llevar a cabo ninguna acción de promoción o publicitaria, sino que se limita a idear un plan de marketing a desarrollar por la empresa acorde con las características del cliente. Sin embargo, hemos considerado la posibilidad de incluirlas en este apartado debido a que consideramos que pueden que, en una fase posterior al arranque original de una startup, ésta puede preferir dejar entrar en su accionariado a una compañía que directamente le brinde la acción de marketing que necesite, en lugar de recibir únicamente orientación. Otra posibilidad es que, si así lo decide la startup, ambos servicios sean complementarios y no sustitutivos.

Volviendo a la hipótesis anterior considerando a este tipo de compañías cierta amenaza para nuestra actividad, huelga decir que el atractivo de este tipo de compañías para las startups reside en la visibilidad que pueden dar los medios de comunicación, principalmente la televisión, pero también la radio o la prensa. Como ya hemos apuntado, la reflexión que justifica nuestra preocupación es el hecho de que una starttup puede pensar que para ceder capital por la elaboración de un plan de marketing es preferible ceder capital por publicidad en los grandes canales, lo que sin duda podría decantar la balanza hacia estas empresas en lugar de hacia el negocio que planteamos.

Además, habría que considerar también que los grandes medios de comunicación son estatales, y no locales, por lo que la competencia se da a nivel nacional, no sólo con aquellas que estén localizadas en Madrid.

Algunos ejemplos de estas compañías son Media Digital Ventures Spain, que es independiente de los medios de comunicación, o Ad4ventures, entidad controlada por Mediaset, así como la propia Atresmedia, que invierte de forma directa.

Ilustración XXXI: Logo AD4VENTURES



Fuente: AD4VENTURES, 2016.

Ilustración XXXII: Logo Media Digital Ventures



Fuente: Media Digital Ventures, 2016.

Ilustración XXXIII: Logo ATRESMEDIA



Fuente: *ATRESMEDIA*, 2016.

4. PLAN DE OPERACIONES

4. PLAN DE OPERACIONES

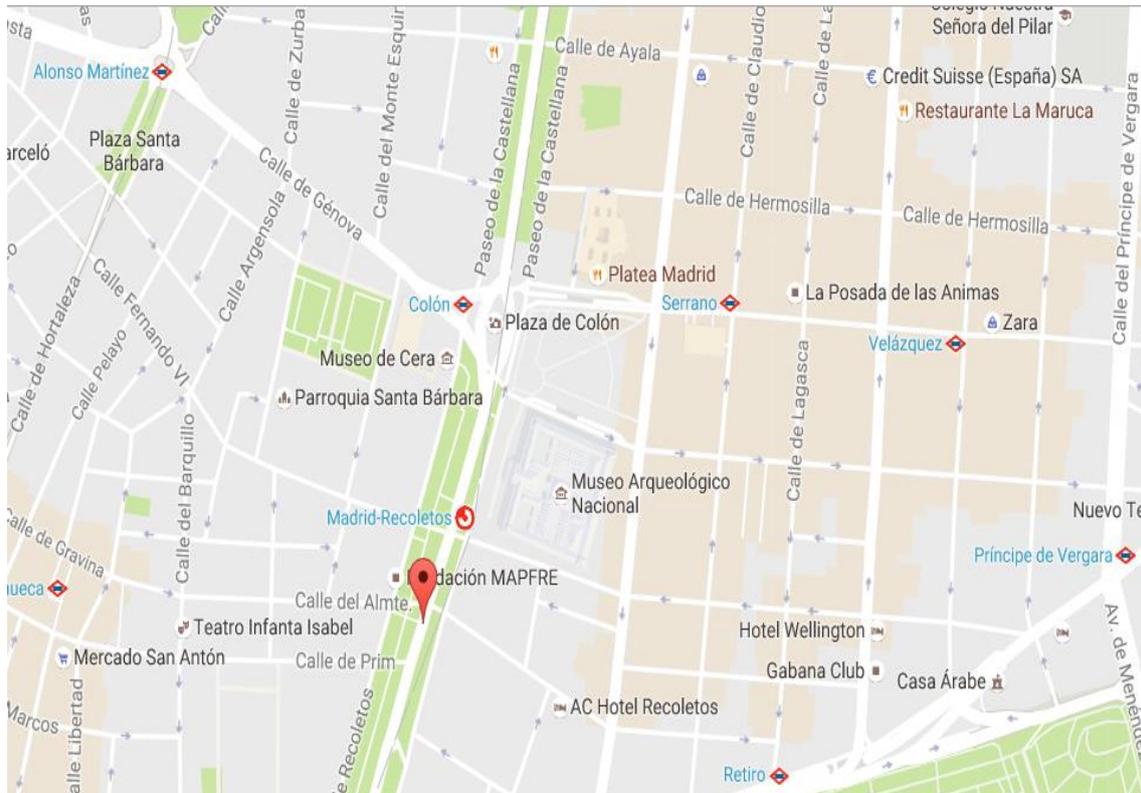
4.1 Localización

Como ya hemos comentado anteriormente en la presentación de este proyecto la actividad comercial a la que vamos a dedicarnos no exige, al menos originalmente, unas instalaciones demasiado costosas, al comenzar con una plantilla compuesta por tres empleados y un becario, con una oficina de dimensiones reducidas nos será suficiente para desempeñar nuestra tarea.

La ubicación que hemos elegido para establecer nuestra sede será en el centro de Madrid, en concreto en el Paseo de la Castellana, nº 18, Recoletos. Originalmente, a consecuencia de nuestra intención de destinar la mayor parte de nuestros recursos económicos a nuestra promoción y desarrollo, alquilaremos un espacio de 27m² dentro de una oficina compartida en la que coexistiremos con otras empresas en condiciones similares que también estén comenzando su andadura corporativa, que nos suponga un alquiler ajustado de unos 340 € al mes. Se trata de un alquiler ajustado, sobre todo dada la ubicación de nuestra oficina, que responde únicamente a nuestras necesidades más inmediatas, es decir, nuestra intención es situarnos en dicho espacio como máximo por un periodo de tres ejercicios hasta que comencemos a engrosar nuestra cartera de clientes y a generar beneficios que nos permitan disponer de una holgura económica que nos posibilite destinar parte de nuestros ingresos al arrendamiento de un espacio mayor y no necesariamente compartido con otras compañías, que permita dar cabida a un plantilla más numerosa.

La elección del centro de Madrid, pese a que nos limita en cuanto a las características de la oficina a la que podemos acceder con nuestro presupuesto, ya que incrementa notablemente el precio del metro cuadrado, se debe a que por la experiencia que tenemos los integrantes de nuestro equipo profesional en lo que se refiere al mundo corporativo en Madrid, en concreto en la Castellana se agrupan multitud de consultoras, aceleradoras y todo tipo de sociedades de inversión, que han convertido esta ubicación en un importante núcleo de negocios en la ciudad muy bien comunicado y fácilmente accesible.

Ilustración XXXIV: Plano ubicación oficina en Madrid



Fuente: Google Maps, 2016.

Como podemos observar en la imagen, en relación a la comunicación mediante transporte público, en nuestras inmediaciones se encuentran multitud de enlaces con la línea de metro de Madrid: Retiro, Príncipe de Vergara, Velázquez, Serrano, Colón... con todos estos enlaces nos encontramos comunicados prácticamente con el resto de toda la ciudad, además del enlace con el cercanías Madrid-Recoletos, que nos comunica de manera todavía más inmediata con muchos puntos empresarialmente muy activos y relevantes de la ciudad, como por ejemplo Nuevos Ministerios, y Atocha, donde se encuentra la estación desde donde parten, entre otros, trenes de larga distancia y alta velocidad como el Ave, que nos conecta con el resto del país.

En relación a cómo estamos comunicados para acceder o desplazarnos por carretera, el Paseo de la Castellana cuenta con una longitud importante y cruza gran parte de la ciudad además de comunicarnos directamente con la M-30.

Esta ubicación cerca de la competencia, consideramos que en cierto modo nos sirve como herramienta de promoción y nos facilita el reconocimiento. En una primera impresión puede parecer pretencioso el establecer una compañía sin ninguna antigüedad en el centro neurálgico de

una capital como es Madrid, rodeada de otras sociedades reconocidas en el sector y con un peso importante, sin embargo, el posicionarnos a su lado nos permite tener una mayor visibilidad frente al resto de compañías para el potencial cliente e, indirectamente aprovechamos el reflejo de la imagen de calidad y profesionalidad que evoca la localización escogida y, el prestigio del resto de compañías que allí se ubican en beneficio propio motivando que los potenciales clientes identifiquen en nuestra sociedad esas características como rasgos propios. Las personas tenemos tendencia a la asociación (por ejemplo: precio elevado es igual a alta calidad) y por nuestra experiencia sabemos que en Madrid la ubicación que se elija define, para el cliente, en un alto grado a la empresa.

Además, en consonancia con nuestro interés en darnos a conocer y establecer redes de contactos estratégicos en nuestro sector, también puede resultarnos ventajoso localizarnos cerca de las compañías que por ejemplo se encarguen de la organización de eventos para startups, es decir, situándonos en la ubicación escogida es mucho más sencillo que nos hagamos partícipes de manera pasiva de un flujo de información que puede resultar muy relevante para el desempeño de nuestra actividad.

Es por estos motivos por los que bajo nuestro punto de vista resulta interesante y compensa realizar una inversión un poco más elevada, en cuanto a la relación calidad-precio, en una ubicación como la escogida desde un primer momento.

4.2 Operaciones y procesos

A continuación, elaboraremos un esquema genérico que nos permita estructurar de algún modo, mediante las similitudes que existen entre los diferentes matices que caracterizan a nuestros servicios según el cliente a quien vayan dirigidos, la secuencia de operaciones que llevaremos habitualmente a cabo para el desarrollo de nuestra actividad.

Ilustración XXXV: Tabla secuencial de operaciones

1. DEFINICIÓN DEL OBJETO DEL ANÁLISIS

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- 2.1. Definición de las variables a analizar
- 2.2. Definición fuentes de información
- 2.3. Determinación proceso de obtención de información

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

4. DETERMINACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

5. ELABORACIÓN DEL PLAN

6. PRESENTACIÓN DEL PLAN

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1. Definición del objeto del análisis:

El primer paso para poder elaborar un plan de marketing estratégico, es determinar cuál es el objetivo hacia el que vamos a destinar nuestros esfuerzos.

En relación con la oferta de servicios que nuestra compañía presenta al mercado, los clientes que se pongan en contacto con nosotros para que elaboremos una estrategia de promoción acorde a sus necesidades, pueden estar interesados en llamar la atención de dos grupos completamente distintos de público.

Por un lado, debido a que nuestro público objetivo son las compañías de reciente creación, es posible que la contratación de nuestros servicios en algunos casos vaya más bien ligada a la necesidad de financiación y recursos por parte de la sociedad cliente, es decir, puede que algunas de las startups que acudan a nuestra empresa, lo hagan con la intención de que les brindemos un asesoramiento en cuanto a la manera más adecuada de presentar su idea de negocio y producto o servicio, a los potenciales inversores para que les provean del respaldo que precisan para continuar con la evolución e implementación de su proyecto en el mercado.

Por otro lado, también tienen cabida en nuestra cartera de clientes, aquellas compañías cuyo objetivo sea el buscar asesoramiento a la hora de presentar su producto o servicio al consumidor final. Como entendemos que esta última opción será la más demandada, hemos realizado nuestra estructuración de operaciones según este último escenario.

Además, es también de suma importancia para el adecuado desarrollo de nuestro trabajo determinar el enfoque que le daremos al plan estratégico promocional del cliente en cuestión, en función de si la actividad de la empresa que nos ha contratado consiste en la comercialización de un producto o la prestación de un servicio.

2. Análisis estratégico

2.1 *Definir las variables a analizar*

A continuación, una vez identificado el tipo de empresa al que le estamos prestando servicio y el sector en el que ésta desenvuelve su actividad, nos dispondremos a detectar cuáles son las variables que realmente afectan al desempeño de su objeto social.

Las variables que tengamos inicialmente en cuenta para elaborar nuestro plan no son estáticas, sino todo lo contrario, conforme vayamos avanzando en nuestros análisis y en las etapas que hemos de cumplimentar para la presentación final de nuestro plan de

asesoramiento pueden ir apareciendo nuevas variables, o desapareciendo otras de ellas, debido a que la paulatina definición de la estrategia irá dotando de una mayor relevancia a un conjunto de ellas en detrimento del resto.

2.2 *Definir las fuentes de información*

Tras haber identificado las variables que resultan relevantes para la elaboración del plan, hemos de determinar de qué fuentes vamos a extraer y recopilar la información referente a las variables mencionadas.

En cuanto a las fuentes a las que podemos recurrir, las más usuales son:

1. Fuentes secundarias: Suele tratarse de bases de datos, investigaciones previamente realizadas y publicadas, datos y gráficos elaborados por el Instituto Nacional de Estadística...

2. Fuentes primarias: Este tipo de fuentes, se refiere a aquellas en las que la información ha de ser obtenida por nosotros mismos a través de la ejecución de una serie de técnicas, como pueden ser: los cuestionarios, las entrevistas, la mera observación... que nos permitan sacar unas conclusiones determinadas que tengan relación con el objeto de nuestro trabajo.

2.3 *Definición del proceso de obtención de información*

El siguiente paso que vamos a llevar a cabo es el de determinar el modo en el que vamos a emplear las fuentes.

Como hemos mencionado en el apartado anterior, en el caso de las fuentes secundarias acudiremos a registros de datos ya existentes.

Sin embargo, en el caso de las fuentes primarias tendremos que encargarnos de elaborar las cuestiones que darán forma a las encuestas o entrevistas que queramos realizar para obtener unas conclusiones de lo que se denomina trabajo de campo, así como una vez obtenida la información necesaria las identificar las técnicas que debemos a utilizar para el tratamiento de dicha información. Las herramientas más habituales para el tratamiento de datos son softwares como el Dyane, SPSS o el Excel que nos permite la conversión de los datos obtenidos en gráficos, diagramas, estadísticas...que nos proporcionan una visión más clara y directa de los resultados obtenidos.

3. Diagnóstico de la situación

Para elaborar un diagnóstico de la situación podemos organizar las reflexiones conseguidas en una matriz que esté estructurada en cuatro grupos que se dividan en Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, es decir, en un análisis DAFO que nos dé la oportunidad de vislumbrar de manera global cuáles son aquellas circunstancias que tenemos que aprovechar en favor nuestro y que otras variables hemos de tener en cuenta para que nuestro trabajo resulte exitoso y no nos perjudique.

4. Plan estratégico

En primer lugar, tras todos los análisis realizados, **estableceremos** unos **objetivos comerciales** concretos que nos permitan dirigir nuestros esfuerzos hacia unas metas concretas., en convenio con los objetivos que persigue la compañía que ha contratado nuestros servicios.

En segundo lugar, **definiremos las estrategias comerciales** que vamos a proponer a la compañía para que la lleven a cabo, dependiendo de las exigencias de su demanda desglosaremos el público en general en parcelas más reducidas mediante la segmentación del mercado ya sea siguiendo una estrategia de precios, de producto y marca y marca, de distribución...

Por último, se **definirán** específicamente **las acciones** que propondremos a la empresa para que las desempeñe, determinando la inversión aproximada que destinarán a la ejecución de dichas acciones, así como el momento en el que comenzar a llevarlas a cabo.

5. Redacción del plan

Tras la obtención de toda la información necesaria para determinación de los objetivos y la definición de las estrategias a desarrollar, entre otras cosas, procederemos a la redacción del plan de marketing que consideramos adecuado para la empresa.

Para la redacción del plan hemos de tener en cuenta una serie de características que ha de cumplir.

Pese a que no todos los planes de marketing siguen una estructura determinada, sino que según lo que demande el mismo y, lo que el equipo que lo ha elaborado considere puede estructurarse de un modo u otro (sobre todo su redacción será más subjetiva a la hora de detallar cada apartado y crear subapartados más concretos) sí que han de contar con ciertos rasgos comunes en todos ellos que faciliten la comprensión para el cliente:

- Ha de ser claro y con una redacción sencilla de comprender

- Ha de tener la extensión adecuada, es decir, no ha de excederse en detalles secundarios que no aportan información elemental para el desempeño del plan, pero sí que ha de ser lo suficientemente exhaustivo y completo como para que el receptor del plan entienda perfectamente las acciones que ha de emprender, las razones y la expectativa de resultados de las mismas.
- Para facilitar aún más la comprensión del plan por parte del cliente, es aconsejable que en su redacción se incluyan, gráficos, infografías, imágenes, etc. Es decir, elementos vistosos que además de resultar atractivos para el lector, sustenten y transmitan de forma directa y clara la información que queremos hacerle llegar.

En definitiva, la estructura básica que habitualmente suele tener un plan de marketing, sin ahondar en subapartados, va en consonancia y se corresponde con las etapas que hemos seguido para su elaboración. Las partes y apartados que lo componen son los siguientes:

- Portada
- Índice
- Introducción
- Análisis de la situación
- Diagnóstico de la situación
- Objetivos comerciales
- Estrategias de marketing
- Programa de acciones
- Presupuesto
- Mecanismos de control

6. Presentación del plan

Una vez el plan ya ha sido redactado procederemos a fijar una reunión con los responsables de la compañía que se hubiesen puesto en contacto previamente para la solicitud del asesoramiento, para mostrarles el plan elaborado y hacerles una breve presentación que les de las claves básicas y les permita formarse una idea global de cómo hemos enfocado la estrategia de marketing para su empresa, las razones y las expectativas puestas en la respuesta a dichas acciones.

En el caso de que una vez presentado el plan los responsables de la compañía-cliente manifiesten ciertas reservas con alguno de los puntos abordados y propuestos, o consideren que ha de realizarse alguna alteración puntual en cualquiera de los apartados, el plan será sometido a revisión hasta que satisfaga, en la medida de lo posible, la demanda de la startup y consiga así la aprobación del cliente.

5. ORGANIZACIÓN Y **RECURSOS** **HUMANOS**

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 Misión, Visión y Valores de la empresa

Misión:

Nuestra misión es mostrar y prestar a las empresas que necesiten de nuestra ayuda, las herramientas adecuadas para que consigan destacar en el mercado en el que actúan y de ese modo obtengan la posición de liderazgo que desean, consolidándose como compañías de referencia cuyos productos o servicios son conocidos y reconocidos por su público objetivo.

Visión:

Aportamos toda nuestra energía e ilusión en cada uno de los proyectos en los que participamos, poniéndonos en la piel de nuestros clientes y sintiéndonos parte integrante de las compañías que asesoramos, para expresar al máximo nuestra creatividad y potenciar nuestro olfato para el éxito.

Valores:

Responsabilidad: Al colaborar y pasar a formar parte del equipo de cada una de las empresas que nos contratan, nos comportamos como auténticos integrantes de la compañía, siendo conscientes de nuestra responsabilidad y respondiendo por nuestros éxitos, pero también por nuestros errores.

Ambición: Siempre con sentido común, somos inconformistas por naturaleza, no nos contentamos únicamente con conseguir que una compañía se mantenga a flote o subsista, sino que buscamos la excelencia, nuestro objetivo es hacerle brillar por encima del resto para que consolide su negocio en una posición privilegiada en el mercado.

Frescura: A estas alturas de la vida, está ya todo visto, frente a esta evidencia contraatacamos, apostamos por la innovación, la originalidad y lo exclusivo, opinamos que una empresa de nuestras características ha de aportar al cliente un reciclaje continuo. Renovarse o morir.

5.2 Forma jurídica de la empresa

Para determinar la forma jurídica que va a tener nuestra empresa hemos tenido muy en cuenta las obligaciones en cuanto a la financiación a la que podemos hacer frente que nos permita poder llevar a cabo su constitución, así como por supuesto las obligaciones a las que nos vincula la personalidad jurídica seleccionada.

Para facilitar la correcta elección de la forma jurídica de la empresa es importante que seamos conocedores de las características específicas que son propias de cada una de las diferentes posibilidades entre las que tenemos que escoger.

Es por ello que en primer lugar vamos a comenzar realizando una clasificación de las distintas formas jurídicas que existen, que iremos desglosando en las subcategorías que cada una de ellas engloba. De cada una de estas subcategorías además haremos una enumeración de los principales detalles que las caracterizan.

Ilustración XXXVI: Clasificación formas jurídicas

FORMAS JURÍDICAS		CARACTERÍSTICAS
<u>Personas Físicas</u>	Empresario Individual	<p>Las Normativas Reguladoras por las que se rige en su actividad empresarial son las disposiciones generales del Código de Comercio en materia mercantil el Código Civil en materia de derechos obligaciones:</p> <p>El empresario individual posee el control total de la empresa, siendo el único encargado de la gestión de la misma.</p> <p>En este caso la personalidad jurídica de la empresa es la del empresario, el cual responderá con sus bienes presentes, futuros a todas las obligaciones que contraiga la empresa.</p> <p>No hay una separación entre el patrimonio mercantil, su patrimonio civil. Es decir, todos los bienes del empresario se consideran patrimonio de la empresa, incluso los de su cónyuge en el caso de que no haya separación de bienes.</p> <p>No es necesario que se inscriba en el Registro Mercantil por lo que el inicio de la actividad es más rápido. No tiene que realizar ningún trámite hasta iniciarla actividad.</p> <p>No hay un capital inicial establecido, el empresario individual establece el capital que sea necesario para su empresa.</p>
		<p>No tener personalidad jurídica propia.</p> <p>En materia mercantil se rige por el Código de Comercio y en materia de derechos y obligaciones por el Código Civil.</p> <p>Debe haber un contrato privado donde se especifiquen las aportaciones y el porcentaje que cada comunero tiene en la Comunidad de Bienes.</p> <p>El comunero no tiene que hacer una aportación mínima. Puede aportar solo bienes, no considerándose bienes el dinero o el trabajo por si solos.</p> <p>En el caso de que se aporten bienes inmuebles o derechos reales, habrá que constituir la Comunidad mediante escritura pública.</p> <p>No puede ser de una sola persona, como mínimo son dos socios.</p> <p>La responsabilidad frente a terceros es ilimitada.</p>

FORMAS JURÍDICAS		CARACTERÍSTICAS
<p><u>Personas Jurídicas</u></p>	<p>Sociedades Mercantiles</p>	<p>Sociedad Anónima</p> <p>Ser de carácter mercantil, independientemente de su objeto.</p> <p>Capital social es como mínimo de 60.101,211€.</p> <p>Tiene una personalidad jurídica propia.</p> <p>Su constitución debe ser formalizada en una escritura pública e inscrita en el Registro Mercantil.</p> <p>El nombre de la empresa deberá ir siempre acompañado de la Forma "Sociedad Anónima" o (SA.)"</p> <p>Existe un capital mínimo con el que constituir la empresa, el cual deberá estar suscrito y desembolsado por lo menos en un 25% en el momento de su constitución.</p> <p>Este capital debe estar dividido en acciones de transmisión libre tras la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil.</p> <p>Dicho capital, aportado por cada uno de los socios, podrá ser dinero, bienes o derechos que puedan ser valorados económicamente.</p> <p>Las acciones de la sociedad serán nominativas o al portador.</p> <p>La responsabilidad social de los socios estará limitada al valor nominal de sus participaciones en la sociedad.</p> <p>Solo se podrán dar y transmitir las acciones una vez que la sociedad esté inscrita en el Registro Mercantil.</p> <p>No se considerara como aportación el trabajo o los servicios del socio.</p> <p>Las acciones no son divisibles.</p> <p>Una sociedad anónima está compuesta por dos órganos: la Junta General y los Administradores.</p>

FORMAS JURÍDICAS		CARACTERÍSTICAS
<p><u>Personas Jurídicas</u></p>	<p>Sociedades Mercantiles</p>	<p>Sociedad de Responsabilidad Limitada</p>
		<p>El socio de una sociedad de responsabilidad limitada no responde personalmente a las deudas de la sociedad.</p> <p>Si un socio desea abandonar la sociedad no puede ceder sus participaciones a quien quiera, sino que tendrán preferencia los demás socios o la propia sociedad.</p> <p>Puede ser constituida por un solo socio, Sociedad Limitada Unipersonal. Esto deberá indicarse en toda la documentación, correspondencia, etc (SLU).</p> <p>Tiene personalidad jurídica.</p> <p>Independientemente de la naturaleza de su objeto es una sociedad mercantil. Su constitución debe ser normalizada en una escritura pública e inscrita en el Registro Mercantil.</p> <p>En el nombre que se asigne a la sociedad deberá figurar lo siguiente: Sociedad de Responsabilidad Limitada” o Sociedad Limitada”</p> <p>El capital de la empresa deberá estar en el momento de la constitución de la misma.</p> <p>Capital mínimo: 3. 005,061€</p> <p>Dicho capital, aportado por cada uno de los socios, podrá ser dinero, bienes o derechos que puedan ser valorados económicamente.</p> <p>La transmisión de las participaciones sociales aparecerá en un documento público.</p> <p>Una sociedad limitada está compuesta por dos órganos: la Junta General y los Administradores.</p>

FORMAS JURÍDICAS		CARACTERÍSTICAS	
<p><u>Personas Jurídicas</u></p>	<p>Sociedades Mercantiles</p>	<p>Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa</p>	<p>La denominación social se compondrá de los apellidos y nombre de uno de los socios fundadores y de un código alfanumérico. Además, figurará la indicación “Sociedad Limitada Nueva Empresa” o su abreviatura “SLNE”.</p> <p>Su objeto social es genérico.</p> <p>Sólo podrán ser socios las personas Físicas, con un máximo de 5 socios.</p> <p>El capital social de la SLNE será de un mínimo de 3012 € y un máximo de 120. 202 €.</p>
		<p>Sociedad Colectiva</p>	<p>Se rige por el Código de Comercio.</p> <p>Utiliza un nombre colectivo o razón social.</p> <p>Debe haber un mínimo de 2 socios entando todos en un plano de igualdad.</p> <p>La sociedad responde con su propio patrimonio, aunque los socios también están obligados a responder de las deudas sociales subsidiaria, ilimitada y solidariamente.</p> <p>El socio que aporta ‘bienes a la sociedad es un “socio capitalista”, y el que aporta “industria” (trabajo, servicios o actividad en general) “socio industrial’.</p> <p>No es obligatorio un mínimo para el capital social.</p>
		<p>Sociedad Comanditaria por Acción</p>	<p>La aplicación de la Ley, 19/1989 de Sociedades Anónimas, salvo en lo que resulte incompatible con determinadas disposiciones, específicas para estas sociedades, establecidas en el Código de Comercio.</p> <p>Se exige la participación de al menos 2 socios, uno de los cuales deberá ser socio colectivo.</p> <p>Existe un capital mínimo a aportar.</p>

FORMAS JURÍDICAS		CARACTERÍSTICAS
<u>Personas Jurídicas</u>	Sociedades Mercantiles	<p>Sociedad Comanditaria Simple</p> <p>Estar regulada por el Código de Comercio.</p> <p>La presencia de dos clases de socios: los colectivos i los comanditarios.</p> <p>Se trata de una comunidad de trabajo en la que no colaboran los socios comanditarios, con total autonomía patrimonial.</p> <p>No hay establecido legalmente un mínimo de capital social.</p> <p>Se puede constituir una Sociedad Comanditaria con 2 socios o más.</p>
	Sociedades Mercantiles Especiales	<p>Sociedad Laboral</p> <p>Ser de carácter mercantil independientemente de su objeto social y de su capital, estando este formado por las aportaciones de los socios y dividido en acciones o participaciones.</p> <p>Constituida mínimo por 3 socios.</p> <p>Las acciones de una sociedad laboral pueden ser de dos clases: <i>clase laboral</i>, pertenecientes a los trabajadores: y <i>clase general</i> no pertenecientes a los trabajadores.</p> <p>Para una S. A. Laboral, las acciones se representaran por medio de títulos, individuales o múltiples, numerados correlativamente, en los que además de las menciones exigidas con carácter general, se indicará la clase a la que pertenezcan (laboral o general). El capital social mínimo será, en este caso de 60.101,211€.</p> <p>Los trabajadores, sean socios o no, con un contrato por tiempo indefinido que adquieran acciones o participaciones sociales, de “clase general” podrán exigir la inclusión de las mismas en la clase laboral, siempre que se acrediten a tal efecto las condiciones que la ley exige.</p>

FORMAS JURÍDICAS		CARACTERÍSTICAS
<u>Personas Jurídicas</u>	Sociedades Mercantiles Especiales	<p style="text-align: center;">Sociedad Laboral</p> <p>Los socios no podrán tener en acciones o participaciones más de la 3º parte del capital social, excepto Entidades Públicas o personas jurídicas que participen de ese capital, que podrán tener hasta 43%</p> <p>En el nombre de la sociedad deberá figurar la expresión “Sociedad Anónima Laboral” o “Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral”, o sus iniciales S.A.L. o S.L.L., según sea el caso.</p> <p>El capital social se especificará en los estatutos y se dividirá en acciones o participaciones, siendo, como mínimo, el 51% de los socios trabajadores.</p> <p>En el caso de que haya socios no trabajadores habrá 2 tipos de acciones y participaciones: las dirigidas a los trabajadores, que lo indicaran en el título de la acción o participación, y las restantes.</p> <p>El número de horas trabajadas al año por trabajadores con un contrato indefinido pero no socios, será < 15% del total de horas año trabajadas por socios trabajadores, excepto las empresas con menos de 25 socios trabajadores, en las que el porcentaje máximo será del 25%</p> <p>Aparte de las reservas legales o estatutarias que correspondan, deberán constituir un Fondo Especial de Reserva, el cual estará dotado con el 10% del beneficio líquido de cada ejercicio.</p> <p>Capital mínimo: 3.005.061€, aportado por cada socios, podrá ser dinero, bienes o derechos que puedan ser valorados económicamente.</p> <p>La transmisión de las participaciones aparecerá en un documento público.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

También prestaremos atención a los aspectos fiscales vinculados a cada uno de los tipos de forma de jurídica mencionados, puesto que la tributación de cada uno de ellos varía según si los costes fiscales que han de soportar lo determina el Impuesto sobre Sociedades (IS), impuesto que tributan las sociedades, el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), que se aplica en el caso de las Comunidades de Bienes en el que cada uno de los comuneros han de hacer frente al pago de su propio impuesto de manera independiente y, en el empresario individual cuyo tipo impositivo aumenta en función del incremento de los ingresos obtenidos.

A continuación, vamos a definir una serie de criterios en relación a las decisiones que hemos tomado sobre ciertos aspectos en los que incurre la constitución de nuestra empresa para que nos indiquen cuál es la forma jurídica que más nos conviene.

Tipo de actividad a ejercer:

En nuestro caso no encontramos ninguna restricción que nos impida elegir alguna de las formas jurídicas que estamos sopesando para que adopte nuestra compañía, sin embargo, es importante tener en cuenta que existen algunos modelos de negocio en los que la legislación ya determina la forma jurídica que la empresa ha de asumir.

Número de Socios:

Seremos tres los socios que vamos a constituir la nueva sociedad: Cristina Sánchez Saiz, Daniel Hernández Martín y María de Los Ángeles López Sotos. Al ser un grupo de tres el que conformará el accionariado original de la entidad reducimos nuestra área de elección en cuanto a la forma jurídica que debemos escoger, descartando aquellas formas jurídicas adecuadas para la existencia de un socio único, como son el empresario individual, la Sociedad Anónima Unipersonal y la Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal, y restringiendo nuestra elección a la constitución de una Comunidad de Bienes o una Sociedad.

Responsabilidad:

Nuestra responsabilidad queremos que sea limitada respondiendo únicamente en función del capital aportado, evitando asumir riesgos innecesarios que nos obliguen a entregar nuestros bienes personales, ajenos a la compañía, para solventar una situación de quiebra. Esta decisión reduce de nuevo nuestras alternativas sacando de nuestras posibles opciones la Comunidad de Bienes, forma jurídica que tampoco nos resulta especialmente atractiva debido a la incertidumbre que provoca la inexistencia de una legislación determinada que se encargue de su regulación.

Capital Social:

El capital que vamos a aportar cada uno de los socios para la constitución de la empresa son 2.500 euros, sumando un total de 7.500 euros entre los tres asociados. De nuevo esta determinación acota nuestro listado de posibilidades descartando la alternativa de formar una Sociedad Anónima que obliga a realizar un desembolso mínimo de 60.000 euros de los cuales estamos muy lejos de disponer.

Llegados a este punto hemos determinado que el tipo de forma jurídica que resulta más adecuada para nuestra compañía es el de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

5.3 Composición societaria

Una vez determinada la forma jurídica que va a adoptar nuestra compañía, vamos a describir los componentes que darán lugar originalmente al accionariado de la empresa.

Tal y como hemos mencionado en el apartado anterior los socios que vamos a constituir la compañía seremos tres: Cristina Sánchez Saiz, Daniel Hernández Martín y María de Los Ángeles López Sotos.

Cada uno de nosotros aportaremos un montante igual a 2.500 euros, lo que nos da una suma de 7.500 euros para la fundación de la sociedad, al resultar una cantidad un tanto ajustada para poder llevar a cabo nuestra propuesta, engrosaremos esa inversión a través de la solicitud de un crédito bancario de 20.000 euros.

Pese a que inicialmente somos tres los componentes del conglomerado societario, nuestra intención es ampliar moderadamente el número de socios capitalistas hasta ser cuatro, en un futuro a medio plazo en función de cómo evolucione el negocio.

El tipo de forma jurídica que hemos seleccionado para la constitución de nuestra compañía nos restringe a una composición societaria de un máximo de cinco personas físicas. Nuestras expectativas de dar entrada a un cuarto socio que nos aporte solidez en términos financieros y gerenciales, entra dentro de los límites establecidos por la Sociedad de Responsabilidad Limitada de Nueva Empresa.

La decisión de incorporar un cuarto miembro que adquiera participación en el capital social de la compañía, también viene ligada a la necesidad de contar con un profesional que tenga experiencia laboral en otro campo, aunque guarde cierta correlación con los nuestros en pro del objeto social de la compañía, si cuenta con ciertos matices que nos permitan obtener un valor

añadido para la empresa. La necesidad de que forme parte de capital tiene relación con la implicación en la compañía que por intereses propios conlleva.

Inicialmente seremos los tres socios promotores los que llevaremos a cabo el desempeño íntegro del trabajo de la compañía junto con un becario en periodo de prácticas que nos sirva de apoyo y nos permita afrontar mejor el volumen de trabajo que habremos de sacar adelante. Además, tenemos la intención de una vez pasados los primeros tres ejercicios, si los resultados hasta entonces han sido medianamente positivos, la previsión es que la tendencia continúe y los recursos obtenidos nos dan la posibilidad, ampliar nuestra plantilla con nuevo puesto, además de mantener la rotación de becarios. Nuestro planteamiento consistiría en incluir en nuestra plantilla a la persona que formemos y que durante un tiempo haya manifestado sus capacidades profesionales durante el desempeño de sus tareas en prácticas, para que inicien su carrera en nuestra empresa adquiriendo responsabilidades para delegar parte de nuestras actividades actuales y centrarnos más en la supervisión y gestión del trabajo realizado por nuestros empleados.

Por lo tanto, la sociedad estará en manos de los tres socios fundadores, que además desempeñarán puestos de trabajo en la empresa en función de su formación y experiencia, que se enumeran a continuación:

Cristina Sánchez Saiz

Titulación:

- Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia.
- Máster en Marketing de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia.

Experiencia:

- Empleada, desde que comenzó con sus prácticas tras obtener la titulación, en una consultoría financiera durante tres años donde a lo largo del último año estuvo a cargo de un equipo encargado de desempeñar tareas como estudios de mercado, evaluación de riesgos, análisis de la inversión, previsión de tendencias...

Daniel Hernández Martín

Titulación:

- Licenciatura en Economía por la Universidad de Valencia.
- Máster en Marketing de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia.

Experiencia:

- Prácticas en compañías que operaban en el sector de la publicidad y el marketing adquiriendo experiencia para más adelante comenzar a trabajar como freelance, dando apoyo y participando en campañas promocionales de manera esporádica con diversas empresas y asociaciones.

El periodo que ha empleado en trabajar como freelance le ha dado la oportunidad de identificar cuáles son las necesidades comunes que el cliente manifiesta, así como cuáles son las carencias que lastran a las compañías que hoy en día ofrecen unos servicios similares a los que nosotros pretendemos dar.

María de los Ángeles Saiz Sotos

Titulación:

- Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia.
- Máster en Comunicación y Relaciones Públicas por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Experiencia:

- Desde que obtuvo sus titulaciones ha estado empleada en compañías en las que se encargaba de gestionar los canales de comunicación con el cliente. Posee amplia experiencia en la gestión y explotación de los canales de comunicación con el cliente.

5.4 Análisis Puestos de Trabajo

En este apartado vamos a identificar y describir algunas de las aptitudes que, entre otras, hemos considerado de suma importancia para el desempeño de las tareas de cada uno de los puestos de trabajo definido para el desarrollo de la actividad de la compañía.

Según el cargo a ocupar y las funciones que implique, el profesional asignado debe contar con ciertas habilidades específicas para el ejercicio de su trabajo.

Todos miembros de la plantilla, originalmente compuesta por los tres socios fundadores ocupando puestos de responsabilidad y un becario como apoyo, comparten el requerimiento de que han haber obtenido una titulación universitaria, cada uno en la materia que se corresponda con sus obligaciones.

Además, a excepción del becario, existe también otra condición que ha de cumplir cualquiera de los trabajadores que ocupe una posición de

responsabilidad en la empresa, y esta la necesidad de contar con experiencia profesional previa.

Gerente

- *Liderazgo*: capacidad necesaria para que el resto de los componentes de su equipo, que se encuentran bajo sus órdenes, respondan con la actitud correcta a sus demandas y sigan sus directrices sin cuestionar sus decisiones.

- *Gestión de equipo*: el individuo responsable, encargado de organizar a un grupo de trabajadores y distribuir entre ellos las tareas, ha de ser capaz de administrar los recursos humanos de manera eficiente, esto es, otorgando a cada empleado en función de sus aptitudes la tarea en la que más provechoso resultará para la empresa, en pro de maximizar de este modo el rendimiento global de la compañía.

- *Capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas*: un gerente competente ha de estar plenamente capacitado para discernir, entre otras cosas, cuál es la jerarquización adecuada de las metas de la compañía. Es decir, es muy importante que disponga de las facultades necesarias para identificar qué objetivos ha de priorizar y que sea capaz de realizar sacrificios si así beneficia a los intereses globales de la empresa.

Por otro lado, es también igual de relevante, que el *manager* sea capaz de reconocer y asumir sus fracasos, para que desde la calma pueda analizar y evaluar cuál ha sido el error cometido, para así reencauzar la situación y revertir los perjuicios ocasionados en la medida de lo posible, y tan tempranamente como se pueda.

Analista Comercial y Financiero

- *Analítico*: Como el propio nombre del cargo indica, la persona encargada de ocupar este puesto en la compañía ha de ser capaz de estudiar y evaluar con detalle las características de las compañías – cliente con las que colaboremos para la elaboración del plan de marketing, con el propósito de detectar tras la investigación de mercado realizada la estrategia que más se adecua a las necesidades de la startup.

Además, también deberá de demostrar las habilidades que posee para el escudriñamiento en materia económica, tanto a la hora de definir el presupuesto de las acciones que ha de emprender el cliente para el desarrollo de la estrategia planeada en nuestra propuesta, como para

estimar el riesgo que supone el invertir en una determinada startup cuando a causa del interés que nos ha despertado su actividad decidimos obtener para de su capital social como contraprestación por nuestros servicios.

- *Negociador*: esta habilidad será especialmente necesaria en el caso en el que nos interese por entrar a formar parte del accionariado de la compañía - cliente.

Creativo y Relaciones Públicas

- *Creativo*: de nuevo se da la circunstancia en este caso de que la principal capacidad con la que ha de contar el individuo encargado de desempeñar las funciones inherentes al cargo, figura ya en la propia denominación del puesto. La persona que adquiera la responsabilidad de este departamento ha de demostrar su creatividad en el desempeño de sus tareas, como son entre otras, la estructuración, diseño y presentación del plan de marketing, o la elaboración e inclusión de gráficos e infografías en la propuesta redactada, con el fin de facilitar la comprensión del mismo al receptor del plan y de que resulte estéticamente agradable e incluso “atractivo”.

- *Comunicativo*: otra de las habilidades imprescindibles que ha de manifestar la persona que ocupe este puesto, es la capacidad de transmitir con efectividad la información que se requiera de la empresa, a los clientes o potenciales clientes, dependiendo de si el ejercicio de sus funciones como relaciones públicas va destinado a la promoción original de nuestra actividad o responde ya a las necesidades de interacción en una fase más avanzada, en el que el interlocutor ya ha contratado nuestros servicios.

Becario

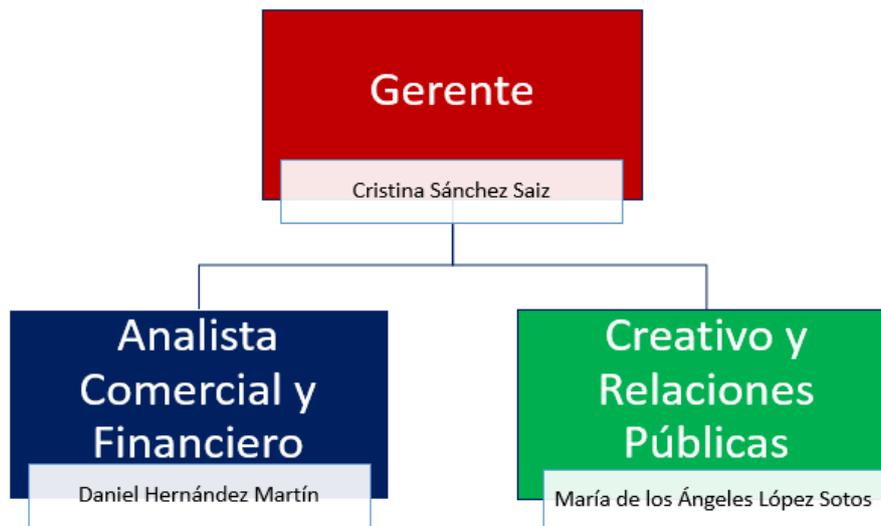
En el caso del becario, debido a que no hemos definido un puesto concreto que cerque ni defina las capacidades específicas con las que ha de contar para poder desempeñar su tarea, hemos considerado que lo más adecuado es sencillamente enumerar en un listado de algunas de las principales aptitudes a las que daremos valor para la elección del candidato adecuado:

- Facilidad para el aprendizaje
- Proactividad
- Buena disposición para el desempeño de tareas
- Flexibilidad
- Capacidad para el trabajo en equipo

- Motivación y afán de superación
- Responsabilidad
- Resolución
- Respuesta adecuada a situaciones de estrés

5.5 Organigrama

Ilustración XXXVII: Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el organigrama no se ha incluido el puesto del becario debido a que éste se encargará de desempeñar tareas de apoyo en general para cualquiera de los departamentos, es decir, no tiene ningún puesto definido en el que se hayan determinado unas funciones concretas, es por esto que hemos considerado que su aparición en el organigrama no tiene cabida.

En cuanto a la jerarquía de los empleados, huelga decir que el becario estará supeditado a las órdenes y a las tareas que le sean encomendadas por cualquiera de los tres socios-trabajadores de la sociedad.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Segmentación de Mercado

El mercado es un conjunto heterogéneo en el que operan múltiples actores, como pueden ser las empresas, las personas físicas..., con unas características concretas que los agrupa con otros actores o los diferencia entre sí. Estas características comunes o contrarias nos permiten llevar a cabo una clasificación que divida el mercado en porciones más reducidas que nos faciliten la detección de nuestro público objetivo.

*Según la **American Marketing Association** la segmentación de mercados es "el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización"*

La necesidad de realizar una segmentación de mercado para el éxito de una compañía es imperiosa puesto que por razones vinculadas al volumen de elementos que componen el mercado y a la diversidad que cada uno de ellos aporta, nos resultaría completamente imposible enfocar nuestro servicio a las necesidades o demandas de todos los tipos de actores existentes.

La división de un mercado en grupos más reducidos es una de las más importantes estrategias de la mercadotecnia, ya que al identificar, diferenciar y agrupar al conjunto de potenciales clientes en un único submercado podemos dirigir nuestros recursos al objetivo correcto, adecuar nuestra estrategia empresarial, reducir riesgos e incertidumbre y resultar muchos más competitivos por el acierto de nuestro enfoque frente a otras empresas.

Debido por tanto a la importancia que tiene el realizar una correcta segmentación de mercado, estableceremos ciertos criterios que nos faciliten la identificación del submercado al que debemos de dirigir nuestros esfuerzos y que resulte más atractivo y rentable para nuestra compañía:

Según Kotler y Armstrong, para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir los siguientes requisitos:

Ser medibles: *Es decir, que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.*

Ser accesibles: *Que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.*

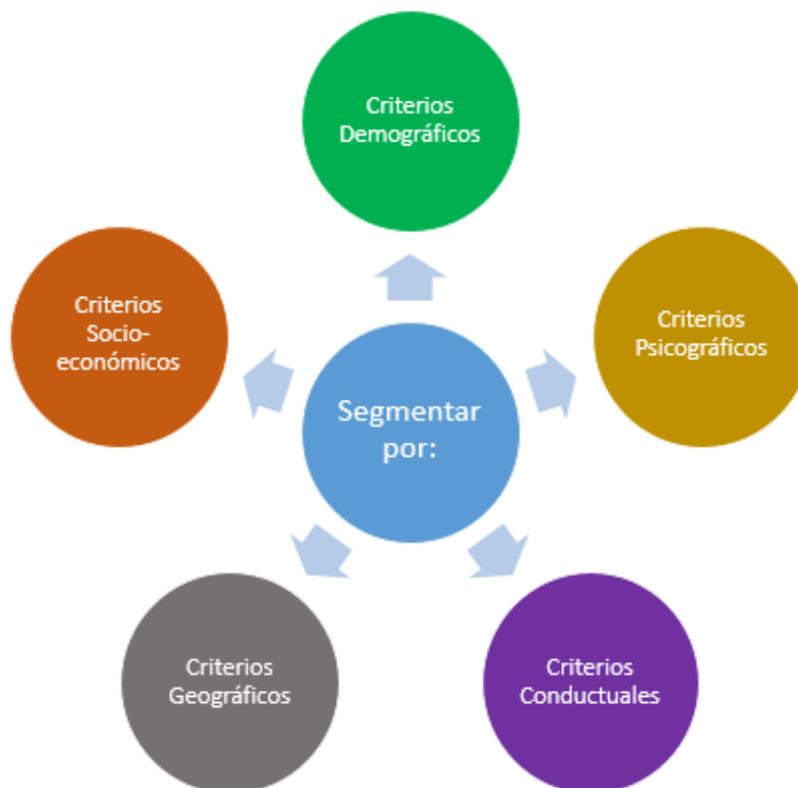
Ser sustanciales: *Es decir, que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.*

Ser diferenciales: *Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.*

Una vez hayamos identificado el segmento que responde a los requisitos que han de caracterizar a nuestro público objetivo, hemos de afinar todavía más nuestro enfoque y realizar otro análisis que nos permita realizar una nueva división que todavía acote más la porción de mercado hacia la que vamos dirigir nuestro servicio.

Para ello llevaremos a cabo una subclasificación del segmento de mercado detectado:

Ilustración XXXIX: Segmentación público objetivo



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para concretar el público objetivo vamos a analizar cinco criterios que definan un tipo de mercado concreto:

- **Criterios demográficos:** agrupan a los individuos en función de variables como el sexo, la edad, su hábitat, el nivel de estudios y su posición en el hogar.
- **Criterios psicográficos:** aportan razones más recientemente consideradas que completan el conocimiento de la conducta de los individuos. Entre ellas se tiene en cuenta la personalidad, el estilo de vida y el sistema de valores.
- **Criterios conductuales:** agrupa a los individuos en función de los beneficios buscados, el momento de uso, el nivel de uso o el nivel de fidelidad.
- **Criterios geográficos:** realiza una clasificación de los actores del mercado en función de área geográfica en el que se encuentra ubicado. Los individuos en concretos los agrupa según los barrios, pueblos, ciudades, regiones, condados o estados en los que residen.

Relacionado con los anteriores cuatro criterios definidos podríamos añadir de manera adicional otro criterio más que va condicionar nuestro público objetivo.

- **Criterios socioeconómicos:** relacionan a los individuos debido a aspectos como su nivel de ingresos, su horizonte de consumo o la clase social a la que pertenecen.

Tras realizar los dos análisis evaluando los criterios anteriormente comentados podemos concluir inicialmente la identificación de nuestro público objetivo, sin embargo, el público objetivo detectado no es algo estático ni perenne por lo que deberemos actualizar nuestros análisis y redirigir nuestro enfoque cada cierto tiempo.

Hemos de tener en cuenta y estar preparados para la evolución y variación de las necesidades, y en consecuencia demanda, de nuestros potenciales clientes. Al no tratarse de una variable constante tendremos que estar atentos al dinamismo de las tendencias de consumo para lograr una respuesta eficiente y nos perder posiciones competitivas en el segmento en el que actuamos.

6.2 Estrategia del Servicio

En relación al servicio que ofrecemos, podríamos dividir nuestros servicios en varias vertientes según las características del cliente que acuda a nuestra compañía. Como ya hemos mencionado anteriormente, el principal punto diferenciador que caracteriza a nuestra compañía, es la posibilidad de invertir en la sociedad cliente si la idea de negocio de la compañía que demanda nuestros servicios despierta nuestro interés y así lo acuerdan ambas partes, es decir, nuestra sociedad entraría a formar parte minoritariamente de su accionariado y esta inversión sustituiría a una parte de la contraprestación monetaria.

Por lo tanto, el modo en el que vamos a desarrollar nuestro trabajo es el siguiente:

Los clientes llegan hasta nuestra empresa demandando unos servicios de asesoramiento que pueden tener el objetivo de satisfacer varias necesidades, por un lado existirán compañías cuyos propósitos vayan destinados a cubrir la necesidad de hacerse visible ante los entes financiadores, tanto inversores particulares como sociedades, y por otro lado se encontrarán las empresas que se pongan en contacto con nosotros cuya meta consista en obtener una mayor visibilidad en el mercado para llegar y ser reconocidos y demandados por el consumidor final.

Evidentemente, también dependerán mucho los objetivos de la empresa de la naturaleza de la misma.

Una vez conozcamos que intereses persigue nuestro potencial cliente y cuál es la idea de negocio que presenta al mercado, les explicaremos cuál es el modus operandi de nuestra sociedad, los pasos que vamos a seguir y el modo en el que vamos a enfocar la estrategia de marketing.

En el caso en el que a la compañía que ha llegado hasta nosotros le complazcan los servicios propuestos, si, como ya hemos comentado anteriormente, su objeto social despierta nuestro interés le propondremos desde un inicio la posibilidad de asociarnos mediante la adquisición de un porcentaje no demasiado significativo de su capital que compute como parte de la contraprestación que realizarán por nuestros servicios.

Tanto en el caso de que la compañía cliente acepte nuestra inversión, como en el caso de que no lo haga, el siguiente paso sería de igual modo comenzar con nuestro plan de operaciones habitual (ya descrito con detalle en el capítulo cinco), para la investigación, análisis, elaboración, redacción y presentación de nuestro plan de marketing.

Por último, será en el momento en el que tenga que verse remunerado nuestro trabajo cuando según el acuerdo establecido entre las partes y las

condiciones económicas en las que se encuentre nuestro cliente el pago se realizará de modo exclusivamente monetario con un desembolso íntegro de la deuda contraída en el momento en el que se dé por finalizado nuestro servicio o por el contrario puede ser financiado e ir siendo satisfecho de manera paulatina si la sociedad cliente así lo requiere por sus circunstancias económicas actuales, o también puede optar por el método de pago en el que parte de la contraprestación es en efectivo y parte mediante el traspaso de una participación minoritaria.

6.3 Estrategia de precio

En este punto como ya hemos adelantado en el apartado anterior en nuestro caso para la contraprestación de nuestros servicios no solo vamos a dar cabida a una recompensa monetaria, sino que también ofreceremos otros métodos de pago.

Una vez aclarado esto comenzaremos con el desarrollo de la estrategia de precios que hemos planificado en cuanto a la contraprestación mediante pago exclusivamente monetario.

Partimos de la premisa de que la variable precio, a diferencia de la comunicación y distribución cuyos resultados se van obteniendo conforme la estrategia va evolucionando en el tiempo, es mucho más incisiva a corto plazo.

Esto significa que hemos de tener muy en cuenta el precio que vamos a establecer desde el inicio de nuestras operaciones puesto que va a condicionarnos de manera inmediata en diversos factores, por ejemplo:

- En cuanto al tipo de público al que van a ir dirigidos nuestros servicios, el precio restringe el universo de consumidores potenciales a aquellos que se encuentren con un nivel económico determinado.

- Respecto a la idea que se forma el público en relación a la calidad de nuestros servicios que suele venir asociada al precio al que se ofertan.

Es por ello que debido a la fuerte influencia que ejerce el precio sobre nuestro volumen de negocio, hemos de establecer con responsabilidad y criterio una política adecuada a nuestros intereses, es decir, acorde a los objetivos que queremos conseguir con la estrategia que implementemos.

Los objetivos habituales de cualquier compañía con ánimo de lucro son:

- Beneficios
- Rentabilidad
- Cuota de mercado

- Imagen

Nuestra tarea es identificar cuáles de ellos tienen para nosotros mayor relevancia frente al resto y en función de esta priorización seguir una política de precios u otra.

Las estrategias de precios entre las que vamos a escoger se pueden clasificar en los siguientes cinco grupos:

1. Estrategias de precios diferenciales

Es una política de precios que los determina en función de ciertas variables que la compañía considera que deben influir en la remuneración. Algunos ejemplos de dichas variables podrían ser que el precio varía en función de quién sea el cliente, en función de la visibilidad que aporte la prestación del servicio, en función del fin social que tenga el servicio...

2. Estrategias competitivas de precios

Este tipo de estrategia hace referencia a la definición de los precios en función de los de la competencia, pueden ser precios similares, superiores o que fluctúen según la situación en la que se encuentre nuestra compañía frente a la competencia en un momento determinado o incluso la situación en el que se encuentran las compañías de la competencia.

3. Estrategias de precios psicológicos

Esta estrategia de precios se estructura en base a las asociaciones que los consumidores tienden a establecer entre el precio y las características del servicio o producto, si el precio es alto la calidad es mayor, si el precio es impar da sensación de ofrecer un bien mediocre mientras que si es par se asocia a una gama superior....

4. Estrategias de precios atendiendo a la cartera de productos

Es una política que fija los precios de algunos de los productos o servicios de la cartera que posee la compañía, con la intención de beneficiar al resto de productos de dicho portfolio. Esta política es la que se emplea cuando por ejemplo una compañía fija un precio reducido a determinados bienes que pese a que dicha medida no les reporta rendimiento favorece la presentación y puesta en contacto del resto de productos que ofrece a precios más elevados con los consumidores.

5. Estrategias de precios en nuevos productos

Este plan de actuación consiste en fundamentar el establecimiento de los precios en el hecho de que al tratarse de una nueva compañía los productos o servicios también son nuevos y por tanto han de fijarse unos precios accesibles para que rápidamente obtengan popularidad.

La estrategia que hemos considerado más acorde a nuestros intereses es en mayor parte la estrategia de precios diferenciales, esta elección responde a nuestra intención de que nuestros precios sean flexibles y personalizados adaptados al servicio que prestemos y a las características del cliente que contrate nuestros servicios.

Entendemos que al tratarse de una compañía de reciente creación, resulta beneficioso para el hacer distinción en el precio dependiendo del tipo de cliente que demande nuestros servicios, puesto que en el caso de que el cliente que se ponga en contacto con nosotros esté respaldado por algún tipo de programa de prestigio de alguna incubadora, universidad o que el emprendedor que esté sacando adelante su idea de negocio disponga de cierta fama, esto puede beneficiarnos en cuanto a la visibilidad de nuestro propio trabajo. Así como, también responde nuestra flexibilidad en los pagos y fijación de precios a nuestro interés inversor y nuestra posición a favor de la heterogeneidad de contraprestación.

Respecto a los métodos de pago no estrictamente monetarios, nuestra compañía ofrece la oportunidad a las startups que entren en contacto con nosotros, de que una vez nos exponga su idea de negocio y nosotros evaluemos si nos parece una idea interesante, si los documentos que nos aportan nos dan certidumbre en cuanto a la viabilidad, potencial de crecimiento y rentabilidad, puedan entregarnos como parte de la contraprestación participación en accionariado de su compañía.

Esta metodología similar a la que están empleando en los últimos tiempos algunas compañías de telecomunicaciones denominada *Media for Equity*, consiste en que el trabajo que nosotros desempeñemos para la startup será recompensado parcialmente en acciones/ participaciones.

Esta postura de permitir realizar parte del pago en especie, la hemos tomado a consecuencia de la realidad de algunas compañías de reciente creación que no disponen de un holgado presupuesto para poder acceder a los servicios de una consultora, pero sin embargo disponen de un potencial importante, de un equipo adecuado y de buenas ideas a las que solo les hace una buena orientación y asesoramiento.

6.4 Estrategia de comunicación

En cuanto a la comunicación o publicidad de nuestra compañía, nuestra intención es destinar un volumen de recursos económicos el primer año que irá paulatinamente reduciéndose a medida que la compañía gane antigüedad, prestigio y fidelización de los clientes. La inversión inicial debido a nuestro ajustado presupuesto, sobre todo el año de comienzo de nuestra actividad, cuando tendremos que realizar un mayor desembolso para la adquisición de los recursos indispensables para el ejercicio de nuestro trabajo, tampoco será muy elevada. Este planteamiento cobra sentido gracias a la tendencia digital en la publicidad que se ha ido imponiendo en los últimos tiempos.

En sinergia con nuestra apuesta por la elaboración de planes de promoción de bajo coste fundamentados en la explotación de las herramientas del marketing online, principalmente actividad en redes sociales y la presencia y colaboración con plataformas online especializadas en nuestro sector, que nos permitan un posicionamiento en el segmento.

Para la estrategia de comunicación que vamos a emplear en la promoción y posicionamiento de nuestra sociedad, definiremos una serie de pautas y resolveremos ciertas cuestiones de manera muy similar al plan que definiríamos para un posible cliente que acudiese a nosotros demandando una estrategia para su incursión en el mercado y que al igual que nuestra compañía también tuviese como objeto la prestación de servicios.

En nuestro caso lo primero que vamos a determinar para desarrollar una estrategia de comunicación acertada es el mensaje que realmente queremos que reciba nuestro público sobre nuestra la identidad de nuestra compañía.

Para tener claro cómo encauzar nuestra estrategia estableceremos una serie de premisas en cuanto a los objetivos que tenemos intención de alcanzar con nuestro plan de promoción, la imagen que queremos transmitir al mercado...

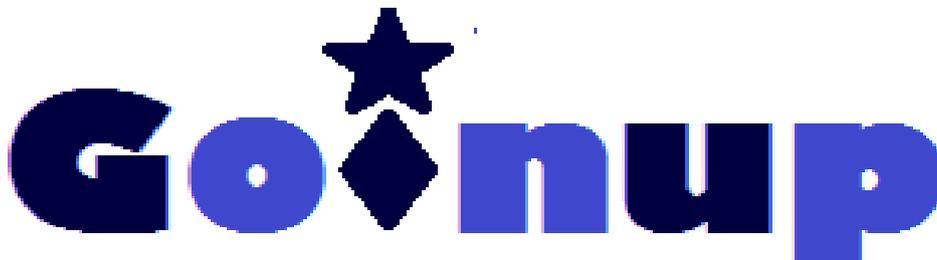
Los objetivos principales que queremos alcanzar con nuestra estrategia de comunicación son los siguientes:

- Presentación de una compañía con un equipo profesional y ético. Una sociedad joven, resolutiva, innovadora y con un valor añadido en cuanto a nuestro interés de participación activa en los objetivos del cliente.
- Una sociedad accesible a todos los bolsillos, queremos que se hagan populares nuestras facilidades de financiación según las condiciones en las que se encuentre la empresa que necesite de nuestros servicios.

- Que se entienda que no somos únicamente una consultora de marketing, sino que contamos con un distintivo importante, aunque en una pequeña parcela, también diversificamos nuestra tarea mediante la posible participación accionarial en proyectos de negocios con ideas interesantes.

Tras determinar las metas que perseguimos, como consideramos que los estímulos visuales son tremendamente importantes a la hora de captar la atención del público, y que para sacar el máximo provecho y para la efectividad de nuestra estrategia hemos de cuidar todos los detalles, vamos a desarrollar la explicación del logo escogido para representar a nuestra firma:

Ilustración XXXX: Logo de nuestra sociedad



Fuente: Elaboración propia, 2016.

El diseño que hemos escogido hace múltiples guiños a la razón de ser de nuestra sociedad, desde las palabras y formas escogidas hasta el color tienen la intención de transmitir la identidad de nuestra sociedad y nuestras creencias, una comunicación directa, sencilla y por supuesto efectiva.

En cuanto a las palabras que componen la denominación de nuestra entidad, son tres palabras cortas e incisivas.

La elección de estas tres palabras hace un guiño a nuestro principal público objetivo, las compañías de reciente constitución que comienzan a operar en su segmento, y la meta que nosotros queremos hacerles alcanzar de conseguir un buen posicionamiento en su sector.

- GO: Las compañías idean un proyecto de negocio y constituyen una sociedad
- IN: Las compañías entran en el segmento en el que van a desarrollar su actividad

- UP: Las compañías dentro de su sector consiguen una posición destacada y una cuota de mercado relevante

Respecto a los símbolos que incluyen el logo, la estrella y el rombo que sustituyen y dan forma a la “i” que habría de ocupar esa ubicación, de nuevo también pretenden hacer referencia indirectamente a la posición destacada a la que queremos hacer llegar a nuestros consumidores.

Por último, en relación a los colores escogidos, la elección continúa con la tónica general de vincular nuestro logo con nuestro consumidor y los objetivos de nuestro trabajo.

Por un lado, está el azul oscuro, un color fuerte, directo, transmite impacto, destaca, hace referencia a nuestra intención de proporcionar visibilidad frente a otros en el mercado. Por otro lado, tenemos el azul claro, un color que apacigua da confianza y seguridad, esta tonalidad pretende transmitir certidumbre y consolidación, es decir, la satisfacción de otros objetivos algo más a largo plazo de las compañías que nos emplean.

6.5 Estrategia de distribución

Una vez identificados los objetivos que queremos alcanzar con nuestra comunicación, hemos de escoger cuáles son los canales para la distribución de la información referente a nuestra compañía.

Como ya hemos anteriormente en pro de nuestra postura en cuanto a la reducción de costes y la digitalización de la comunicación, principalmente nos haremos servir de las redes sociales y el posicionamiento SEO y SEM para la promoción de nuestros servicios, sobretodo del primero de ellos en consonancia con nuestros objetivos de reducción de costes.

Posicionamiento SEO (Search Engine Optimization): Como su propio nombre indica es una estrategia de posicionamiento en internet que explota las herramientas publicitarias que nos brindan por ejemplo los motores de búsqueda, la parte de las redes sociales de la que se puede uso sin necesidad de realizar ningún pago...es decir, todos aquellos instrumentos digitales que puedan emplearse de manera gratuita y nos permitan dotar de visibilidad a nuestra empresa

Posicionamiento SEM (Search Engine Marketing): Esta estrategia de posicionamiento también tiene el objetivo de proporcionarnos visibilidad en Internet, pero para utilizar las herramientas inherentes a este proceso hemos de adquirir algún servicio que exige contraprestación monetaria, estos servicios de pago pueden ser prestados por algunos de los instrumentos gratuitos utilizados para el posicionamiento SEO, opcionales para destacar nuestra publicidad por encima de la del resto.

En la utilización de este segundo método promocional hemos de analizar en profundidad cómo y en qué medio invertir para que nuestra inversión nos dé rendimiento. Se trata de medios muy dinámicos en los que pese a contratar unos servicios que aseguren la exposición de nuestra promoción frente a la de otras compañías, continuamente se alteran las posiciones de los anuncios en función de la entrada de nuevas empresas interesadas en resaltar su promoción.

Volviendo al posicionamiento SEO, la estrategia que tal y como hemos comentado prevalece según nuestros intereses entre ambos procesos, para intentar abarcar el mayor volumen de público objetivo, y también haciendo servir nuestra propia promoción como escaparate de los servicios que ofrecemos y el tipo de promoción por el que apostamos, vamos a determinar cuáles son las herramientas de internet de las que vamos a hacer uso:

-Los motores de búsqueda

Un claro ejemplo de cómo optimizar el funcionamiento de los motores de búsqueda de manera gratuita y en beneficio propio es mediante el motor de búsqueda de Google. En realidad, para que podamos implementar esta estrategia hemos de hacer uso también de la red social que opera también bajo la firma de Google, Google Plus.

Mediante la creación de un perfil gratuito podemos añadir los datos básicos de nuestra empresa (nombre, logo, ubicación, descripción del objeto social y link de nuestra página) nos aseguramos de que si alguien se interesa por nuestra compañía o realiza una búsqueda en Google de empresas que se dediquen a la prestación de unos servicios similares a los nuestros sea mucho más sencillo que den con nosotros.

-Las Redes Sociales

Además de la ya mencionada Google +, existen otras redes sociales también muy populares que pueden servirnos para la promoción de nuestro negocio, las que consideramos que tienen una mayor influencia en el segmento en el que nos encontramos y en las cuáles vamos a crear un perfil que nutramos de contenido vinculado a nuestro trabajo y nuestro sector son:

1. *Facebook*: Se trata de una red social que opera a nivel internacional y que ofrece la posibilidad, de además de crear perfiles para usuarios que son personas físicas particulares, crear cuentas denominadas Fun Pages especialmente ideadas para fines comerciales donde como en un perfil particular se puede publicar y compartir contenido tanto audiovisual como de texto, que permiten para monitorizar el éxito y visibilidad que tienen entre los usuarios tus publicaciones.

2. *Twitter*: Es una red social que difiere de Facebook en relación al contenido que se divulga a través de la misma, aunque también permite publicar contenido audiovisual y de texto la capacidad es mucho más limitada, es decir, por ejemplo, en el caso de los textos han de ser de no más de X caracteres. Como portal de promoción también es muy efectivo puesto que al tratarse de mensajes cortos la interacción de los usuarios es mucho más dinámica. También podemos hacernos una idea sobre el éxito de nuestro perfil mediante otro tipo de medidas que nos dan información sobre la popularidad de nuestras publicaciones.

3. *Instagram*: De nuevo el matiz que diferencia a esta red social de las anteriores se encuentra en el contenido. Instagram es una red social mayoritariamente visual, impera la publicación de fotos y vídeos pasando a un segundo plano el texto únicamente empleado para dar título a las imágenes. Pese a ser una red tan visual también nos puede resultar eficaz puesto que nuestro sector es un sector creativo, de seducción y persuasión donde cualquier estímulo importa por lo que consideramos que también es importante que estén presentes en este medio de promoción.

4. *LinkedIn*: Esta red social tiene un perfil muy distinto a las otras tres, es una red social profesional, su función es poner en contacto a profesionales y también dar visibilidad a las empresas allí registradas. Es un medio podríamos decir algo más serio que no hay que tener desatendido sobre todo por la importante cadena de conexiones e influencias que puede proporcionarnos.

Otros instrumentos que podríamos utilizar para publicitar nuestro proyecto, sería por ejemplo la creación y mantenimiento de un Blog, un espacio mucho más personal y extenso para realizar publicaciones de actualidad entre otras cosas sobre tendencias que aparecen en nuestro sector o noticias sobre la evolución de nuestra propia compañía, que nos permitiría también estar continuamente expuestos.

Además de todos los canales en su gran mayoría gratuitos o, en el caso de invertir en algunos de los servicios agregados que incluyen por ejemplo las redes, de bajo coste, que ya hemos explicado donde vamos a divulgar nuestra información, la mayor parte del presupuesto destinado a la partida de la publicidad, irá dirigida a sufragar los costes de la promoción mediante anuncios

tanto impresos como online realizada a través de publicaciones en prensa especializada en nuestro sector y en otros sectores afines o complementarios al nuestro que pueden ser frecuentados por consumidores potenciales de nuestros servicios.

También otra parte del montante destinado a la publicidad se empleará para cubrir con los gastos que pueda suponer la asistencia a eventos relacionados con nuestra actividad, como pueden ser ferias para el emprendedor, concursos para startups, presentaciones de programas de aceleradoras...

7. PLAN FINANCIERO

7. Plan Financiero

7.1 Introducción

A continuación, se desarrolla el plan financiero elaborado para la empresa con el objetivo de determinar la viabilidad del proyecto, así como el análisis de una medición previsible de la rentabilidad, solvencia y liquidez esperada en el inicio y transcurso normal de la actividad de la empresa.

El plan financiero comenzará con la identificación de un plan de inversión inicial adecuado para la puesta en marcha del negocio a emprender, desglosando cada una de las partes que exigen financiación, así como determinando el modo en el que obtendremos los recursos económicos adicionales, para los que requiramos acudir a financiación ajena.

A continuación, estudiaremos la viabilidad del proyecto empresarial mediante la elaboración y presentación de unos Balances previsionales que reporten un escenario realista, optimista y pesimista durante un periodo temporal de tres años de operaciones en la empresa.

Los Balances previsionales elaborados serán objeto de análisis a través de la realización de ratios que nos orienten en cuanto al progreso, o receso, económico que pueda experimentar la empresa durante los tres ejercicios siguientes desde el momento de su constitución. Este estudio lo llevaremos a cabo con el objeto de tomar conciencia de si las decisiones que hemos tomado en relación a la inversión, en términos de importe, así como el modo en que la hemos estructurado, han sido o no correctas y nos van a asegurar la supervivencia de nuestra compañía.

Por último, para definir la rentabilidad que va a reportarnos las operaciones de explotación de nuestro negocio, llevaremos a cabo una evaluación de la recuperación de la inversión mediante el cálculo de índices como el VAN y el TIR.

7.2 Plan de inversión y financiación

El plan de inversión en primer lugar tiene el objeto de detectar cuáles son los activos a los que irá destinada la financiación, esto nos permitirá poder definir y cuantificar el importe a desembolsar con el que hemos de contar para poder dar inicio a las operaciones de nuestro negocio.

Para que resulte más sencilla y determinante la identificación de los activos en los que emplearemos los recursos financieros, comenzaremos estructurándolos y desglosándolos en dos grandes bloques.

Por un lado, tenemos la inversión que irá destinada a la partida de Activo Corriente, partida que comprende aquellos bienes cuya permanencia en la

empresa es temporaria y cortoplacista sujeta al periodo en el que transcurre un ejercicio normal de explotación de la compañía. Así como también incluye aquellos activos financieros que tienen como finalidad ser expuestos a negociación, el efectivo y resto de activos líquidos de similares características.

Por otro lado, nos encontramos con la inversión que irá destinada a la partida de Activo no Corriente, aquellos activos, también los financieros, cuya permanencia en la empresa, o vencimiento, se concibe a largo plazo, es decir, en un plazo superior a un ejercicio normal de explotación de la empresa. Además, dentro de la partida de Activo No Corriente se ha llevado a cabo una subclasificación que determina los activos que pertenecen al Inmovilizado tangible e Intangible, esto es una diferenciación entre los activos físicos y los abstractos.

Activo corriente

Tesorería: Los recursos de los que dispondremos en la empresa procederán de la inversión realizada por los tres socios fundadores que conformarán la nueva compañía, así como por la financiación ajena obtenida de préstamos con terceros. Al tratarse de una empresa de nueva creación no cabe la posibilidad de alimentar las arcas de la sociedad con los ingresos derivados de la actividad de la empresa. Los recursos de los que disponga la tesorería irán destinados a cubrir los gastos habituales para el desarrollo del proyecto, así como las cuotas de alquiler del local donde se ubique la sociedad, los gastos por suministros como agua y electricidad, etc.

Activo no corriente

Dentro del activo no corriente encontramos desglosadas en dos grupos la inversión destinada a la incorporación del inmovilizado intangible y la inversión realizada en el inmovilizado tangible.

Inmovilizado Intangible:

Software:

1. S-ERP
2. CONTAPLUS
- 4 ANTIVIRUS
- 4 Microsoft Office

Inmovilizado Tangible:

- 4 Mesas
- 4 Sillas

- 1 Teléfono Fijo
- 4 Ordenadores
- 2 Armarios
- 3 Estanterías
- 1 Impresora
- Material de Oficina en General

Ilustración XL: Tabla inversión en inmovilizado material e inmovilizado intangible

Activo No Corriente	
Inmovilizado Material	4.898,45
Equipamiento informático	3.600,00
Mesas	463,96
Sillas	220,00
Teléfono	33,99
Estanterías	139,05
Armarios	234,50
Impresora	73,75
Material de Oficina	133,20
Inmovilizado Intangible	3.893,52
Dominio Web	780,00
S - ERP	659,00
Microsoft Office	981,32
Contaplus	1.100,00
Antivirus	373,20

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como ya hemos hecho mención anteriormente la partida de Activo No Corriente se desglosa en Inmovilizado Intangible e Inmovilizado Tangible. El inmovilizado intangible se compone de la inversión realizada para obtener las licencias que nos permita utilizar los softwares que necesitamos para el desarrollo de la actividad de la compañía.

El inmovilizado Tangible se compone por activos físicos como las cuatro mesas y sillas de oficina que utilizarán los tres socios y el becario, las estanterías, armarios, el equipamiento informático y resto de material de oficina vario.

Para la financiación de toda la inversión tanto en Activo Corriente como no corriente, los recursos de los que dispondremos procederán por un lado de financiación propia: 7500€ serán de la aportación dineraria inicial, íntegramente desembolsada, de los socios fundadores de la empresa que alcanza un

montante de 7500 €, con la aportación de 2500€ cada uno, superando así el desembolso mínimo exigido de 3000€ para la creación de una S.L., y por otro lado de financiación ajena mediante crédito con terceros.

En concreto se obtendrá un préstamo de 20000€ de una entidad bancaria que será amortizado por el método francés, a lo largo de 10 años, a un TAE de 5%. La cuota anual a pagar será igual a 2590,1 €.

En el anexo se puede consultar la amortización detallada del préstamo durante los 10 años. En nuestro caso, aunque no sea lo más habitual, nos hemos decidido por reembolsar el crédito mediante cuotas anuales, ya que hemos considerado que, puesto que no se trata de un crédito personal, sino que la financiación va destinada a la sociedad propiedad de los tres socios cofundadores por igual, nos será mucho más sencillo gestionar los gastos, consecuencia del préstamo, una única vez cada ejercicio.

7.3 Balances Previsionales

Tal y como habíamos adelantado en la introducción del Plan Financiero, a continuación, nos disponemos a realizar una evaluación de los balances previsionales que hemos elaborado para el estudio y análisis de las cuentas anuales de la compañía durante sus tres primeros años en funcionamiento.

El estudio que vamos a llevar a cabo será en función de los datos económicos que hemos aventurado en un escenario realista.

Ilustración XLI: Activo previsión escenario realista

ACTIVO	N	N+1	N+2
Activo No Corriente	6.593,98	4.395,99	2.197,99
<i>Inmovilizado Material</i>	3.673,84	2.449,23	1.224,61
Equipamiento Informático	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Mobiliario	1.057,51	1.057,51	1.057,51
Otros	240,94	240,94	240,94
Amortización acumulada inmovilizado material	1.224,61	2.449,23	3.673,84
<i>Inmovilizado Intangible</i>	2.920,14	1.946,76	973,38
Software	3.893,52	3.893,52	3.893,52
Amortización acumulada inmovilizado intangible	973,38	1.946,76	2.920,14
Activo Corriente	18.574,93	26.129,33	42.732,17
Tesorería	18.574,93	26.129,33	42.732,17
TOTAL	25.168,91	30.525,31	44.930,16

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como podemos observar en la evolución del activo de nuestra compañía, este ha ido reflejando un incremento interanual debido al paulatino

aumento del saldo de tesorería, influenciado principalmente por el incremento anual de las ventas.

El total del activo ha reflejado una evolución positiva gracias a los valores aportados en las masas patrimoniales por el Activo Corriente que compensan la evolución negativa que sufre el Activo no Corriente, consecuencia de la amortización de inmovilizado.

Pese a que el incremento que ha ido experimentando la cifra de negocios anualmente ha sido muy ajustado, de un 15%, este nos ha brindado el margen suficiente para tener una evolución positiva.

Podemos observar en la tabla de Flujo de Efectivo que la tendencia positiva también ha estado motivada por la reducción que han ido experimentando algunos gastos como el de la Publicidad, que debido a la antigüedad que va adquiriendo la empresa y visibilidad en el mercado, va disminuyendo la necesidad de promoción y en consecuencia la inversión destinada a esta actividad.

Ilustración XLII: Estado de Flujos de Efectivo previsión escenario realista

Estado de Flujos de Efectivo Realista			
COBROS	N	N+1	N+2
Ventas	64.530,00	74.209,50	85.340,93
Saldo Tesorería Ejercicio Anterior		18.574,93	26.129,33
Financiación Ajena	20.000,00		
Capital Social	7.500,00		
Total Cobros	92.030,00	92.784,43	111.470,25
PAGOS			
Inmovilizado	8.791,97		
Gastos de Personal	54.000,00	54.000,00	54.000,00
Publicidad	2.300,00	1.950,00	989,00
Arrendamiento	4.080,00	4.080,00	4.080,00
Suministros (Luz y Agua)	1.195,00	1.195,00	1.195,00
Cuotas Amortización Préstamo	2.590,10	2.590,10	2.590,10
Internet y Teléfono	498,00	498,00	498,00
Impuestos		2.342,00	5.385,98
Total Pagos	73.455,07	66.655,10	68.738,08
SALDO TESORERÍA	18.574,93	26.129,33	42.732,17

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Ilustración XLIII: Patrimonio Neto y Pasivo previsión escenario realista

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	N	N+1	N+2
PN	6.944,26	13.970,26	30.683,96
Fondos Propios	15.307,97	30.369,30	46.602,88
Capital Social	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Resultados Ejercicios Anteriores		- 555,74	7.026,01
Resultado del Ejercicio	-	555,74	16.157,95
PNC	16.740,31	14.987,24	13.146,51
Deudas a largo plazo	16.740,31	14.987,24	13.146,51
PC	4.353,26	6.773,51	9.854,58
Deudas a corto plazo			
H.P acreedora por Impuesto de Sociedades	2.602,66	5.020,44	8.013,85
Deudas a cortoplazo con entidades de crédito	1.750,60	1.753,07	1.840,73
TOTAL	28.037,82	35.731,01	53.685,05

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La tabla también nos muestra que el gasto que más aminora nuestro efectivo es el desembolso que realizamos para el pago de salarios y sueldos al personal, este gasto se mantiene constante durante los tres años puesto que la compañía aún se encuentra en una fase inicial de posicionamiento en el mercado y de desarrollo, que nos indica que el excedente obtenido en tesorería debe ser reinvertidos en pro de la evolución del negocio. El resto de gastos, excepto el derivado del impuesto que tributamos, del cual en el primer ejercicio hemos quedado exentos debido a que hemos obtenido un resultado negativo, que varía en función de nuestros ingresos, y la inversión destinada a la publicidad que como ya hemos mencionando se va reduciendo cada ejercicio a medida que la compañía madura, se mantienen también constantes durante el horizonte temporal analizado.

En un escenario pesimista (ver en anexos) observamos que la cifra de negocio es inferior al escenario antes analizado, (56700, 65205 y 74983) esto dará lugar a unos montos muy ajustados en términos de efectivo que no nos dan demasiada holgura a la hora de hacer frente a nuestro a pasivo a corto plazo y reinvertir el excedente para el desarrollo de nuestra sociedad.

En el escenario optimista (ver en anexos) obtendríamos un excedente de efectivo muy elevado desde el primer ejercicio (92104, 105919 y 121807) lo que nos permitiría destinar un importante volumen de recursos económicos a nuevas inversiones en la compañía que podrían ir destinadas a la mejora del funcionamiento de la compañía ya sea mediante la contratación de unidades de trabajo, a la inversión en innovación tecnológica, al traslado a una mejor oficina...

Ilustración XLIV: Cuenta de P y G previsión escenario realista

Cuenta de P y G			
	N	N+1	N+2
Importe neto de la cifra de negocios (+)	64.530,00	74.209,50	85.340,93
Gastos de personal (-)	54.000,00	54.000,00	54.000,00
Otros gastos de explotación (-)	8.073,00	7.723,00	6.762,00
Amortización del inmovilizado	2.197,99	2.197,99	2.197,99
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	259,01	10.288,51	22.380,93
Gastos financieros (-)	1.000,00	920,50	837,00
RESULTADO FINANCIERO	- 1.000,00	- 920,50	- 837,00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 740,99	9.368,01	21.543,93
Impuestos sobre beneficios (+ o -)	- 185,25	2.342,00	5.385,98
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 555,74	7.026,01	16.157,95

Fuente: Elaboración propia, 2016.

7.4 Análisis de la cuenta de resultados

En relación a la cuenta de resultados hemos realizado un análisis de la previsión realista, a través del cálculo de ratios que nos permitirán averiguar en qué situación económico-financiera se encuentra la empresa.

Complementariamente, calcularemos los mismos índices con los datos aventurados en un escenario optimista y pesimista (ver anexos) para comprender mejor la importancia que tiene que nuestros estados contables registren unos datos financieros que proporcionen los índices adecuados que reflejen la buena salud de la empresa y garanticen su supervivencia.

Ilustración XLV: Ratios escenario realista

	N	N+1	N+2
F.M	14.221,67	19.355,82	32.877,59
F.M/A	0,57	0,63	0,73
F.M/PC	3,27	2,86	3,34
Ratio de Liquidez General	4,27	3,86	4,34
Ratio de Tesorería	4,27	3,86	4,34
Ratio de endeudamiento	0,75	0,61	0,43
Ratio de Autonomía	0,33	0,64	1,33
Ratio de Solvencia	1,19	1,40	1,95
Ratio de Calidad de la Deuda	0,21	0,31	0,43

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En primer lugar, comenzaremos con el cálculo del Fondo de Maniobra, los valores que obtenemos en el cálculo de la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, son positivos y se van incrementando cada nuevo ejercicio, debido a que el valor que refleja el fondo de maniobra hace referencia a los recursos efectivos de los que todavía disponemos una vez hayan sido saldadas las deudas más inmediatas, el hecho de que los resultados obtenidos sean positivos y continúen aumentando progresivamente (en un principio gracias al préstamo que hemos recibido es normal que el primer ejercicio tengamos un fondo de maniobra positivo, pero a partir del primer año mantener unos valores positivos e incrementarlos ya estará sujeto a la evolución de la cifra de negocio de la empresa) es una muy buena noticia para la compañía pues que resulta muy importante el contar con cierta holgura y colchón económico como garantía por si es necesario recurrir a él en un momento determinado.

En cuanto al cálculo del F.M/ A y el F.M/ PC, estos dos índices calculados nos corroboran la información que ya habíamos observado en el F.M., ambos índices reflejan una evolución positiva a lo largo de los tres ejercicios, lo que indica el correcto funcionamiento de la compañía.

A continuación, con los valores obtenidos mediante el cálculo de los ratios de Liquidez y Tesorería podemos observar el ratio de Liquidez supera con creces el 1,5 en los tres ejercicios, esto nos indica que nuestra empresa se encuentra en una situación de cierto exceso de liquidez, como nos corrobora también el ratio de Tesorería que de nuevo a lo largo de los tres ejercicios se mantiene mayor a la unidad. Esta situación de exceso de liquidez ha de ser corregida mediante la reinversión de los ingresos excedentes puesto que, de no ser así, está situación permanente en el tiempo puede acarrear serios problemas de pérdida de rentabilidad.

Seguidamente llevaremos a cabo el cálculo de los ratios que nos indicarán la situación de nuestra empresa en relación con la deuda.

Los valores que hemos obtenido mediante el cálculo del ratio de endeudamiento han sido 0,75; 0,61 y 0,43, en los ejercicios N, N+1 y N+2, respectivamente, observamos que el primer ejercicio obtenemos un valor algo superior al intervalo entre 0,4 y 0,6 en el que debería situarse el ratio para que indique que la empresa se encuentra en una situación de equilibrio económico-financiero. Cuando el índice que obtenemos se encuentra por encima del intervalo, refleja que la compañía se encuentra endeudada. En nuestro caso como el 0,75 no dista en exceso de valor adecuado y sobre todo los dos siguientes ejercicios el ratio se va ajustando y entra dentro de los valores correctos mencionados, no hay motivo de preocupación.

En el caso de que la tendencia decreciente que comienza en el segundo ejercicio, y persiste en el tercero, continuase más adelante dando lugar a

valores inferiores a 0,4 esto nos indicaría que podría existir un exceso de capitales propios y que de no enmendar la situación y continuar con la tendencia decreciente los siguientes ejercicios, nos podríamos encontrar en una situación de sobre capitalización de la empresa lo que nos obligaría a reconsiderar la gestión de nuestros fondos propios para corregir dicha situación.

Los siguientes valores que hemos obtenido son aquellos que nos indican la calidad de la deuda, en los tres ejercicios el ratio es reducido 0,21; 0,31 y 0,43, sin embargo, observamos que la tendencia es creciente. Un ratio de calidad de la deuda reducido nos indica que la empresa no tiene ninguna dificultad a la hora de hacer frente a sus deudas a corto plazo. Si el ratio continuase aumentando éste podría comenzar a indicar que tal vez deberíamos plantearnos reconvertir la deuda a corto plazo a deuda a largo plazo.

En el cálculo del ratio de Autonomía los valores obtenidos, 0,33; 0,64 y 1,33, a lo largo de los dos primeros ejercicios al obtener unos índices inferiores a la unidad se ve reflejada la poca autonomía con la que cuenta la sociedad inicialmente, este dato es consecuencia del resultado negativo que hemos obtenido el primer año, sin embargo, gracias a la tendencia creciente que se pone de manifiesto de un año a otro, en los sucesivos ejercicios, en el tercer año observamos que este ratio se recupera y supera la unidad, lo que indica que la compañía comienza a contar con una autonomía adecuada.

El cálculo del ratio de solvencia, nos confirma el pronóstico obtenido con el ratio de Autonomía. De nuevo, observamos que los dos primeros ejercicios los valores son inferiores a 1,5, y por ende, reflejan que la empresa no goza de la solvencia suficiente para hacer frente a las deudas. Sin embargo, hemos de resaltar que tampoco se trata de datos alarmantes puesto que en el segundo ejercicio, el ratio ya se encuentra muy próximo al valor adecuado y en el tercer año logra superar el 1,5 sin problemas, lo que nos muestra que a partir del tercer ejercicio podemos considerar que nuestra compañía goza de la solvencia necesaria.

En los anexos se pueden observar los ratios obtenidos en la previsión de un escenario pesimista y optimista.

7.5 Recuperación de la inversión

Por último, resulta recomendable realizar una estimación de la rentabilidad que nos reportará la inversión inicialmente realizada, es decir, evaluar si nuestra propuesta de negocio en términos económicos es viable y nos va a permitir recuperar los recursos económicos destinados a la puesta en funcionamiento de la compañía.

Como indicador de la rentabilidad que reportarán nuestras decisiones de inversión en el negocio, habitualmente se recurre al cálculo del VAN (Valor Actual Neto), este índice se encarga de medir si el proyecto de inversión de una compañía aumenta o disminuye el valor de ésta.

El resultado que se obtiene con el VAN es una previsión, mediante el cálculo de la diferencia entre los cobros y pagos, de los flujos de caja netos que la empresa obtendrá en los próximos ejercicios teniendo en cuenta el interés que se estime en cada uno de los ejercicios que incluya nuestra previsión. El resultado de dicho análisis nos permitirá discernir si la inversión realizada ha sido rentable, en el caso de que el cálculo del VAN nos dé un valor positivo esto indica que los recursos destinados a la financiación del proyecto se han recuperado con creces, puesto que no solo se logrará recuperar la inversión inicialmente realizada, sino que además se obtendrán beneficios adicionales.

El cálculo de la TIR (Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad) también se emplea al igual el VAN con el objetivo de averiguar la rentabilidad que nos proporcionarán los cobros y pago actualizados de las inversiones que realicemos en términos relativos.

Si observamos la previsión que hemos realizado en un escenario realista, en el Estado de Flujos de Efectivo, podemos comprobar a simple vista que la mínima inversión realizada se ve recuperada sin problemas, lo que significa que el VAN nos daría un resultado positivo y la TIR también nos reportaría unos datos, en términos relativos, adecuados.

8. CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES:

Conclusión 1: La competencia cada día más agresiva a la que se enfrentan las empresas, obliga a éstas a ser muy cuidadosas a la hora de escoger las herramientas que les permitan dar a conocer su actividad en el mercado. Sobre todo, puede resultar una ardua tarea para las compañías de reciente creación que desconocen el modo en el que han de emplear los escasos recursos de los que disponen, como suele ser el caso de la mayoría las startups, para sacar el máximo provecho de ellos y, por ejemplo, conseguir una promoción eficaz. Es importante por ello, contar con ciertas directrices y nociones en el campo del marketing para que no desempeñen una estrategia fallida que pueda llevarles al ostracismo y, por ende, fracaso.

Conclusión 2: El segmento en el que se va a desenvolver nuestra compañía, se caracteriza por ser un sector en el que pese a que no existe una competencia estrictamente directa, si existen múltiples ocasiones en las que nuestro servicio puede ser sustituido, desde las propias sociedades que constituyen nuestro público objetivo, puesto que en ocasiones ellas mismas pueden brindarse los servicios de análisis y elaboración de una estrategia de marketing, hasta compañías también consultoras en nuestro mismo campo que ofrecen los mismos servicios que nuestra compañía aunque con matices, haciendo referencia a nuestra principal diferencia y valor añadido que revela nuestro interés inversor.

Además, de la desventaja que puede suponer para nosotros la cantidad de servicios sustitutivos, también hemos detectado características positivas en nuestro entorno que nos proporcionan buenas expectativas, como son los datos que revelan las estadísticas en cuanto a la paulatina proliferación de nuevas empresas y la tendencia creciente de obtención de financiación.

La situación económica y política al mismo tiempo que ha puesto límites al mundo empresarial en términos de empleo, ha alimentado el atrevimiento de emprendedores que han decidido crear nuevos modelos de negocio para salir del atolladero.

Conclusión 3: La localización escogida Calle de Recoletos, 18, en las inmediaciones del Paseo de la Castellana, en Madrid, nos va a permitir crear contactos, obtener visibilidad y de manera pasiva prestigio únicamente por la ubicación en la que nos emplazamos, además de proporcionarnos unas importantes facilidades comunicativas con el resto de la capital.

Conclusión 4: Hemos escogido como forma jurídica para nuestra empresa, la Sociedad Limitada Nueva Empresa, puesto que tras analizar todas las decisiones que hemos tomado en cuanto a las características que han de dar forma a nuestro negocio, en cuanto a responsabilidad que queremos que sea limitada, aportación inicial de capital para la constitución de la compañía y

composición societaria (somos originalmente 3 socios que desembolsaremos cada uno 2.500 euros, lo que nos da una suma de 7.500 euros más la obtención de un crédito de 20.000 euros) para nosotros es primordial que la mayor parte de la financiación recaudada vaya destinada al crecimiento de nuestra empresa e invirtamos en recursos y no tengamos que destinarla exclusivamente a la constitución de la sociedad.

Conclusión 5: Para que nuestros esfuerzos tengan una mayor efectividad lo primero que hemos realizado es una segmentación de mercado para la definición y análisis de nuestro público objetivo, que como hemos aclarado repetidas veces a lo largo del proyecto serán las startups. A continuación, hemos determinado las estrategias que llevaremos a cabo en cuanto al servicio, precios, comunicación y distribución de la actividad que desempeñemos. Detalladamente hemos descrito el modo en el que vamos a prestar nuestro servicio, la estrategia de precios que hemos escogido por considerarla más beneficios para la situación inicial de la compañía y también en consonancia de la imagen que tenemos intención de transmitir, los instrumentos que utilizaremos para la promoción de nuestra compañía, como la creación de una marca y su correspondiente logotipo y los canales de los que nos vamos a servir para la distribución.

Conclusión 6: Por último, hemos una previsión de unas cuentas anuales que podría reflejar nuestra empresa tanto en un escenario realista, como también en uno pesimista y optimista. La mayor parte de nuestro análisis lo hemos realizado en base a los datos que hemos estimado para el escenario realista, ya que nuestra finalidad es someter a estudio los valores registrados para comprobar si nuestra idea de negocio puede ser lo suficientemente rentable y solvente para no caer en la quiebra. Tras realizar los análisis económico-financieros que hemos considerado de importancia, como la evaluación de los balances previsionales o el cálculo de ratios de las cuentas resultados entre otros, hemos obtenidos unos resultados, que aunque con ciertas carencias como cualquier compañía que comience su andadura en el mundo corporativo, nos brinda un futuro esperanzador.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Monografías:

Albors Garrigós, J., Martínez Aparisi, A. 2002. *Comportamiento, organización y gestión.* Editorial UPV.

Amat O.2008. *Análisis integral de empresas.* Editorial PROFIT.

Asensio del Arco, E., Vázquez Blömer B. 2008. *Cómo crear tu nueva empresa.* Editorial PARANINFO CENGAGE Learning.

Benavent Fons, C. 2005. *Creación de Empresas: plan de empresa normativa laboral y fiscal.* Editorial Germania.

Borrero J.C.,1998. *Marketing Estratégico.* Editorial San Marcos.

Claver Cortés, E., Gascó Gascó, J.L., Llopis Taverner J. 1997. *Dirección y directores de recursos humanos.* Publicaciones Universidad de Alicante.

Herrero, A., Ribes, G. 2012. *Los recursos Humanos en la empresa.* Editorial UPV.

Fajardo,P., Fernández, G. 2005. *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos.* Ediciones Deusto.

Ferrando de Andrés, J.M. 2007. *Marketing en Empresas de Servicios.* Editorial UPV.

Fischer L.,Espejo J. 2004. *Mercadotecnia,* Tercera Edición. McGraw Hill.

Gallego Díez,E., Vara y Vara, M. 2005. *Manual práctico de contabilidad financiera.* Editorial Pirámide.

Gutiérrez Viguera, M. y Ruano Couso A. 2010. *Interpretación y análisis de balances.* Editorial RA-MA.

Kotler P., Armstrong G. 2003. *Fundamentos de Marketing.* Prentice Hall.

Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. 2002. *Marketing.* International Thomson Editores S.A.

Marí Vidal, S., Mateos Ronco, A., Polo Garrido F. 2014. *Análisis económico-financiero: supuestos prácticos.* Editorial UPV.

Rivera Vilas, Luis Miguel. 2013. *Decisiones en marketing: cliente y empresa.* Editorial UPV.

Consultas Electrónicas:

Adbank. Observatorio del inversor. 2014. *Qué es la Curva de Phillips.*
<http://www.andbank.es/observatoriodelinversor/que-es-la-curva-de-phillips/>
 [11.09.2015]

Agencia Española de Protección de Datos. 2014. *Derechos relacionados con el ámbito de la publicidad.*
http://www.agpd.es/porta/webAGPD/CanalDelCiudadano/derechos/derechos_publicidad/index-ides-idphp.php [27.03.2016]

Agencia Española de Protección de Datos. 2014. *Principales derechos.*
https://www.agpd.es/porta/webAGPD/CanalDelCiudadano/derechos/principales_derchos/index-ides-idphp.php [27.03.2016]

ASCRI Web capital riesgo. 2015. *Informe de actividad Capital Riesgo en España* 2014.
<http://www.ascricapitalriesgo.org/wp-content/uploads/2015/05/Informe-ASCRI-2014.pdf>
 [24.01.2016]

BBVA. 2013. *Qué tipos de sociedades limitadas existen en la actualidad.*
<http://www.bbvacontuempresa.es/a/que-tipos-sociedades-limitadas-existen-la-actualidad> [22.05.2016]

CEF – Centro de Estudios Financieros. 2016. *Etapas del plan de marketing.*
<http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>
 [26.03.2016]

Diario Expansión. Datosmacro.com. 2016. *Desempleo de España.*
<http://www.datosmacro.com/paro/espana> [02.04.2016]

Diario Expansión. Datosmacro.com. 2016. *PIB de España – Producto Interior Bruto.*
<http://www.datosmacro.com/pib/espana> [02.04.2016]

Diario Expansión. Iturrioz del Campo, J. 2016. *Tasa Interna de Retorno o Rentabilidad (TIR)*
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/tasa-interna-de-retorno-o-rentabilidad-tir.html> [09.11.2016]

Emprendalia. 2016. *Qué es el crowdfunding.*
<http://www.emprendelandia.es/que-es-el-crowdfunding> [12.05.2016]

Emprende pyme.net. 2016. *Criterios para definir el público objetivo.*
<http://www.emprendepyme.net/el-publico-objetivo.html> [28.02.2016]

Gobierno de España. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas).2010. Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE).

[http://portal.circe.es/es-](http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SLNE/Paginas/SociedadLtdaNuevaEmpresa.aspx)

[ES/emprendedor/SLNE/Paginas/SociedadLtdaNuevaEmpresa.aspx](http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SLNE/Paginas/SociedadLtdaNuevaEmpresa.aspx)

[16.10.2015]

Gobierno de España. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Creación de Empresas. 2016. Formas jurídicas de empresas.

<http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&#d16> [28.05.2016]

Gobierno de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. 2015. Herramienta DAFO.

<http://dafo.ipyme.org/Paginas/Home.aspx> [18.09.2015]

Google Maps. 2016. Paseo de Recoletos, 18, 28004 Madrid.

[https://www.google.es/maps/place/Paseo+de+Recoletos,+18,+28004+Madrid/](https://www.google.es/maps/place/Paseo+de+Recoletos,+18,+28004+Madrid/@40.4227048,-)

[@40.4227048,-3.693177,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0xd42289a907082e7:0xf5f902f3ad3c6c0c!8m2!3d40.4227048!4d-3.6909883](https://www.google.es/maps/place/Paseo+de+Recoletos,+18,+28004+Madrid/@40.4227048,-3.693177,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0xd42289a907082e7:0xf5f902f3ad3c6c0c!8m2!3d40.4227048!4d-3.6909883) [08.10.2016]

INE – Instituto Nacional de Estadística .2016. IPC – Índice de Precios de Consumo.

http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607 [03.04.2016]

LA CULTURA DEL MARKETING. 2013. Gomez-Zorrilla Sanjuan, J.M. Herramientas claves en un Plan de Marketing (II): 5 fuerzas de Porter

<http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/> [20.02.2106]

Las 5 Fuerzas de Porter. 2016. Poder de negociación de los clientes.

<http://www.5fuerzasdeporter.com/poder-de-negociacion-de-los-clientes/> [20.02.2016]

Linkedin. SlideShare. 2012. Canales de distribución.

<http://es.slideshare.net/diago05/tipos-de-canales-de-distribucion> [23.10.2015]

M Global Marketing. Fernández-Marco, M.A. 2015. Guía práctica para elaborar planes de marketing para PYMES.

<http://mglobalmarketing.es/blog/guia-practica-para-elaborar-planes-de-marketing-para-pymes> [26.03.2016]

Plan General Contable. 2016. *Deudas a corto plazo con entidades de crédito.*

http://www.plangeneralcontable.com/?tit=520-deudas-a-corto-plazo-con-entidades-de-credito&name=GeTia&contentId=pgc_520 [06.11.2016]

Plan General Contable. 2016. *Deudas a corto plazo con entidades de crédito vinculadas.*

http://www.plangeneralcontable.com/?tit=510-deudas-a-corto-plazo-con-entidades-de-credito-vinculadas&name=GeTia&contentId=pgc_510
[06.11.2016]

Population Pyramids of the World from 1950 to 2100. 2015. *España 2015.*
<https://populationpyramid.net/es/espa%C3%B1a/2015/> [09.11.2016]

Population Pyramids of the World from 1950 to 2100. 2016. *España 2016.*
<https://populationpyramid.net/es/espa%C3%B1a/2016/> [09.11.2016]

Pymes y Autónomos. IC. 2009. *La sobrecapitalización como problema.*
<http://www.pymesyautonomos.com/adm.inistracion-finanzas/la-sobrecapitalizacion-como-problema> [02.10.2016]

Servicios TIC. 2016. *Definición de TIC.*
<http://www.serviciostic.com/las-tic/definicion-de-tic.html> [23.01.2016]

STARTUP-XPLORE. 2016. *A VIEW OF THE SPANISH STARTUP COMMUNITY.*
<https://startupxplore.com/en/infographic/> [24.01.2016]

Statista. 2016. *Variación de la media anual del índice de precios al consumo (IPC) en España de 2004 a 2014.*
<https://es.statista.com/estadisticas/476953/tasa-de-inflacion-anual-en-espana/>
[03.04.2016]

UNEX (Universidad de Extremadura). 2005. *Elaboración de un Plan de Marketing.*
<http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf> [26.03.2016]

Universia. 2016. *Formas jurídicas: la elección de la forma jurídica.*
<http://desarrollo-profesional.universia.es/emprendedores/tipos-empresas/eleccion-forma/formas-juridicas-eleccion-forma-juridica.html> [21.05.2016]

Universo Crowdfunding. González Romero, A. 2013. *Tipos de crowdfunding.*
<http://www.universocrowdfunding.com/tipos-de-crowdfunding/> [12.05.2016]

V y A Marketing Empresarial. 2013. *Cómo comunicar a tu público objetivo sobre tus productos y servicios.*

<http://vyamarketingempresarial.com/como-comunicar-a-tu-publico-objetivo-sobre-tus-productos-y-servicios/> [12.12.2015]

ANEXOS

Ilustración XLVI: Amortización préstamo 10 años

PERIODO	CAPITAL VIVO	CAPITAL AMORTIZADO	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	CUOTA
-	20.000,00				
1,00	18.409,91	1.590,09	1.000,00	1.590,09	2.590,09
2,00	16.740,31	3.259,69	920,50	1.669,60	2.590,09
3,00	14.987,24	5.012,76	837,02	1.753,08	2.590,09
4,00	13.146,51	6.853,49	749,36	1.840,73	2.590,09
5,00	11.213,74	8.786,26	657,33	1.932,77	2.590,09
6,00	9.184,34	10.815,66	560,69	2.029,40	2.590,09
7,00	7.053,46	12.946,54	459,22	2.130,87	2.590,09
8,00	4.816,04	15.183,96	352,67	2.237,42	2.590,09
9,00	2.466,75	17.533,25	240,80	2.349,29	2.590,09
10,00	-	20.000,00	123,34	2.466,75	2.590,09

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración XLVII: Activo escenario pesimista

ACTIVO	N	N+1	N+2
Activo No Corriente	6.593,98	4.395,99	2.197,99
<i>Inmovilizado Material</i>	3.673,84	2.449,23	1.224,61
Equipamiento Informático	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Mobiliario	1.057,51	1.057,51	1.057,51
Otros	240,94	240,94	240,94
Amortización acumulada inmovilizado material	1.224,61	2.449,23	3.673,84
<i>Inmovilizado Intangible</i>	2.920,14	1.946,76	973,38
Software	3.893,52	3.893,52	3.893,52
Amortización acumulada inmovilizado intangible	973,38	1.946,76	2.920,14
Activo Corriente	10.744,93	11.545,95	20.382,41
Tesorería	10.744,93	11.545,95	20.382,41
TOTAL	17.338,91	15.941,94	22.580,41

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración XLVIII: Estado de Flujos de Efectivo escenario pesimista

Estado de Flujos de Efectivo Realista			
COBROS	N	N+1	N+2
Ventas	56.700,00	65.205,00	74.985,75
Saldo Tesorería Ejercicio Anterior		10.744,93	11.545,95
Financiación Ajena	20.000,00		
Capital Social	7.500,00		
Total Cobros	84.200,00	75.949,93	86.531,70
PAGOS			
Inmovilizado	8.791,97		
Gastos de Personal	54.000,00	54.000,00	54.000,00
Publicidad	2.300,00	1.950,00	989,00
Arrendamiento	4.080,00	4.080,00	4.080,00
Suministros (Luz y Agua)	1.195,00	1.195,00	1.195,00
Cuotas Amortización Préstamo	2.590,10	2.590,10	2.590,10
Internet y Teléfono	498,00	498,00	498,00
Impuestos		90,88	2.797,19
Total Pagos	73.455,07	64.403,98	66.149,29
SALDO TESORERÍA	10.744,93	11.545,95	20.382,41

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración XLIX: Patrimonio Neto y Pasivo escenario pesimista

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	N	N+1	N+2
PN	1.071,76	1.344,39	16.164,20
Fondos Propios	15.307,97	30.369,30	46.602,88
Capital Social	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Resultados Ejercicios Anteriores		- 6.428,24	272,63
Resultado del Ejercicio	- 6.428,24	272,63	8.391,57
PNC	16.740,31	14.987,24	13.146,51
Deudas a largo plazo	16.740,31	14.987,24	13.146,51
PC	4.353,26	6.773,51	9.854,58
Deudas a corto plazo			
H.P acreedora por Impuesto de Sociedades	2.602,66	5.020,44	8.013,85
Deudas a cortoplazo con entidades de crédito	1.750,60	1.753,07	1.840,73
TOTAL	22.165,32	23.105,14	39.165,29

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración L: Cuenta de P y G escenario pesimista

Cuenta de P y G				
	N	N+1	N+2	
Importe neto de la cifra de negocios (+)	56.700,00		65.205,00	74.985,75
Gastos de personal (-)	54.000,00		54.000,00	54.000,00
Otros gastos de explotación (-)	8.073,00		7.723,00	6.762,00
Amortización del inmovilizado	2.197,99		2.197,99	2.197,99
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	- 7.570,99		1.284,01	12.025,76
Gastos financieros (-)	1.000,00		920,50	837,00
RESULTADO FINANCIERO	- 1.000,00	-	920,50	- 837,00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 8.570,99		363,51	11.188,76
Impuestos sobre beneficios (+ o -)	- 2.142,75		90,88	2.797,19
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 6.428,24		272,63	8.391,57

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración LI: Ratios escenario pesimista

	N	N+1	N+2
F.M	6.391,67	4.772,44	10.527,83
F.M/A	0,37	0,30	0,47
F.M/PC	1,47	0,70	1,07
Ratio de Liquidez General	2,47	1,70	2,07
Ratio de Tesorería	2,47	1,70	2,07
Ratio de endeudamiento	0,95	0,94	0,59
Ratio de Autonomía	0,05	0,06	0,70
Ratio de Solvencia	0,82	0,73	0,98
Ratio de Calidad de la Deuda	0,21	0,31	0,43

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración LII: Activo escenario optimista

ACTIVO	N	N+1	N+2
Activo No Corriente	6.593,98	4.395,99	2.197,99
<i>Inmovilizado Material</i>	3.673,84	2.449,23	1.224,61
Equipamiento Informático	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Mobiliario	1.057,51	1.057,51	1.057,51
Otros	240,94	240,94	240,94
Amortización acumulada inmovilizado material	1.224,61	2.449,23	3.673,84
<i>Inmovilizado Intangible</i>	2.920,14	1.946,76	973,38
Software	3.893,52	3.893,52	3.893,52
Amortización acumulada inmovilizado intangible	973,38	1.946,76	2.920,14
Activo Corriente	46.148,43	77.484,97	121.437,28
Tesorería	46.148,43	77.484,97	121.437,28
TOTAL	52.742,41	81.880,96	123.635,27

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración LIII: Estado de Flujos de Efectivo escenario optimista

Estado de Flujos de Efectivo Realista			
	N	N+1	N+2
COBROS			
Ventas	92.103,50	105.919,03	121.806,88
Saldo Tesorería Ejercicio Anterior		46.148,43	77.484,97
Financiación Ajena	20.000,00		
Capital Social	7.500,00		
Total Cobros	119.603,50	152.067,46	199.291,85
PAGOS			
Inmovilizado	8.791,97		
Gastos de Personal	54.000,00	54.000,00	54.000,00
Publicidad	2.300,00	1.950,00	989,00
Arrendamiento	4.080,00	4.080,00	4.080,00
Suministros (Luz y Agua)	1.195,00	1.195,00	1.195,00
Cuotas Amortización Préstamo	2.590,10	2.590,10	2.590,10
Internet y Teléfono	498,00	498,00	498,00
Impuestos		10.269,38	14.502,47
Total Pagos	73.455,07	74.582,48	77.854,57
SALDO TESORERÍA	46.148,43	77.484,97	121.437,28

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración LIV: Patrimonio Neto y Pasivo escenario optimista

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	N	N+1	N+2
PN	27.624,38	58.432,53	81.815,56
Fondos Propios	15.307,97	30.369,30	46.602,88
Capital Social	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Resultados Ejercicios Anteriores		20.124,38	30.808,15
Resultado del Ejercicio	20.124,38	30.808,15	43.507,41
PNC	16.740,31	14.987,24	13.146,51
Deudas a largo plazo	16.740,31	14.987,24	13.146,51
PC	4.353,26	6.773,51	9.854,58
Deudas a corto plazo			
H.P acreedora por Impuesto de Sociedades	2.602,66	5.020,44	8.013,85
Deudas a cortoplazo con entidades de crédito	1.750,60	1.753,07	1.840,73
TOTAL	48.717,95	80.193,28	104.816,65

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración LV: Cuenta de P y G escenario optimista

Cuenta de P y G	N	N+1	N+2
Importe neto de la cifra de negocios (+)	92.103,50	105.919,03	121.806,88
Gastos de personal (-)	54.000,00	54.000,00	54.000,00
Otros gastos de explotación (-)	8.073,00	7.723,00	6.762,00
Amortización del inmovilizado	2.197,99	2.197,99	2.197,99
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	27.832,51	41.998,03	58.846,89
Gastos financieros (-)	1.000,00	920,50	837,00
RESULTADO FINANCIERO	- 1.000,00	- 920,50	- 837,00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	26.832,51	41.077,53	58.009,89
Impuestos sobre beneficios (+ o -)	6.708,13	10.269,38	14.502,47
RESULTADO DEL EJERCICIO	20.124,38	30.808,15	43.507,41

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ilustración LVI: Ratios escenario optimista

	N	N+1	N+2
F.M	41.795,17	70.711,46	111.582,70
F.M/A	0,79	0,86	0,90
F.M/PC	9,60	10,44	11,32
Ratio de Liquidez General	10,60	11,44	12,32
Ratio de Tesorería	10,60	11,44	12,32
Ratio de endeudamiento	0,43	0,27	0,22
Ratio de Autonomía	1,31	2,69	3,56
Ratio de Solvencia	2,50	3,76	5,38
Ratio de Calidad de la Deuda	0,21	0,31	0,43

Fuente: Elaboración propia, 2016.