



MBA Full Time
Proyecto Fin de Máster



Miembros del equipo 8:

Alfonso Álvarez Arias
Ana Gabriela Morán Sulecio
Laura Reséndez Guerrero
Massiel Nazario Brugal
Santiago Ambit Gómez

Índice:

I. Análisis del Entorno	4
I.1 Política	4
I.2 Económica	4
I.3 Socio-Cultural-Demográfica	5
I.4 Tecnológica	6
I.5 Influencia de Otros Sectores	7
II. Análisis del Sector	9
II.1 Mercado	9
II.2 Clientes	17
II.3 Competidores	17
II.4 Grupos Estratégicos	20
II.5 Canales de Distribución	21
II.6 Comunicación	21
II.7 Proveedores	21
II.8 Estructura de Costes	23
II.9 Situación del Sector en Términos Competitivos	25
II.10 Tendencias Innovadoras del Sector	27
III. Análisis DAFO y Objetivo Estratégico General	28
III.1 Resultados del DAFO	28
III.2 Análisis Cuantitativo Q DAFO	30
III.3 Diagnóstico	31
III.4 Objetivo Estratégico	31
IV. Plan de Operaciones	32
IV.1 Análisis de Opciones	32
IV.2 Desarrollo del Servicio	32
IV.3 Localización	40
IV.4 Infraestructura	41
IV.5 Distribución	42
IV.6 Equipos e Instalaciones	42
IV.7 Riesgo Laboral	44

IV.8 Gestión Ambiental	44
IV.9 Calidad	45
IV.10 Personal requerido	46
V. Plan de Marketing	47
V.1 Análisis de Mercado	47
V.2 Objetivos de Marketing	49
V.3 Estrategias	50
V.4 Definición del Producto	51
V.5 Procesos de Marketing y Ventas	53
V.6 Definición de Marketing de Producto	53
V.7 Canales de Distribución	54
V.8 Definición del Precio	55
V.9 Marketing de Comunicación	55
V.10 Proyección de Ventas	58
V.11 Personal Requerido para Marketing y Ventas	59
VI. Plan de Organización y Recursos Humanos	60
VI.1 Política General de Recursos Humanos	60
VI.2 Organigrama General	61
VI.3 Políticas de Personal	68
VI.4 Resumen de Costes y Gastos	71
VII. Plan Financiero	72
VII.1 Escenario Realista	72
VII.2 Escenario Pesimista	76
VII.3 Escenario Optimista	79
VII.4 Análisis de Sensibilidad	82
VII.5 Plan de Contingencia	92
VIII. Anexos	93

EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN Y GESTIÓN DE CONTENIDOS DIGITALES

Nuestro proyecto consiste en la formación de una empresa dedicada a la creación, gestión y distribución de contenidos digitales destinados al sector publicitario y todo ello se realiza mediante el diseño y la creación de nuevos sistemas tecnológicos únicos en el mercado.

Nuestra principal función será distribuir información publicitaria a través de contenidos digitales empresas de distintos sectores:

- Recintos Feriales: Material publicitario de las empresas participantes (catálogos, información de contacto, etcétera)
- Retail (minoristas: tiendas, restaurantes, hostelería): Material publicitario y datos de contacto de las empresas en sus propios puntos de venta.

Dicha información será distribuida a través de paneles de Información Digital, conocidos como Terminales Punto de Venta (TPV): Vamos a diseñar, desarrollar e implantar dichos paneles, los cuales consisten en un sistema informático con pantalla táctil montado sobre una estructura metálica de diseño propio. Dichos paneles permitirán la visualización y descarga de la información a través de diferentes interfaces (USB, Bluetooth, Wifi)



Para ello necesitamos una inversión inicial que nos permita tener un stock suficiente de paneles, desarrollar el software, adquirir e instalar las antenas o puntos de acceso necesarios, para soportar todas las funcionalidades de nuestro servicio y montar una oficina desde donde se llevará a cabo la gestión de la información y la actividad administrativa.

I. Análisis del Entorno

I.1 Política

El entorno político europeo, región en la cual se desarrollará el proyecto, no supone ninguna amenaza. En cuanto a la legislación, vamos a comprar las licencias necesarias para el software a utilizar y se patentarán los software que sean desarrollados. Por lo demás, la empresa se apegará a la ley para la gestión del negocio y no existe ninguna que impida el desempeño de nuestras actividades, por lo tanto la legislación actual de la Unión Europea tampoco representa una amenaza.

I.2 Económica

Crecimiento Económico

La economía española se encuentra en franco declive desde el año 2007¹ y puesto que el tercer y cuarto trimestre registró una variación intertrimestral negativa se ha declarado una recesión. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE) el crecimiento del tercer trimestre de 2008 fue de $-0,2\%$, tres décimas menos que en el trimestre anterior. Mientras que en el último trimestre se registró una contracción de $-1,7$.

Así pues, la actual situación económica, (recesión) obliga a las empresas a reducir sus costes para subsistir en el mercado, esto representa una oportunidad para nuestra empresa puesto que el servicio que ofrecemos implica una reducción considerable en el coste de promoción para nuestros clientes, y a la vez les brindamos la oportunidad de llegar a una mayor cantidad de clientes potenciales.

La reducción de costes que ofrecemos al cliente se basa en ahorro de papel, tinta de impresión y todos los materiales que implica la producción de folletos informativos, lo cual a la vez les permite implementar en sus operaciones responsabilidad social corporativa. Con esto aprovechamos la oportunidad que nos ofrece la recesión económica actual para satisfacer dos necesidades del cliente:

- Reducción de costes
- Responsabilidad Social Corporativa

Por otro lado, en épocas de crisis la economía se contrae, con lo cual nos enfrentamos a la amenaza de que nuestros clientes no estén dispuestos a invertir en nuevos proyectos o métodos de promoción, aunque el coste de nuestro servicio será reducido.

¹ Ver gráfica de Evolución de Producto Interno Bruto

Otra amenaza que enfrentamos es que la actual recesión está provocando que se contraiga la participación de las empresas en ferias, reduciéndose además la cantidad de las mismas.

Tipo de Cambio

Los componentes tecnológicos para desarrollar nuestros productos se podrían importar, dependiendo del volumen de producción, de países asiáticos como China, Corea y Japón, por lo que el movimiento del euro frente a las monedas de estos países nos afecta directamente, pudiendo ser tanto una amenaza como una oportunidad dependiente de la fluctuación.

I.3 Socio-Cultural-Demográfica

Nuestro servicio está dirigido tanto a grandes empresas como a pymes, que participan en ferias de su respectivo sector en toda España.

Desde nuestra empresa desarrollaremos las fases de:

- Diseño y adecuación de necesidades para cada cliente
- Red comercial y de logística de la empresa
- Servicio de mantenimiento
- Puesta en marcha in situ.

Para el desarrollo de dichas fases, necesitamos contar con el recurso humano calificado para ocupar los siguientes puestos de trabajo: expertos en marketing, investigadores en desarrollo, administrativos, comerciales, diseñadores y programadores de software, operarios de montaje y personal para digitar los datos.

Desempleo

De acuerdo al Ministerio de Trabajo e Inmigración, el paro rebasó los 3,1 millones de desempleados, tras subir en 999.416 personas en el conjunto de 2008, con un aumento porcentual del 46,9% respecto a 2007².

² Ver gráfica de Evolución del desempleo en Anexos

El aumento del paro, y específicamente de mano de obra poco cualificada, nos crea la oportunidad de cubrir nuestra necesidad de mano de obra de este tipo para el ingreso de datos a distribuir a través de los paneles, con una relación favorable de precio-calidad, lo cual supone realizar un proceso de selección más eficiente que permita reducir los costos de contratación sin disminuir la calidad del personal contratado.

I.4 Tecnológica

Utilizaremos tecnología existente que aplicaremos a nuestros propios sistemas. Nuestro equipo es un panel de descarga de información digital que será desarrollado con tecnología existente.

Nuestro panel llevará incorporado una CPU desarrollada para cumplir la función de descarga de información. También usaremos todos los sistemas actuales de descarga (USB, firewire, IR, wifi, bluetooth, lector de tarjetas de memoria) y contaremos con una pantalla táctil para utilizar el sistema.

La fabricación de las estructuras será con diseños propios. Contamos con empresas externas que nos fabricarán la estructura metálica del panel.

Específicamente, la tecnología que emplearemos para el desarrollo de nuestros productos es la siguiente:

- Pantalla táctil
- Sistema de descarga
- Altavoces
- PC
- Software

En la actualidad, todos los componentes tecnológicos mencionados se encuentran disponibles en el mercado, lo cual nos ofrece la oportunidad de producir los paneles sin complicaciones tecnológicas.

Las tecnologías de distribución de información digital representan un mercado joven, y se encuentran en constante evolución puesto que cada vez se utilizan más soportes intangibles para manipular información, oportunidad que podemos aprovechar utilizando las ventajas de la tecnología disponible y manteniéndonos siempre atentos a la evolución de la misma, además el hecho de entrar a participar en un mercado joven representa la oportunidad de captar una buena cuota del mismo.

Parte del éxito de nuestra empresa se basa en que el consumidor tenga en su propiedad una serie de dispositivos tecnológicos como lo son: móviles; PDA; Portátiles, etc. que sean compatibles con nuestros sistemas. Actualmente el número de personas que poseen dicha tecnología es muy alto y se encuentra en constante aumento, además el crecimiento y avance en estos campos es bastante acelerado, por ello con el paso del tiempo nuestros sistemas serán mucho más útiles aún, por lo tanto esto representa una oportunidad de crecimiento para nuestra empresa.

I.5 Influencia de Otros Sectores

Sector de la Informática

Sin lugar a duda, este sector está directamente relacionado con nuestra empresa, puesto que constituye la materia prima para el desarrollo de nuestro producto, necesitamos proveedores de:

- Estructura de acero para los paneles.
- Material informático.
- Componentes electrónicos.

Las materias primas anteriores se encuentran disponibles en el mercado, contando con varios proveedores, aunque en el caso del acero para la estructura de los paneles, el poder de negociación del proveedor es bastante alto, lo cual podría crear una amenaza para nuestra empresa. En cuanto al resto de proveedores su poder de negociación se considera medio.

Contrataremos a una empresa externa la fabricación de la estructura metálica de los paneles, para esto existen pocas opciones en el mercado, lo cual podría representar una amenaza para la empresa.

El desarrollo del sector informático nos afecta directamente desde dos ópticas: primero, la evolución de las tecnologías informáticas influye en el desarrollo y diseño de nuestros dispositivos, pudiendo forzarnos a renovar continuamente los mismos, por lo cual nos vemos obligados a implementar mejora continua en nuestros procesos productivos; segundo, el constante cambio en el mundo de la informática en lo que se refiere a la transmisión de datos (por ejemplo, el rápido cambio de usar transmisión de datos vía infrarrojo a bluetooth) nos crea amenaza en la funcionalidad del servicio que ofrecemos al cliente.

Sector de Terminales de Telefonía Móvil

Evidentemente nuestro negocio tiene relación directa con la creación y uso de teléfonos móviles, puesto que el servicio que ofrecemos hace uso de dichos dispositivos. Concretamente el desarrollo tecnológico de este sector ha creado mayor aceptación y por lo tanto un incremento en el uso de las nuevas tecnologías para la gestión de la información digital, puesto que cada vez son más las personas que llevan móviles con sistemas de transmisión y almacenamiento de datos. Esto supone una oportunidad para nuestro negocio, pues el nivel de uso de dichos dispositivos afecta de manera directamente proporcional la aceptación de nuestros servicios.

De igual forma, el desarrollo de terminales más avanzados dentro de este sector podría implicar el lanzamiento de aplicaciones y/o productos que incluyan dentro de sus nuevas funciones servicios similares a los nuestros, lo cual supone una amenaza.

II. Análisis del Sector

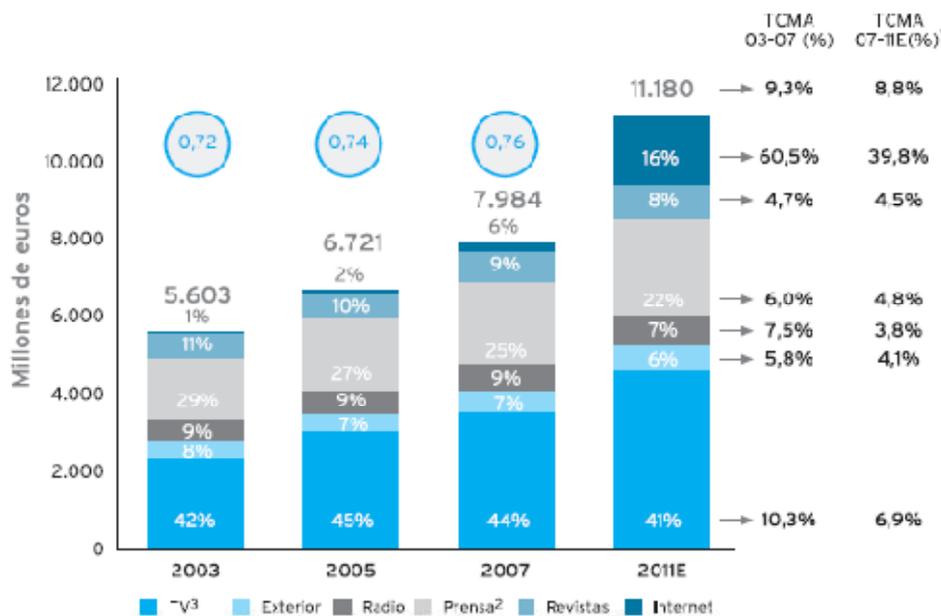
II.1 Mercado

Como central de medios nos ocuparemos de la gestión de la publicidad digital en el medio de exhibición. Por lo tanto nuestro mercado es el de la publicidad a través de contenidos digitales, más concretamente el reciente subsector de cartelería digital o Digital Signage.

a. Tamaño

En relación al tamaño del mercado, en general, la publicidad en España presenta un crecimiento significativo y constante en los últimos años. En 2007 la dimensión total del mismo se situaba en 16.108 millones € (datos Infoadex).

Mercado de la Publicidad en España



(%) Sobre PIB España

- 1 Estimaciones de crecimiento según datos de Informe "Global Entertainment and Media Outlook: 2008-2012" PricewaterhouseCoopers (2008).
- 2 Incluye dominicales.
- 3 Incluye cine, que no llega a representar el 1% del total de publicidad convencional.

Fuente: "Global Entertainment and Media Outlook: 2008-2012" PricewaterhouseCoopers (2008); Infoadex 2003

Entre 2003 y 2007 la tasa media de crecimiento anual en el sector publicitario fue de 9,3%. Sin embargo, de acuerdo a las condiciones actuales de la economía se espera que entre 2007 y 2011 la tasa media de crecimiento anual caiga al 8.8% (PWC, 2008).

Todos los soportes perderían cuota, en mayor o menor medida. Por ejemplo, en la publicidad en televisión se estima un crecimiento medio anual de 6,9% entre 2007 y 2011 frente a la tasa media de crecimiento anual de 10,3% que registró entre 2003 y 2007.

La publicidad en internet y a través de nuevas tecnologías, a pesar de que verá drásticamente afectada su tasa de crecimiento en los próximos años (TMDA 2003-2007: 60,5% vs TMDA 2007-2011: 39,8%), seguirá ganando relevancia en el sector publicitario, pues se estima que en 2011 abarque un 16% de la cuota del mercado, aun así estas previsiones son anteriores a la entrada en situación de inestabilidad económica financiera mundial, por ello seguiremos las actualizaciones de dichas cuotas en los próximos meses. Mientras, la publicidad en TV, radio, prensa, revistas y exterior perderán cuota de mercado.

La televisión, que abarca más del 40% del total del mercado de publicidad convencional y desde hace años está consolidado como el principal soporte publicitario, cada día pierde eficacia. Así, sólo entre 1998 y 2004 el porcentaje de recuerdo bajó de un 51% a un 37% (datos estudio Vizeum), y otro 10,5% entre 2004 y 2007 (datos de la Asociación Española de Agencias de Medios). Además, con la oferta de nuevos canales a través de diferentes tecnologías, la cuota agregada de los canales tradicionales, considerando aquellos que superan el 10% de audiencia, se ha reducido del 84% en 2001 al 70% en 2007.

Por todo ello y como se ha comentado con anterioridad, la publicidad en Internet y otros medios interactivos se presenta como el mayor motor de crecimiento del sector de la publicidad en España.

El Mercado del Digital Signage

El término **Digital Signage**, conocido en España como señalización digital, se refiere al uso de contenidos digitales emitidos a través de pantallas como por ejemplo [LCD](#), [Plasma](#), [LED](#) etc. Esta nueva tecnología sustituye cada vez más los carteles tradicionales para mejorar la presentación y promoción de productos, para visualizar toda clase de información o incluso para facilitar la interacción con los contenidos.

Pero no se trata sólo de la presentación de contenidos dinámicos en lugar de estáticos, el objetivo es crear una red de sistemas audiovisuales con contenidos diariamente actualizados. La combinación del hardware, un software especial para el reproductor y la gestión de contenidos, junto con la conexión con internet u otra tecnología que permite la actualización remota como UMTS, se denomina Digital Signage.

Los sitios de aplicación de esta nueva tecnología son ilimitados. Prácticamente en todos los lugares donde se necesita informar y promocionar bienes y servicios, podemos mejorar la comunicación entre el cliente y la empresa, así como también reducir gastos usando un sistema Digital Signage.

Más del 70 % de las compras se deciden en el punto de venta. Según datos facilitados por la Asociación Global de marketing Popai (2005), los displays dinámicos incrementan las ventas en un 83%, mientras que los estáticos lo hacen en un 39%. Según consumidores, el modelo digital incrementa en un 47% el conocimiento de la marca, un 29,5% el importe medio de compra y genera un tráfico en comercios de un 32,8% más.

El crecimiento del mercado de Digital Signage está estimado en más del doble actual según un nuevo informe de investigación de ABI (diciembre 2008). Impulsados por el deseo de los minoristas y los anunciantes en definir mejor los objetivos de los consumidores fuera de casa, los nuevos medios de comunicación de mercado de la señalización digital basados en software, hardware, instalación y servicios de gestión en Estados Unidos cuentan con un mercado de US \$ 641 millones en 2008 y con unas previsiones de casi US \$ 1,4 billones en 2013, según el estudio de mercado de ABI.

Según palabras del director del estudio, Michael Wolf: *"Sin duda esperamos que la desaceleración económica en Estados Unidos y de otros mercados cree un impacto del gasto de publicidad sobre las nuevas iniciativas en los próximos 12-24 meses, sin embargo, creemos que se mantendrá el gasto en las nuevas zonas donde los costes de entrada no son prohibitivo y en aquellas iniciativas que den a los minoristas un enfoque diferenciador de los anunciantes al llegar a los consumidores, en particular aquellas que creen un componente interactivo y de orientación de la información más sólido".*

Si bien la mayoría de los grandes minoristas han evaluado al menos la posibilidad de la señalización digital, grandes cadenas de Estados Unidos como Wal-Mart y Costco han realizado importantes inversiones en la tecnología, en el caso de Wal-Mart gracias al uso de redes internas de televisión han logrado ser la 5ª cadena de televisión del país por

detrás de NBC, CBS, FOX y ABC lo cual les reporta unos beneficios publicitarios muy cuantiosos. Las instalaciones de señalización digital pueden variar desde una sola pantalla conectada a un PC básico, a grandes instalaciones con redes de distribución a nivel nacional sobre redes IP. Según la investigación, se espera un aumento en tecnologías de segmentación demográfica mediante cámaras, la integración de redes de sensores con tecnología RFID de señalización, para añadir capacidades de interactividad importante en los próximos años y la mejora de los contenidos hacia una interacción y usabilidad mayor, todo ello ayudará a impulsar el mercado global.

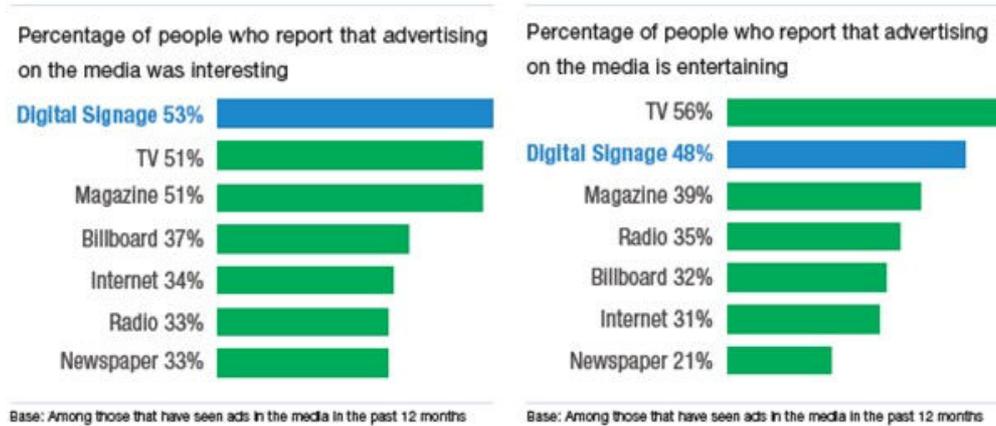
El punto más atacado por parte de los escépticos siempre ha sido la falta de medición del impacto de este nuevo medio y por lo tanto un ROI (retorno de capital invertido) incalculable. Esto es porque hasta el momento las soluciones implantadas estaban basadas en la puesta en marcha de tecnología sin un apoyo real de información y contenidos útiles que permiten hacer mediciones de su efectividad. Pero cada vez existen más tecnologías que son capaces de medir el impacto de la publicidad emitida porque consiguen detectar si hay una persona delante de la pantalla, si contempla el contenido y si realmente determina su compra final.

Además de ello, con el presente proyecto pretendemos potenciar la creación de contenidos útiles que ayuden al retorno de la inversión y por tanto nos centraremos en mercados inexplorados que requieren un control exhaustivo de la información, como lo son las ferias.

b. Tendencias

- Una de las principales tendencias del mercado y que hay que destacar, puesto que nos beneficia, es el hecho de que las nuevas tecnologías, basadas principalmente en la digitalización de la distribución de contenidos publicitarios, ofrecen importantes oportunidades de negocio, puesto que empiezan a ser vistas por los anunciantes como un nuevo medio de inversión publicitaria.
- Incremento de la inversión de los anunciantes en publicidad en Internet y nuevas tecnologías, lo cual está provocando la evolución de la publicidad convencional a publicidad a través de contenidos digitales.
- Creciente pérdida de la eficacia publicitaria a través de medios convencionales como lo son la televisión y medios escritos. Se busca concentrar los esfuerzos en el cliente final, por tanto la publicidad centrada en el público objetivo y más concretamente en el punto de venta esta incrementándose en detrimento de los medios tradicionales (TV, radio, prensa), además de ello podemos ver que el

consumidor de publicidad advierte una ventaja de los sistemas digital signage frente a los convencionales, viendo estos como publicidad interesante (cuadro adjunto).



- Asimilación por parte del sector publicitario del uso de las nuevas tecnologías.
- El turismo y el ocio son algunos de los servicios mejor adaptados para su venta a través de nuevas tecnologías. Sin embargo, frente a una audiencia tan amplia, el principal reto es lograr soportes publicitarios asequibles y lo suficientemente segmentados para captar la atención del comprador mediante la promoción de productos específicos. La banca, los centros comerciales o hipermercados y en definitiva el sector retail también está apostando por estos medios, lo cual abre un camino productivo para empresas orientadas a la gestión de contenidos y a la creación de proyectos especializados de implantación y gestión de las tecnologías de publicidad digital.

c. Segmentos

Nuestro target o mercado objetivo:

- Empresas participantes en ferias: proporcionando el servicio de digitalizar todo el material publicitario de los expositores (catálogos, información de contacto, etcétera) y ponerlo a disposición de sus visitantes. Al mismo tiempo, a dicho expositor le ofreceremos además de la digitalización y distribución de su información mediante el terminal, la posibilidad de obtener la lista de usuarios de dicho sistema (los visitantes de la feria) y un

servicio basado en la creación de un software que crea un mapa del movimiento (puntos calientes mediante cámaras, sensores de movimiento), del recinto ferial de esta forma el expositor podrá obtener información en tiempo real del transcurso de la feria, qué expositor es el más visitado y qué podría mejorar para captar la atención del visitante.

- El gestor de la feria también puede ser nuestro cliente si desea promocionar información, de otras ferias, servicios del recinto, aunque se plantea la opción de ofrecer este servicio gratuito para mejorar las relaciones con el recinto ferial. Además el resultado del servicio de “puntos calientes” se le puede vender o regalar con condiciones, al recinto ferial para que puedan mejorar en el futuro la disposición y el cobro por espacio según las zonas más visitadas resultantes de nuestros estudios.

d. Funcionamiento y Características

- Las centrales de medios, es decir empresas que se ocupan de la gestión de la publicidad digital en el medio de exhibición, suelen tener ratios de beneficios sobre ventas de entre 0,5% y el 2,5%.
- El mercado de contenidos digitales se caracteriza por cambiar constantemente en cuanto a las tecnologías aplicadas, con lo cual para mantenerse en este mercado es necesario estar a la vanguardia, invirtiendo constantemente en I+D+i fundamentalmente en tecnología y en la creación de software de gestión.
- Se trata de un mercado emergente que se encuentra en una etapa de estructuración e implementación, ya que el medio publicitario aún domina la tendencia a distribuir la información promocional a través de medios tangibles, como son folletos, volantes, etc.
- Igualmente, el mercado cuenta con la particularidad de tener una alta aceptación de productos y servicios como los propuestos, por parte de las personas aficionadas a la tecnología, sobre todo gente joven que se mantiene al tanto de las nuevas tecnologías y constantemente demandan mejores servicios.

- La promoción de las empresas debe ser reinventada de manera que al ser ahora distribuida digitalmente logre impactar al cliente objetivo, por lo tanto una característica del mercado es la necesidad de adaptar los contenidos al nuevo medio de distribución (TPV, sistemas Bluetooth, cartelería digital).
- Es un mercado sumamente agresivo en cuanto a competencia se refiere, puesto que los participantes del mismo aplican el modelo de copiar y mejorar, es decir, los productos y servicios son mejorados y lanzados por la competencia.
- El mercado también se caracteriza por el uso intensivo de aplicaciones informáticas (software), de ahí que se debe invertir en patentes y licencias para poder utilizarlos libremente y al mismo tiempo evitar las copias.

La cadena de valor del sector publicitario recoge 5 etapas diferentes en las que intervienen distintos agentes:



En primer lugar, el proceso de realizar y exhibir un anuncio a través de cualquier medio de comunicación comienza por una etapa de creatividad en la que se genera una idea. En este inicio, el anunciante comunica sus necesidades a través de un briefing y se elabora un guión que servirá de base para diseñar la campaña publicitaria que se quiere llevar a cabo. Los participantes que entran en juego en esta etapa son los anunciantes y las agencias de publicidad.

A continuación se realiza la producción, ejecución y edición del anuncio. En esta etapa participan las agencias de publicidad y los proveedores de contenidos y servicios. Entre las labores que se realizan en esta fase se encuentran los procesos de filmación y fotografía de la campaña y los ajustes técnicos de sonido, impresión, etcétera.

Las centrales de medios inician su actividad desde la fase de empaquetamiento, pues estos negocian los medios para la contratación de espacios publicitarios, generan las órdenes de compra de los mismos, acuerdan la ubicación de la publicidad y gestionan el tratamiento y montaje del anuncio en el medio.

A continuación se realiza la distribución del producto publicitario. En esta fase las centrales de medios gestionan la distribución con los diferentes medios de comunicación donde se va a exhibir el anuncio.

Por último, en la fase de consumo se facilita al público el acceso al producto y al dispositivo necesario para disfrutarlo. En el acceso, diferentes tecnologías posibilitan la conexión entre el consumidor y el contenido publicitario.

En relación a esta estructura, nuestro proyecto diseñará su cadena de valor, en base a las principales funciones que realizamos, las cuales son:

- A través de un briefing proporcionado por el cliente, en el que nos explica sus necesidades, produciremos contenidos publicitarios digitales adaptados a sus requerimientos.
- Diseño ajustado tanto a las necesidades del cliente como a la cartera de productos que ofrecemos.
- Producción de los contenidos publicitarios digitales e introducción de los mismos en los dispositivos de distribución.
- Retroalimentación y mantenimiento del servicio.

II.2 Clientes:

- **Expositores de los Recintos Feriales**

En promedio se realizan alrededor de 500 ferias al año en toda España, sin embargo, de primera instancia pensamos enfocarnos en las ciudades que tengan mayor número de ferias y con más expositores pues son las que merecen la pena por aportarnos más clientes potenciales. Es por ello que nos enfocamos en los siguientes recintos feriales:

CIUDAD / RECINTO	FERIAS	EXPOSITORES	
		Directos	Indirectos
MADRID- Feria de Madrid /IFEMA	85	22.152	18.400
BARCELONA - Fira de Barcelona	57	11.140	11.806
VALENCIA - Feria de Valencia	39	6.169	3.654
ZARAGOZA - Feria de Zaragoza	30	4.268	2.776
ELCHE (Alicante) - Institución Ferial Alicantina	25	2.001	133
BILBAO - Bilbao Exhibitions Centre /BEC	23	3.333	2.016
BARCELONA - Reed Exhibitions Iberia	9	1.737	1.365
MADRID - Espacios y Congresos	7	2.725	905

De esta manera, nuestros clientes serían los recintos feriales que organicen ferias con un mínimo de 750 expositores directos.

En la actualidad, el número de expositores en recintos feriales de España para un año es de 127.555, dicha cantidad representa los clientes potenciales del sector.

II.3 Competidores:

La competencia ofrece implantación de tecnología (pantallas, proyectores, TPV), creación de contenidos y realización de proyectos a la carta.

A continuación se mencionan las empresas más representativas del sector, pues nos afectan por las capacidades de diseñar una estrategia similar a la planteada en nuestro proyecto. Vale la pena mencionar que se trata de pymes, las cuales son más flexibles ante cambio de estrategias que las grandes empresas (Sony, Cisco o IBM).

COMPETENCIAS PYMES ESPAÑOLAS

Nombre de la empresa	Ciudad teléfono	servicios	Grado de competencia	Análisis y posibilidad de acuerdo
Altabox www.altabox.net	Gijón (Asturias) 902 43 00 46	-Creación de contenidos -Marketing estratégico -Implantación de sistemas Digital Signage	Media	Empresa de marketing adaptada a los nuevos medios. Crean contenidos pero no cuentan con una alta implantación de sistemas. Grado de colaboración bajo.
Multipistas www.multipistas.com	Madrid 91 323 61 61	-Consultoría -Alquiler y venta equipos -Implantación Digital Signage -Creación contenidos	Alta	No crean contenidos digitales de forma específica, se podría colaborar aunque su grado de competencia es alta.
Techex www.techex.es	Madrid (Contacto establecido) Jaime, Telf.: 678 634 642	-Redes IP -Creación edición y playout de contenidos	Media- baja	Se trata de mayoristas que venden tecnología. Tienen posibilidades de convertirse en competencia si detectan la necesidad, pero por otra parte pueden convertirse en proveedores del proyecto. Grado de colaboración alto
Radical media www.radical-media.com	Barcelona Telf.: 933 630 397	-partners de escala dedicados a Software -sistemas de medición de audiencias	Media-baja	Se trata de una empresa basada fundamentalmente Software para gestión de contenidos. Implantan sistemas pero de forma testimonial. Grado de colaboración medio

Las empresas analizadas en el entorno español arrojan unas cifras dispares en el año 2007, así podemos ver a empresas como Techex que facturó 4.033.000€ en contraposición a sus competidores directos que facturaron en el caso de Altabox 86.000€, Radical-Media 176.000€ y, en el caso de Multipistas, se trata de una empresa de reciente creación de la que no se cuenta con balance de cuentas para el año citado.

Otro hecho curioso es que todas estas empresas analizadas cuentan con un código CENAE o de actividad, muy distinto entre ellas, siendo en el caso de Multipistas el de educación, el de Techex consulta de equipo informático y el de Altabox comercio al por menor de electrodomésticos, esto denota una gran dispersión del sector y una escasa definición de la competencia por parte de las Pymes españolas.

El número de empleados en la mayoría de estas empresas es entorno a 3, salvando el caso de la empresa Techex que cuenta con 40.

Otros Competidores

Dentro del sector están comenzando a operar empresas multinacionales, esto refleja el nivel de crecimiento del mercado en España.

Dichas empresas ofrecen soluciones tecnológicas y de software, lo cual no representa una gran amenaza sino que nos ofrece la posibilidad de obtener los productos necesarios para realizar el proyecto.

COMPETENCIAS GRANDES EMPRESAS				
Nombre de la empresa	Ciudad / Contacto	Servicios	Grado de competencia	Análisis y posibilidad de acuerdo
Cisco/IBM	Multitud de distribuidores Carlos Escobar, director área negocio digital signage España	-Sistemas de gestión de contenidos remotos. -Creación de tecnologías avanzadas. -Implantación grandes proyectos.	medio	Posible proveedor aunque puede actuar como competencia si encuentra un socio que inicie acciones de gestión de contenidos.
LG	Las rozas (Madrid) 91 211 2222	-Pantallas varios tamaños, posibilidad 3D, sin reflejos. -Pantallas más PC.	medio	Se trata de un posible proveedor, pero su grado de implantación de proyectos es grande por lo que hay que tener cautela.
Sony	Multitud de distribuidores	-Sistemas de software de edición y gestión -Pantallas adaptadas -Implantación de grandes proyectos	medio	Posible proveedor con multitud de partners distribuidos en España. Su grado de competencia no es elevado ya que no gestionan publicidad en los proyectos.

II.4 Grupos Estratégicos:

Asociación de Ferias Españolas (AFE)

Es una organización privada, sin ánimo de lucro y declarada de utilidad pública, cuyo ámbito de actuación se enmarca en el territorio español, para la representación, coordinación defensa y fomento de las actividades feriales de sus miembros. Sus principales objetivos son: fomentar el desarrollo de la actividad ferial, contribuir a la optimización en la gestión y en la calidad de los servicios que prestan sus asociados, intercambiar información y experiencias y representar los intereses de sus miembros ante la administración.

Esta asociación afecta directamente al sector, puesto que la información difundida por la misma influye de gran manera en las decisiones de sus asociados, por lo tanto si una central de medios (nuestro caso) es recomendada por dicha asociación, las misma obtendrá un incremento en la venta de sus servicios y le será más fácil introducirse en éste sector, por el otro lado si el comentario es negativo los asociados no recomendarían la central de medios a los expositores ni le permitirían vender en sus ferias.

II.5 Canales de Distribución

En el medio de la distribución de información publicitaria, no se suele utilizar intermediarios para vender el servicio, por lo tanto, el canal de distribución es directo, pues se suele vender el servicio directamente al cliente.

II.6 Comunicación

En este sector la comunicación con el cliente se realiza de forma directa, empresas de gestión y distribución de información ofrecen sus servicios directamente a sus clientes potenciales.

Específicamente, las centrales de medios contactan a sus clientes a través de comerciales denominados "ejecutivos de cuentas ", usando lobbies y relaciones públicas. Algunas veces hacen publicidad en revistas de diferentes sectores target y se presentan a concursos.

II.7 Proveedores:

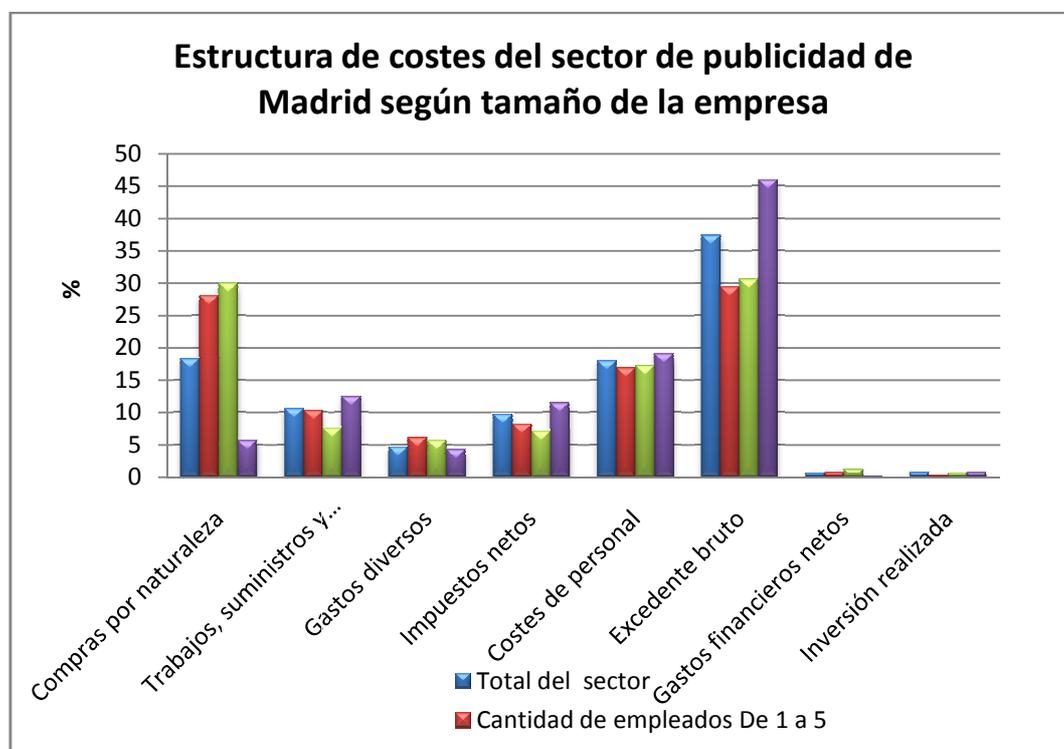
Para desarrollar nuestro proyecto, necesitamos adquirir toda la tecnología descrita en la fase del Análisis del Entorno, para esto hemos buscado las opciones que ofrece el mercado de posibles proveedores, los cuales son:

PROVEEDOR	TIPO	PAGINA WEB	PRODUCTO	LOCALIZACIÓN
Barcitronic	S.A.	www.barcitronic.com	Pantallas táctiles / Teclados TPV / Teclados antivandálicos / Lectores de tarjeta / Lectores de tarjeta inteligentes / Pantallas táctiles (gama muy amplia) / PCs industriales / Tablets PC	Barcelona
Belsati (Belsa Technologies Industrials)	S.L.	www.belsati.com	PC industrial / LCD industrial / impresoras robustas / PC robustos / PC profesionales / Teclados (gran variedad) / SAI / PC pulsera / PDA robustas / Expositores LCD	Barcelona
Vina Sistemas	S.L.	www.vinasistemas.com	Mayorista tecnológico: Ordenadores a medida / Distribuidor ADSL / Copia de seguridad remota /	Zaragoza
Smartec	S.L.	www.smartec.es	Muy interesante en el tema de escaparates, parece puntera (Smartouch Panel) DIRECCION ESPECIFICA: http://pantallatransparentes.smartec.es/	Madrid / Las Palmas / San Francisco
Alysan	S.L.	www.alyсан.com	Estructuras Acero ==> Paneles	Alicante

II.8 Estructura de Costes:

Según datos de la Consejería de Economía de la Comunidad de Madrid, la estructura de costes del sector publicitario, es la siguiente:

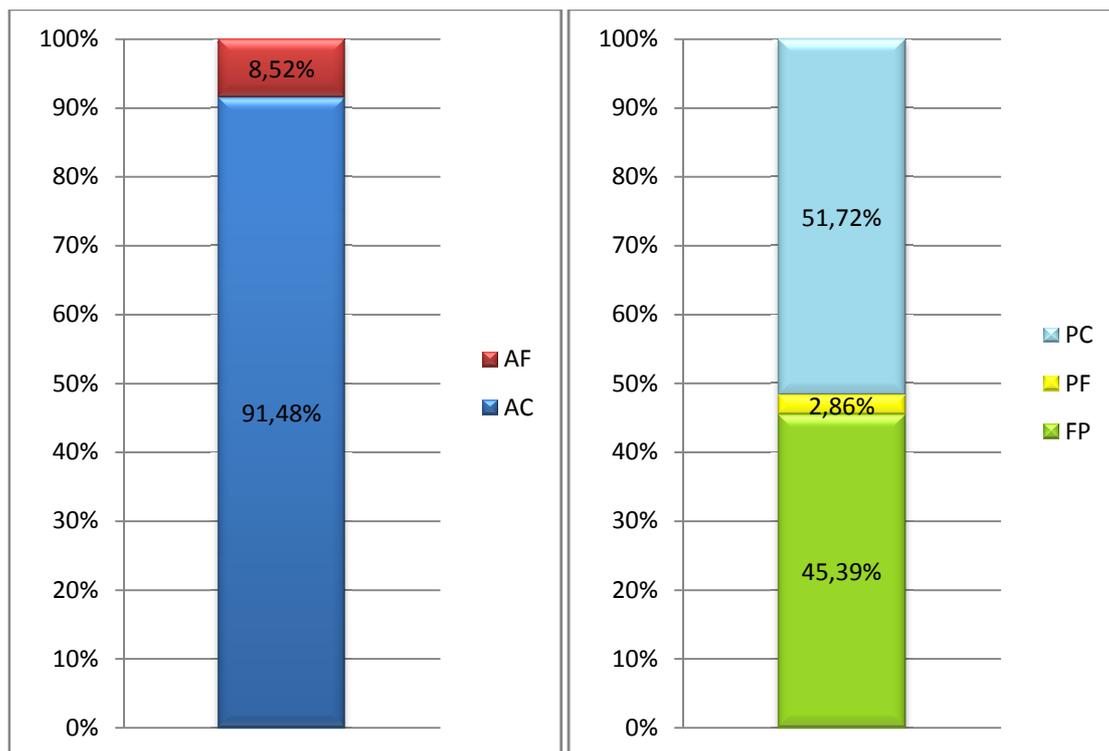
PARTIDAS	TOTAL	NÚMERO DE EMPLEADOS		
	SECTOR	De 1 a 5	De 6 a 20	Más de 20
Producción	100	100	100	100
Consumos Intermedios:	33,6	44,5	43,3	22,5
Compras por naturaleza	18,3	28,1	30	5,7
Trabajos, suministros y servicios exteriores	10,6	10,3	7,6	12,5
Gastos diversos	4,7	6,1	5,7	4,3
Impuestos netos	9,7	8,2	7,1	11,5
Costes de personal	18	16,9	17,2	19,1
Excedente bruto	37,4	29,4	30,6	46
Gastos financieros netos	0,6	0,7	1,2	0,2
Inversión realizada	0,7	0,3	0,6	0,7



Fuente: Elaboración propia con datos de la Consejería de Economía de la Comunidad de Madrid

Equilibrio Financiero del Sector

Para realizar el estudio del equilibrio financiero del sector, se han analizado las estructuras de nuestros principales competidores, obteniendo como media el siguiente resultado:



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

Como puede apreciarse, la estructura financiera estará formada en la parte del activo, por aproximadamente un 91% de activo circulante, mientras que por la parte del pasivo, los grandes porcentajes son pasivo circulante (52%) y Fondos Propios (45%), ya que este tipo de empresa no se suele financiar mediante créditos a largo plazo, sino que más bien, utiliza créditos a corto y proveedores.

Como podemos observar, esta estructura cuenta con un fondo de maniobra muy bueno de aproximadamente el 40%. El ratio de liquidez (1,77) de este tipo de empresas también es muy favorable.

II.9 Situación del Sector en Términos Competitivos

ANÁLISIS COMPETITIVO	DESCRIPCIÓN	A	O
Barreras de entrada y salida	Tecnológicas		X
	Legales		X
	Financieras		X
	Aprovisionamiento		X
Posibles nuevos competidores	Muchos	X	
Poder de negociación de los clientes	Medio	X	
Posible estrategia de respuesta de los competidores a la actividad de nuestra empresa	Defensiva	X	
Poder de negociación de los proveedores	Bajo		X
Productos o servicios sustitutivos	Muchos	X	

II.9.1 Barreras de Entrada y Salida

- Nuestros servicios son de base tecnológica, y nuestro sector constantemente evoluciona y se adapta a nuevas tendencias tecnológicas, por lo que no existen barreras de entrada al contar con una amplia gama de tecnologías al alcance de todas las empresas, tanto establecidas como de nueva creación.
- No existe ninguna ley que impida el desarrollo de nuevas tecnologías para gestionar la publicidad o que impida penetrar en este mercado. Por lo tanto no encontramos barreras legales. Sin embargo, debemos tomar en cuenta el hecho de que debido a las características del sector es necesario proteger nuestra actividad a través de patentes si realizamos nuevas aplicaciones, software o tecnología.
- En el aspecto financiero, la moderada inversión inicial representa una oportunidad para las empresas de nueva creación pues facilita la penetración en el sector.
- Como mencionamos anteriormente, en el sector hay muchas empresas dedicadas al desarrollo y distribución de las tecnologías y dispositivos que necesitamos para el desarrollo de nuestro proyecto.

II.9.2 Posibles Nuevos Competidores

El sector Digital Signage es joven, dinámico y altamente cambiante, pero ninguna empresa oferta específicamente nuestros servicios con el alto grado de especialización por sectores que ofrecemos. Sin embargo, no deja de existir la amenaza de que las centrales de medios que actualmente prestan servicios convencionales, en un futuro, se dediquen a vender los mismos servicios que los planteados en el proyecto.

II.9.3 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes es, en términos generales, medio; puesto que hay muchos clientes pero a la vez hay muchas empresas que ofrecen servicios con ciertas similitudes al nuestro. Sin embargo, hay clientes que tienen un mayor poder de negociación por su tamaño e importancia, pero actualmente somos novedosos en el planteamiento de nuestros productos y aplicaciones de los mismos, lo que nos hace menos vulnerables de cara a la venta de nuestros servicios.

II.9.4 Posible Estrategia de Respuesta de los Competidores

Debido a que se trata de un mercado en proceso de expansión, nuestra actividad provocará estrategias defensivas por parte de la competencia, ya que vamos a quitarles cuota de mercado y a entrar en sectores inexplorados. Esto implica una amenaza para el desarrollo de nuestro proyecto, sobre todo en sus inicios dependiendo del grado de respuesta de la competencia, puesto que se generará turbulencia competitiva.

II.9.5 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existen multitud de posibilidades a la hora de elegirlos y la tecnología que todos ofrecen es similar.

II.9.6 Productos o Servicios Sustitutivos

Cualquier otro medio a través del cual nuestros clientes puedan publicar y distribuir información promocional es un servicio sustitutivo al nuestro. Por lo tanto, la competencia ofrece varios servicios sustitutivos, como lo son: medios escritos, televisión, radio e internet, lo cual representa una amenaza para nuestra actividad.

II.10 Tendencias Innovadoras del Sector

El sector de la cartelera digital o Digital Signage es un área de negocio poco explotada en nuestro país pues cuenta solamente con unos 5 años de existencia. Asimismo, la mayor parte de los proyectos realizados en la actualidad son sólo implantaciones de tecnologías que no aportan un retorno claro de la inversión realizada.

Hasta el momento los sistemas establecidos han ido encaminados principalmente en proyectos de banca y en el sector retail siendo, la inmensa mayoría de ellos, meras televisiones corporativas (acciones llamadas Narrowcasting) que cuentan con un contenido escaso y poco atractivo. Por ello, en dichas experiencias empresariales se está haciendo hincapié en mejorar la atractividad y efectividad de los contenidos, ya que la inversión tecnológica en su mayor parte está hecha.

Las innovaciones del sector no son del todo diferenciadas pero van encaminadas a crear dos tipos de acciones:

1. La mejora de experiencia por el usuario con difusiones selectivas de información (Narrowcasting)
2. Sistemas de medición de audiencias.

Los terminales TPV o quioscos digitales quedan relegados a la promoción de eventos y a una serie de aplicaciones que difieren del modelo propuesto de distribución de contenidos. La mayoría de ellos son similares y no ofrecen diferenciación por lo que se podrá lanzar un diseño propio e impactante.

Suelos interactivos, escaparates interactivos y mesas digitales son otro exponente del grado de innovación del sector, aunque en este trabajo no se considera inicialmente su uso salvo proyectos específicos.

Los sistemas de medición de audiencias se basan fundamentalmente en cámaras que registran el número de personas, el tiempo de impacto y en algunos casos el sexo de los observadores. Estas cámaras no registran imagen alguna, simplemente detectan movimientos y registran información. Normalmente, se encuentran instaladas en pantallas pero también se pueden utilizar en otros soportes. Estos sistemas serán mejorados y adaptados para el proyecto y se utilizarán para crear mapas de focos de atención en el sector ferial, por lo que se ha desarrollado un software específico y patentado para la utilización adecuada de la tecnología.

III. Análisis DAFO y Objetivo Estratégico General

III.1 Resultados del DAFO

Debilidades

1. Alta inversión requerida para I+D, patentes y licencias.
2. Necesidades de mano de obra muy variable atendiendo a la temporalidad.
3. Necesidad de un control exhaustivo de la información gestionada.
4. Dependencia respecto a tecnologías y dispositivos que pueden tener fallos técnicos.



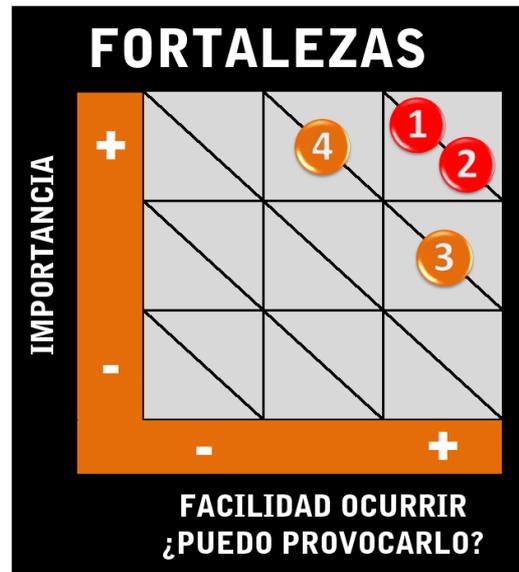
Amenazas

1. Desinterés por los Ayuntamientos y diferentes sectores (clientes potenciales) respecto al empleo de nuevas tecnologías para gestionar su publicidad.
2. Presupuesto reducido de clientes para invertir en publicidad, debido a la recesión económica actual.
3. Cambio constante en el mundo de la informática en relación a la transmisión de datos.
4. Desarrollo de terminales de telefonía móvil más avanzados y aplicaciones que incluyan servicios similares.
5. Escepticismo por parte de los clientes potenciales en cuanto a una medición real de los resultados de la implementación de las nuevas tecnologías que ofrecemos.
6. Alta oferta de productos sustitutos.
7. Alto poder de negociación de clientes como instituciones y organismos públicos.
8. Estrategias defensivas de la competencia y surgimiento de nuevos competidores, si las centrales de medios se dedican en un futuro ofrecer servicios similares.
9. Nuevo nicho de mercado por el cual se deba crear el mercado para vender en él.



Fortalezas

1. Ofrecemos servicio tecnológico único en el mercado que permite la visualización y descarga de información.
2. Además de la digitalización y distribución de la información a través del terminal, ofrecemos la posibilidad de obtener una lista de usuarios/perfiles de dicho sistema (listado de clientes potenciales).
3. Ausencia de canal de distribución por lo que tenemos un mayor control de la distribución del servicio.
4. Diversidad de aplicación de nuestra tecnología, ya que se puede adaptar a cualquier lugar donde se desee informar y proporcionar diferentes servicios.



Oportunidades

1. Facilidad de cubrir las necesidades de obtener mano de obra poco cualificada debido al aumento del paro.
2. Disponibilidad en el mercado de todos los componentes tecnológicos necesarios para operar.
3. Participación en un mercado emergente.
4. Incremento en el número de personas que utilizan los dispositivos tecnológicos necesarios para hacer uso de nuestros servicios (PDA, SmartPhones, portátiles).
5. El mayor motor de crecimiento del sector de la publicidad en España es la utilización de canales que emplean nuevas tecnologías.
6. Pérdida de la eficacia publicitaria a través de medios convencionales.
7. Ausencia de barreras de entrada, tanto tecnológicas, como legales, financieras y de aprovisionamiento en el sector.
8. Bajo poder de negociación de los proveedores debido a que hay muchos en el mercado.



III.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO O-DAFO

Q - DAFO		EXTERNO						
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
		MERCADO EMERGENTE	PÉRDIDA DE EFICIENCIA DE LA PUBLICIDAD CONVENCIONAL	INCREMENTO DE USUARIOS DE NUEVAS TECNOLOGIAS	ALTA OFERTA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS / NUEVOS COMPETIDORES	NUEVO NICHO / CREAR EL MERCADO	
FORTALEZAS	INFO. ADICIONAL PERFILES DE POTENCIALES	1	2	0	1	1	2	7
	DIVERSIDAD APLICACIONES DIFERENTES SERVICIOS	2	1	1	~1	0	2	5
	SERVICIO ÚNICO	2	0	1	2	1	2	8
DEBILIDADES	ALTA INVERSIÓN EN I+D	~1	0	~1	~2	~1	~1	~6
	DEPENDENCIA DEL SERVICIO A FALLOS TECNICOS	0	0	0	~1	0	~1	~2
	NECESIDADES DE MANO OBRA VARIABLES	0	~1	1	0	0	~1	~1
		4	2	2	~1	1	3	11

I N T E R N O

III.3 Diagnóstico

La debilidad que más afecta nuestro proyecto es la alta inversión requerida en I+D+i, patentes y licencias, debido a que una de las características del sector en el que operamos es la constante innovación.

Como mayores fortalezas encontramos el servicio único y que además de la digitalización y distribución de su información a través del terminal, ofrecemos a los clientes la posibilidad de obtener la lista de usuarios de dicho sistema (listado de clientes potenciales).

La mayor oportunidad surge de la posibilidad de participar en un mercado emergente.

Como peor amenaza tenemos la existencia de productos sustitutivos que satisfacen similares necesidades.

III.4 Objetivo estratégico

En base a los resultados de Q-DAFO nos fijamos el siguiente objetivo: Montar la empresa en la ciudad de Madrid, Zona Fuencarral, Calle Tomás Redondo No. 3, captar una cuota del 20% de las ferias realizadas en los 8 recintos feriales principales, que representaría un 3% de las ferias totales de España. Esto equivale a unas ventas de 825.425 euros, con un total de aproximadamente 3.400 clientes.

IV. Plan de Operaciones

IV.1 Análisis de Opciones

Para desarrollar nuestro proyecto y vender nuestros servicios vamos a producir:

PRODUCCIÓN	SUBCONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Dispositivos (hardware) • Software para dispositivos • Contenidos digitales • Informes de retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción del soporte metálico para los TPV (paneles y dispositivos) • Software para operaciones de diseño, distribución y creación de información.

IV.2 Desarrollo del Servicio

El servicio consiste en la creación, gestión y distribución de contenidos digitales destinados al sector publicitario mediante el diseño y desarrollo de nuevos sistemas tecnológicos únicos en el mercado.

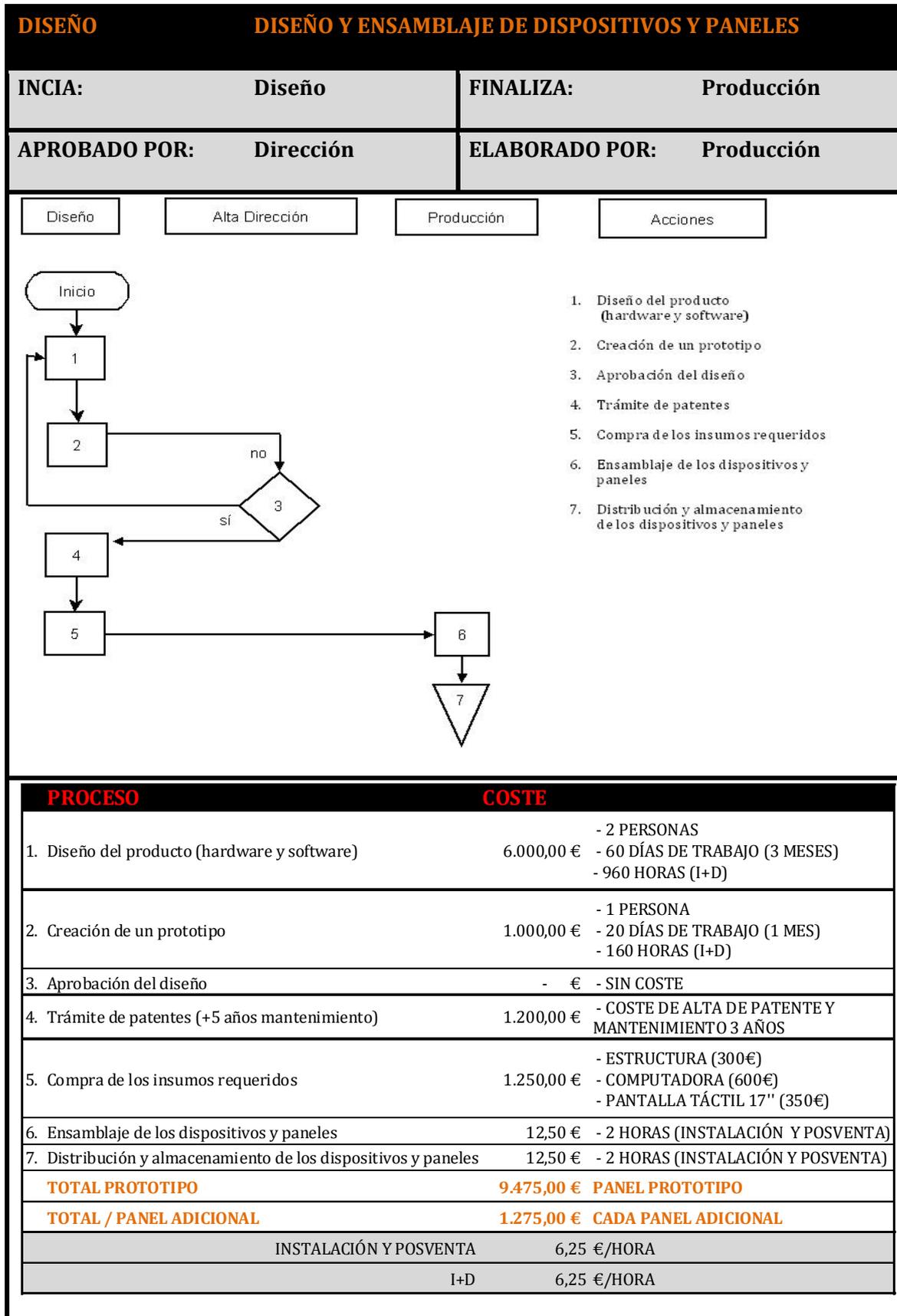
Los procesos productivos que se realizarán para llevar a cabo la prestación de nuestro servicio son los siguientes:

1. Diseño y ensamblaje de los dispositivos y paneles.
 - 1.1 Diseño del producto (hardware y software).
 - 1.2 Creación de un prototipo.
 - 1.3 Aprobación del diseño.
 - 1.4 Trámite de patentes.
 - 1.5 Compra de los insumos requeridos.
 - 1.6 Ensamblaje de los dispositivos y paneles.
 - 1.7 Distribución y almacenamiento de los dispositivos y paneles.

2. Obtener el briefing del cliente.
 - 2.1 Estudiar el briefing con los requerimientos del cliente.
 - 2.2 Reunión con el cliente para especificar en detalle sus requerimientos y adaptarlos a nuestra cartera de productos.

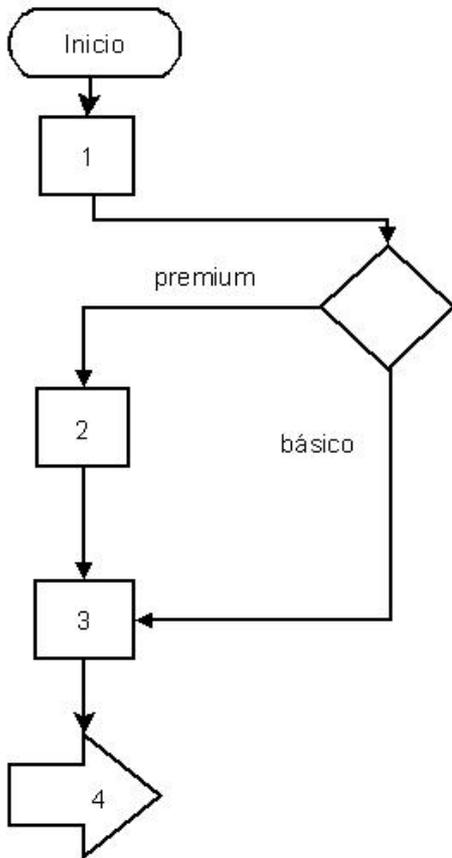
- 2.3 Redactar un informe con los requerimientos de cliente y el servicio que se le brindará.
- 2.4 Pasar el informe a los departamentos de diseño y distribución.
3. Diseño y producción de contenidos publicitarios.
 - 3.1 Diseño de un demo de los contenidos digitales del cliente.
 - 3.2 Aprobación del cliente.
 - 3.3 Realización de modificaciones solicitadas por el cliente.
 - 3.4 Producción de los contenidos digitales.
 - 3.5 Cargar los contenidos digitales en los dispositivos.
4. Colocar los dispositivos en el lugar acordado con el cliente.
 - 4.1 Verificar existencias de dispositivos.
 - 4.2 Solicitar los dispositivos al encargado del almacén.
 - 4.3 Solicitar los dispositivos al encargado de producción.
 - 4.4 Retirar los dispositivos del almacén.
 - 4.5 Distribuir los dispositivos.
5. Retroalimentación.
 - 5.1 Extracción de la base de datos con información de contacto de usuarios del dispositivo.
 - 5.2 Elaboración de un mapa de movimiento.
 - 5.3 Procesar toda la información de la base de datos.
 - 5.4 Realizar informes estadísticos de actividad.
 - 5.5 Distribuir un informe final al cliente.
6. Mejora continua.
 - 6.1 Departamento de I+D propone nuevos diseños y mejora a los actuales.
 - 6.2 Alta Dirección aprueba el desarrollo de un prototipo.
 - 6.3 Se cancela el proyecto.
 - 6.4 Desarrollar un prototipo.
 - 6.5 Trámite de patentes.
 - 6.6 Estudio de campo.
 - 6.7 Análisis de los resultados del estudio de campo.
 - 6.8 Lanzamiento de nuevos productos y/o productos mejorados.

MANUAL DE PROCESOS:



MARKETING Y VENTAS OBTENCIÓN REQUERIMIENTOS CLIENTE

INICIA:	MKT y VTAS	FINALIZA:	MKT y VTAS
APROBADO POR:	Dirección	ELABORADO POR:	MKT y VTAS



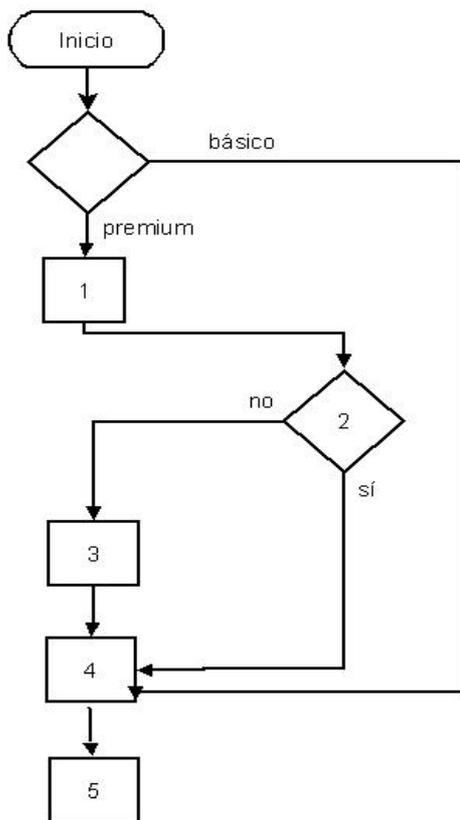
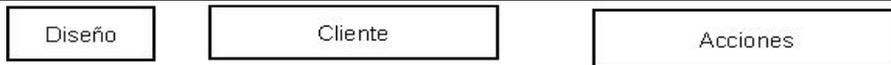
1. Firma del contrato
2. Estudiar el briefing con los requerimientos del cliente
3. Contacto con el cliente para especificar en detalle sus requerimientos y adaptarlos a nuestra cartera de productos
4. Pasar informe de requerimientos a los departamentos de diseño y distribución.

PROCESO	COSTE
1. Estudiar el briefing con los requerimientos del cliente	15,00 € - 2 HORAS (MARKETING Y VENTAS)
2. Contacto con el cliente para especificar en detalle sus requerimientos y adaptarlos a nuestra cartera de productos	15,00 € - 2 HORAS (MARKETING Y VENTAS)
3. Pasar el informe a los departamentos de diseño y distribución.	- € - SIN COSTE
TOTAL / CLIENTE PREMIUM	30,00 €
TOTAL / CLIENTE BÁSICO	15,00 €
MARKETING Y VENTAS	7,50 € €/HORA

DISEÑO

DISEÑO Y PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS DIGITALES

INICIA:	Diseño	FINALIZA:	Diseño
APROBADO POR:	Dirección	ELABORADO POR:	Diseño

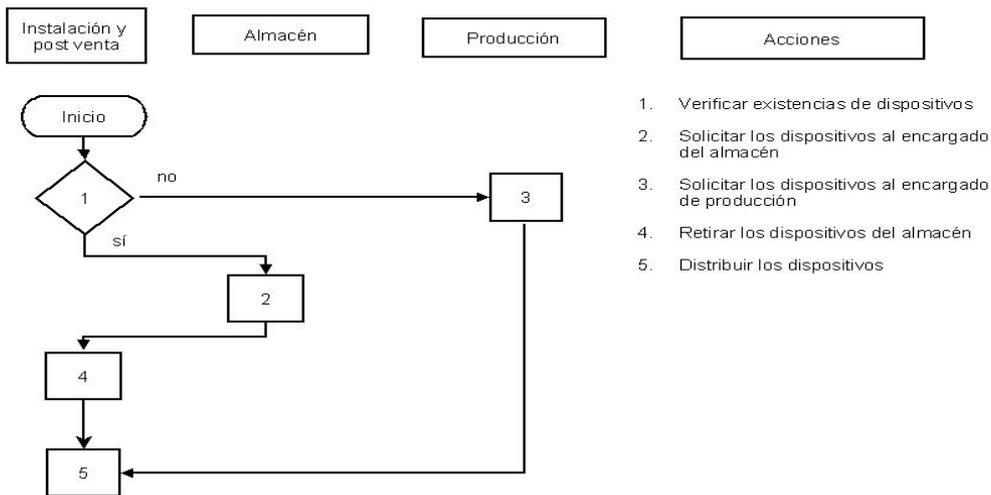


1. Diseño de un demo de los contenidos digitales del cliente
2. Aprobación del cliente
3. Realización de modificaciones solicitadas por el cliente.
4. Producción de los contenidos digitales
5. Cargar los contenidos digitales en los dispositivos

PROCESO	COSTE
1. Diseño de un demo de los contenidos digitales del cliente	6,25 € - 1 HORA (DISEÑO)
2. Aprobación del cliente.	- € - SIN COSTE
3. Realización de modificaciones solicitadas por el cliente.	6,25 € - 1 HORA (DISEÑO)
4. Producción de los contenidos digitales.	5,00 € - 1 HORA (PRODUCCIÓN)
5. Cargar los contenidos digitales en los dispositivos	5,00 € - 1 HORA (PRODUCCIÓN)
TOTAL / CLIENTE PREMIUM	22,50 €
TOTAL / CLIENTE BÁSICO	10,00 €
DISEÑO	6,25 €/HORA
PRODUCCIÓN	5 €/HORA
MARKETING Y VENTAS	7,5 €/HORA

INSTALACIÓN Y POSVENTA DISTRIBUCIÓN DE DISPOSITIVOS

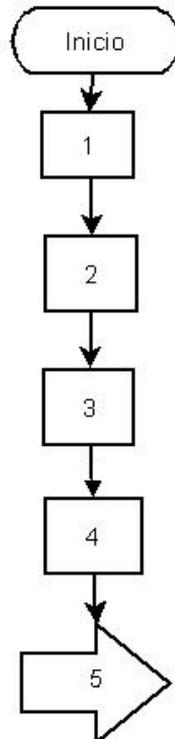
INICIA:	Instalación	FINALIZA:	Instalación
APROBADO POR:	Dirección	ELABORADO POR:	Instalación y Posventa



PROCESO	COSTE
1. Verificar existencias de dispositivos	- € - SIN COSTE
2. Solicitar los dispositivos al encargado del almacén	- € - SIN COSTE
3. Solicitar los dispositivos al encargado de producción	- € - SIN COSTE
4. Retirar los dispositivos del almacén	3,13 € - 1/2 HORA (INSTALACIÓN Y POSVENTA)
5. Distribuir los dispositivos	132,50 € - SALIDA (120€) - 2 HORAS (INSTALACIÓN Y POSVENTA)
TOTAL / PANEL	135,63 €
INSTALACIÓN Y POSVENTA	6,25 € €/HORA

MARKETING Y VENTAS		SERVICIO DE RETROALIMENTACIÓN	
INICIA:	MKT y VTAS	FINALIZA:	MKT y VTAS
APROBADO POR:	Dirección	ELABORADO POR:	Instalación y Posventa

Marketing y ventas	Acciones
--------------------	----------

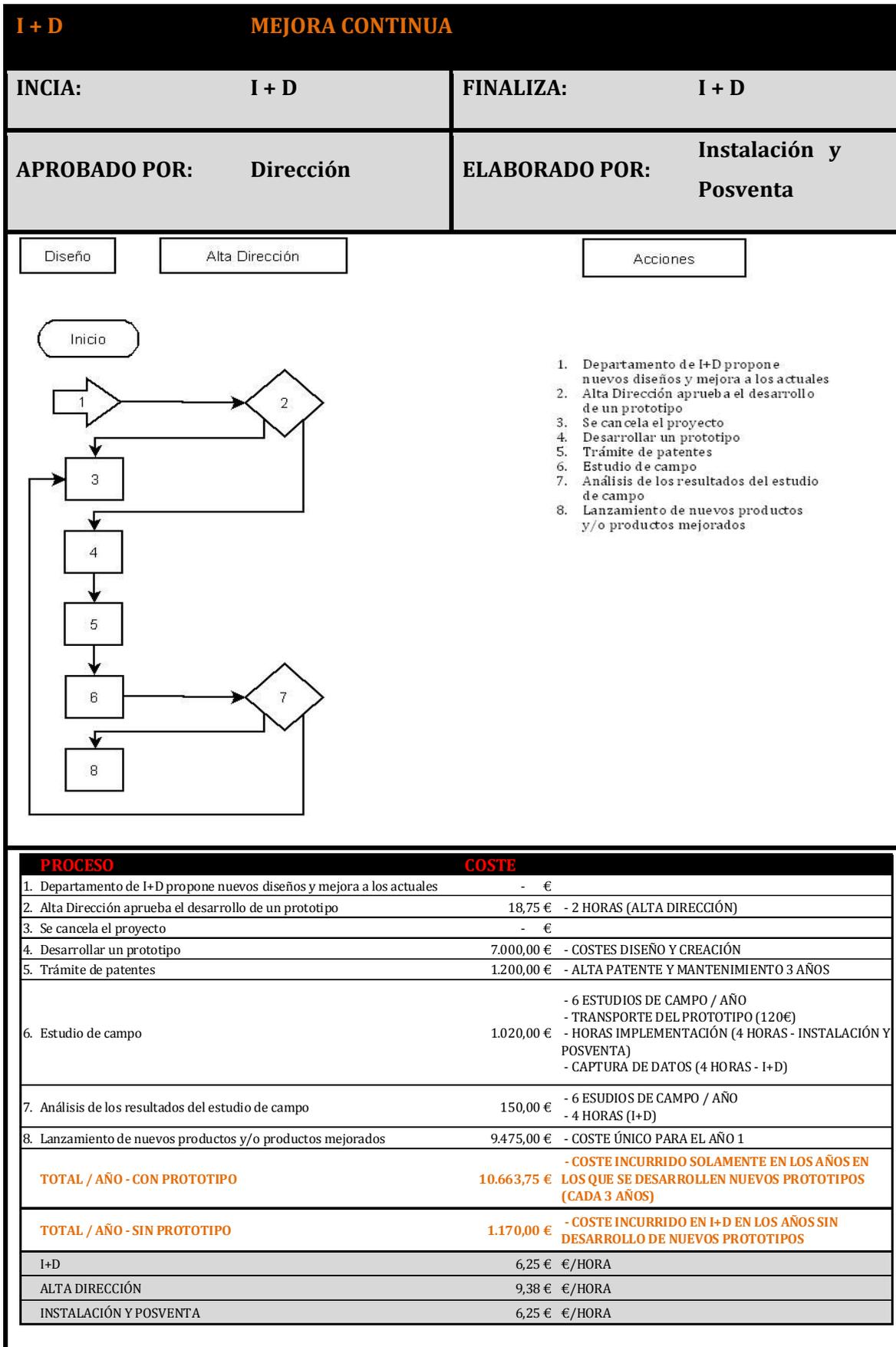


```

graph TD
    Inicio([Inicio]) --> 1[1]
    1 --> 2[2]
    2 --> 3[3]
    3 --> 4[4]
    4 --> 5[5]
    style 5 fill:none,stroke:none
  
```

1. Extracción de la base de datos con información de contacto de usuarios del dispositivo
2. Elaboración de un mapa de movimiento
3. Procesar toda la información de la base de datos
4. Realizar informes estadísticos de actividad
5. Distribuir un informe final al cliente

PROCESO	COSTE
1. Extracción de la base de datos con información de contacto de usuarios del dispositivo	3,75 € - 1/2 HORA (MARKETING Y VENTAS)
2. Elaboración de un mapa de movimiento	7,50 € - 1 HORA (MARKETING Y VENTAS)
3. Procesar toda la información de la base de datos	7,50 € - 1 HORA (MARKETING Y VENTAS)
4. Realizar informes estadísticos de actividad	3,75 € - 1/2 HORA (MARKETING Y VENTAS)
5. Distribuir un informe final al cliente	3,75 € - 1/2 HORA (MARKETING Y VENTAS)
TOTAL / FERIA	26,25 €
MARKETING Y VENTAS	7,50 € €/HORA



IV.3 Localización



De acuerdo a los resultados del estudio de mercado, hemos decidido establecer las oficinas centrales en la ciudad de Madrid, siendo su domicilio: Calle Tomas Redondo N^o 3, a 1000 m del recinto ferial IFEMA y el palacio de congresos de Madrid.

Esta ubicación ha sido seleccionada debido a la proximidad de nuestros clientes principales en la zona de Madrid (Ifema y Palacio Municipal de Congresos) y a la facilidad de transporte puesto que nos encontramos cerca del aeropuerto Madrid- Barajas y acceso directo en 5 minutos a centro Madrid por túnel Costa Rica y M30, conexión directa a 200 m con M40, A-1, A2, A3, A4.

El local cuenta con 250 m2 distribuidos en 150m2 de oficinas y 100 de almacén. El precio por alquiler mensual es de 1875 € IVA incluido.



Calle Tomas Redondo, 3, Madrid, (MADRID)



IV.4 Infraestructura

Medios técnicos	Utilización (Procesos o funciones)	Inversión
Taller	Ensamblaje de los dispositivos y paneles Producción de prototipos Almacenamiento de existencias	1.200 € de alquiler mensual
Oficinas	Diseño y producción de los contenidos digitales Digitalización de la información Administración Marketing y ventas Retroalimentación Laboratorio I+D	1500 € de alquiler del local mensuales. Situado en Madrid

IV.5 Distribución

Para realizar la distribución de los paneles y el desplazamiento de los equipos de instalación y posventa hemos elegido un vehículo del tipo Furgón Compacto, Mercedes Vito de 19.020€.



IV.6 Equipos e Instalaciones

Área	Descripción	Cantidad	Precio	Total
Recepción	Puff	4	149,00	596,00
	Mesa centro	1	119,00	119,00
	Alfombra	1	24,95	24,95
	Lámpara de pie	2	54,90	109,80
	Silla administrativa	1	149,00	149,00
	Mesa administrativa	1	179,00	179,00
Sala Reunión	Mesa reunión	1	620,00	620,00
	Sillas reunión	8	19,95	159,60
Sala Operarios	Mesa operarios	16	99,90	1.598,40
	Silla operarios	16	29,95	479,20
Sala Directivos	Mesa directivo	2	120,00	240,00
	Mobiliario directivo	2	150,00	300,00
	Silla directivo	2	129,00	258,00
TOTAL				4832,95

ÁREAS TRABAJO	ORDENADORES	PRECIO CONJUNTO
Producción	3 Imac de 24 pulgadas	4137€
Marketing y Ventas	2 portátiles y dos monitores	3500€
Directivos	2 sobremesa Imac de 20 pulgadas	2178€
Instalación y Postventa	1 sobremesa DELL	399€
Diseño	2 Imac de alta gama con 24 pulgadas	4098€
I+D	1 Imac de gama media	1649€
Auxiliar Administrativa	1 sobremesa DELL	399€

suministros:	mensualidad	
telefono	60 €	fijo
	120 €	móviles
luz	80 €	/mes
internet	50 €	/mes
gas, calefacción	30 €	/mes
total suministros	340 €	

material oficina	mensualidad	
papel	30 €	/mes
tinta	60 €	/mes
dípticos	50 €	/mes
tarjetas	10 €	/mes
otros	40 €	/mes
Total material of.	190 €	/mes

Precio mensual alquiler local

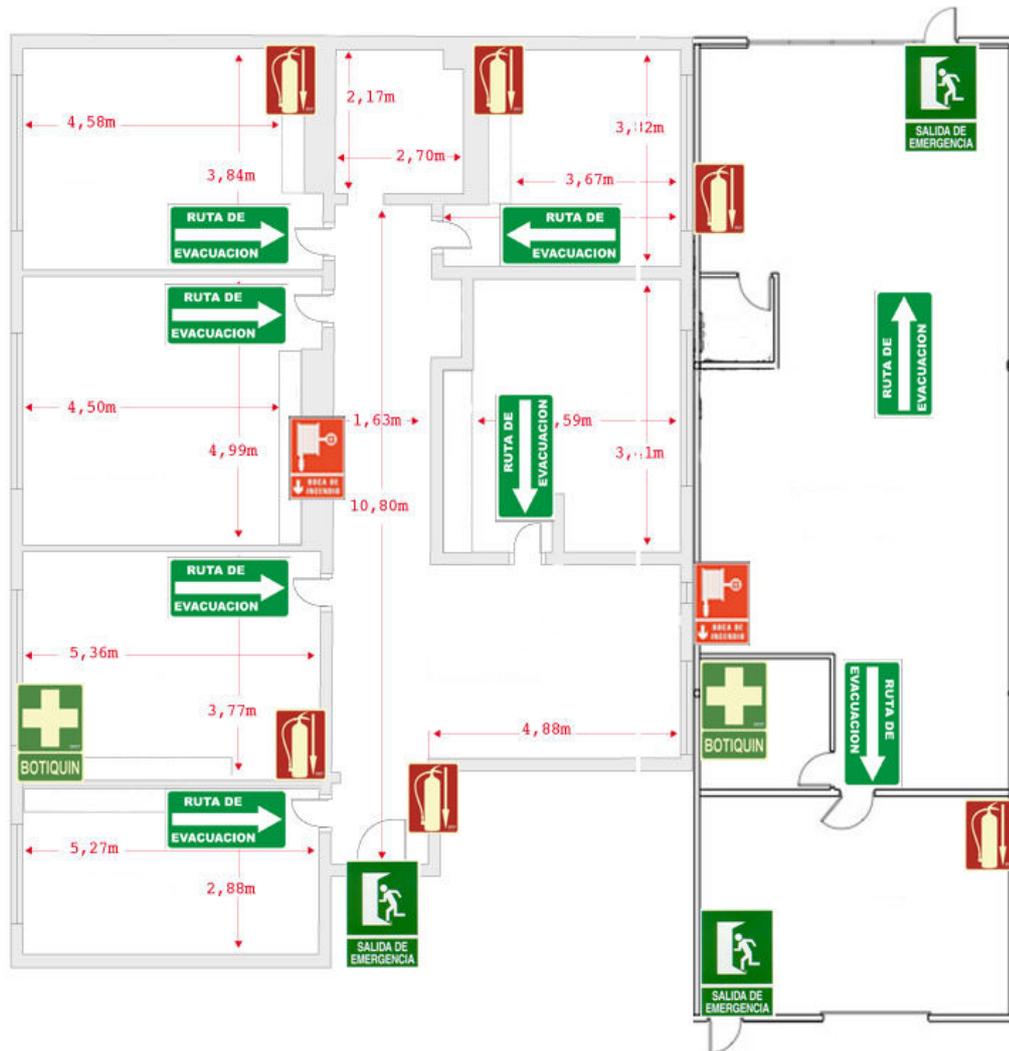
1.875€

Precio anual alquiler

22.500€

IV.7 Riesgo Laboral

Para proporcionar a nuestro personal instalaciones seguras donde realizar su trabajo, hemos considerado la ubicación de los extintores, manguera, botiquín y ruta de evacuación de acuerdo a las medidas básicas de salud y seguridad industrial.



IV.8 Gestión Ambiental

Al ser una empresa de manejo de contenidos digitales y no realizar ninguna actividad industrial, la gestión ambiental en el proyecto se hará a través de la implantación de medidas preventivas y correctivas que permitan reducir el consumo de recursos energéticos, agua, materiales, etc., así como disminuir la generación de residuos y minimizar el impacto medioambiental.

- Cumplimiento de la legislación vigente en materia de medio ambiente.
- Conocimiento de las obligaciones legales actuales y de las que vayan surgiendo.
- Aumento de la productividad y reducción de los costes de manera respetuosa con el medio ambiente.
- Reducción en el consumo de energía.
- Minimización y reciclaje de residuos.
- Ahorro de agua potable.
- Desarrollo de un sistema de gestión medioambiental que implica la participación de todas las personas.

De esta forma, la gestión ambiental se llevará a cabo a través de un proceso productivo eficiente y con una adecuada gestión de los recursos. Adicional a los beneficios ecológicos que primarán, se espera un ahorro de costes debido a la racionalización en el empleo de los recursos naturales y optimización de procesos.

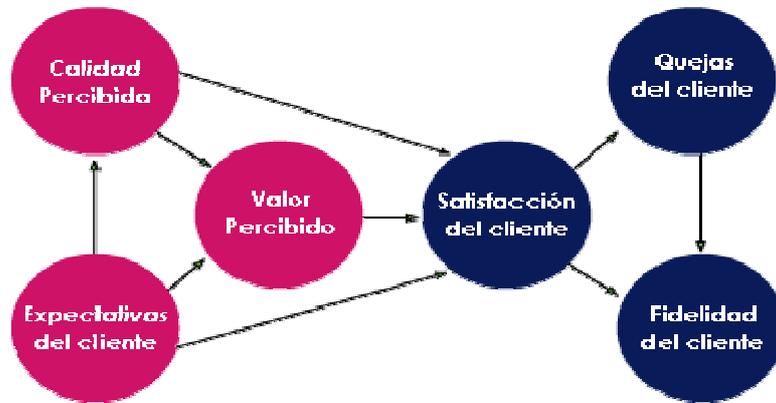
IV.9 Calidad

El principio de gestión de calidad primordial será la satisfacción del cliente, por lo que el objetivo será comprender las necesidades actuales y futuras del cliente, satisfacer sus demandas y esforzarse en superar las expectativas de estos.

De primera instancia no se considera prioritario implementar una norma ISO en los primeros años del proyecto, por lo que el sistema de gestión de calidad consistirá en la recopilación de información sobre el grado de satisfacción de nuestros clientes y la calidad percibida por ellos en nuestros servicios. Con este fin, se usarán los siguientes instrumentos para recabar dicha información:

- Encuestas.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Requisitos del cliente e información de contratos.

Para gestionar la información obtenida utilizaremos los parámetros que contempla el modelo ACSI, los cuales se esquematizan de la siguiente manera:



Original: www.theacsi.org

IV.10 Personal Requerido

RRHH	Cantidad de Personal
Producción	4
Marketing y Ventas	3
Directivos	1
Diseño	2
I+D	1
Auxiliar Administrativa	1

V. Plan de Marketing

V.1 Análisis del Mercado

V.1.1 Mercado

Nuestro mercado son los expositores y anunciantes que participen en las distintas ferias celebradas en territorio español (el tamaño del mercado en detalle se presenta en el análisis del sector, en el apartado de mercado).

MERCADO TOTAL EXPOSITORES	
DIRECTOS	79.021
INDIRECTOS	48.534
TOTAL	127.555

a. Tamaño

En relación al tamaño del mercado, en general, el mercado de la publicidad en España presenta un crecimiento significativo y constante en los últimos años, y en 2007 la dimensión total del mismo se situaba en 16.108 millones € (datos Infoadex).

V.1.2 Clientes

Clienting

Profiling

Ofreceremos los productos de Future Advertising a todas aquellas empresas que participen en las ferias celebradas en España.

Segmentos

El segmento al que nos vamos a dirigir corresponde al de las empresas que tengan el perfil descrito anteriormente. No obstante, hemos hecho la segmentación en función de las ciudades que tengan mayor número de ferias debido a que en España se realizan alrededor de 500 ferias por año,

Clustering

El clustering se ha realizado en base al potencial de compra que, en este caso, corresponde a las ferias con mayor número de expositores. De ahí que, nuestros clientes serían los recintos feriales que organicen ferias con un mínimo de 750 expositores directos. De manera que nos vamos a enfocar en las ciudades con un mayor número de ferias ya que son las que nos aportarían más empresas contratantes.

El detalle de las ciudades y recintos feriales a los que nos vamos a dirigir se encuentra en el análisis del sector en el apartado de clientes.

V.1.3 Competidores

Los competidores de Future Advertising son las empresas que se basan en la implantación de tecnología (pantallas, proyectores, TPV), creación de contenidos y realización de proyectos a la carta.

Como se mencionó anteriormente en el análisis del sector, las empresas más representativas del sector y las que más nos afectan por las capacidades de diseñar una estrategia similar a la planteada en el presente proyecto son:

- Altabox
- Multipistas
- Techex
- Radical media

Estas empresas cuentan con la tecnología, recursos y experiencia suficiente para adentrarse en el área de actuación prevista en el plan. Por otra parte, cabe mencionar que ninguna de ellas cumple con todos los requisitos necesarios para representar una fuerte amenaza, ya que cuentan con modelos de negocio centrados en servicios distintos a los nuestros y un cambio supondría una gran necesidad de variar sus actuales métodos de trabajo. Pese a todo, se trata de Pymes y sus posibilidades de cambio hacia estrategias más ventajosas son más posibles que en el caso de grandes empresas, como Sony, Cisco o IBM.

V.1.4 Proveedores

En el mercado existe un número muy amplio de empresas que pudieran actuar como proveedores nuestros, y ninguno tiene una tecnología tan puntera que se distinga de los demás o que suponga un deterioro a nuestros productos al no disponer de dicha tecnología.

De acuerdo a lo mencionado en el análisis del sector, nuestros proveedores serán los siguientes:

- Barcitronic
- Belsati (Belsa Technologies Industrials)
- Vina Sistemas
- Smartec
- Alysan

V.2 Objetivos de Marketing

Objetivo General

Captar una cuota de mercado del 20% al ofrecer un servicio diferenciado sometido a mejora continua a través de inversiones en I+D+i.

Objetivos Específicos

En base a lo anterior y a los resultados del QDAFO, fijamos los siguientes objetivos específicos:

- Tener presencia en los 8 recintos feriales más importantes de España en el primer año.
- Captar una cuota de mercado del 20% de los expositores en dichas ferias, lo cual supone aproximadamente 3,400 clientes.
- Conseguir que al menos el 5% de los clientes que demanden el servicio para las ferias, también requieran los servicios de implantación de sistemas de señalización digital en sus negocios.
- Conseguir una rentabilidad mínima de 30% sobre la inversión al tercer año, (susceptible de cambios después de elaborar plan financiero).

V.3 Estrategias

De acuerdo a los objetivos establecidos, basamos nuestras estrategias en:

- Diferenciación, al ofrecer un servicio único.
- Focalización, pues el mercado al que nos dirigimos es muy segmentado.

Tácticas de Diferenciación

1. Servicio único que incluye la creación, gestión y distribución de contenidos digitales destinados al sector publicitario mediante el diseño y la creación de nuevos sistemas tecnológicos únicos en el mercado.
 - a. Contenidos publicitarios digitales adaptados a las necesidades del cliente.
 - b. Distribución de los contenidos digitales a través de nuevas tecnologías, que permitirán no sólo la visualización sino también la descarga a través de USB, Bluetooth y Wifi.
 - c. Constante inversión en I+D+i para aplicar la mejora continua de nuestro servicio.
2. En adición a la digitalización y distribución de su información a través del terminal, ofrecemos a nuestros clientes la posibilidad de obtener la lista de usuarios de dicho sistema:
 - a. Información de contacto.
 - b. Datos estadísticos de descargas de información digital en los paneles.
 - c. Creación de un mapa de control de movimiento en el trascurso de la feria.

Tácticas de Focalización

De acuerdo al esquema de clienting que hemos diseñado, nos enfocaremos en los recintos feriales con mayor número de expositores. Para esto vamos a dirigirnos exclusivamente a prescriptores que nos faciliten el acceso a los clientes seleccionados, aplicando las siguientes tácticas:

1. Contacto directo con prescriptores:
 - a. Gestores de los recintos feriales.
 - b. Organizadores de las ferias por sector.

V.4 Definición del Producto

- Información promocional de los expositores y anunciantes.
- Información estadística del tráfico en los recintos feriales.
- Proyecto en el área de digital signage adaptados al cliente.

Dicha información será distribuida a través de dos medios: paneles y dispositivos de transmisión de datos (actualmente bluetooth).



Paneles de Información Digital

Vamos a diseñar, desarrollar e instalar los paneles, los cuales son una estructura metálica con pantalla táctil y un sistema informático de distribución de contenidos digitales. Permitirán la visualización y descarga de la información a través de diferentes interfaces (USB, Bluetooth, Wifi).

SERVICIO BÁSICO

Consiste en el diseño y digitalización de la información de la empresa para transmitirla a través de los paneles situados en la feria en la que va a participar el cliente.

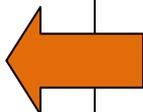
SERVICIO PREMIUM

Incluye el servicio básico y adicionalmente se entrega al cliente un informe detallado de los asistentes de la feria, con sus datos de contacto, y otras informaciones de interés. Además, se les hace entrega de un informe detallado de las personas que se han interesado por su compañía a través de nuestros paneles.

Por otra parte, se incluye un informe de flujo de personas por toda la feria, detallando el tiempo medio que cada persona se detiene en el stand y la cantidad de personas que se detienen en el stand respecto al total que pasan por delante. Igualmente, se facilita un mapa de puntos calientes de afluencia de toda la feria, de manera que el cliente pueda comprobar si la posición de su stand es la adecuada en la feria, o si debería cambiar su ubicación a una más estratégica.

Matriz BCG

Dado que la empresa es de nueva creación, todos los productos nacen como interrogantes. Sin embargo, con las estrategias definidas anteriormente nos hemos propuesto que nuestro mix de productos llegue a ser estrella.

% Incremento mercado		Estrella	Interrogante
		Alta	
Baja	Vaca	Perro	
		1	0
		0,5	
		Participación relativa	

V.5 Procesos de Marketing y Ventas

7. Contactar al cliente:
 - 7.1 Contactar gestores de los recintos feriales (prescriptores).
 - 7.2 Contacto en puerta caliente con cliente potencial.
 - 7.3 Cerrar venta (firma de contrato).
 - 7.4 Solicitar al cliente un briefing con sus necesidades.

8. Obtener el briefing del cliente:
 - 8.1 Estudiar el briefing con los requerimientos del cliente.
 - 8.2 Reunión con el cliente para especificar en detalle sus requerimientos y adaptarlos a nuestra cartera de productos.
 - 8.3 Redactar un informe con los requerimientos de cliente y el servicio que se le brindará.
 - 8.4 Pasar el informe a los departamentos de diseño y distribución.

V.6 Definición de Marketing del Producto

V.6.1 Marca



Para la elección de la marca del proyecto hemos evaluado varias opciones hasta que seleccionamos: **Future Advertising**, puesto que, de acuerdo al estudio de mercado que realizamos, digital signage es la forma de comunicar del futuro.

Para el diseño del logotipo del proyecto hemos tomado en cuenta el target y los usuarios de nuestro servicio. A través de este diseño se intenta transmitir la idea de que todas las personas están deseosas de usar nuestros paneles. El cuadrado naranja representa al panel y los puntos negros simbolizan los usuarios.

V.6.2 Posicionamiento y USP

La empresa persigue posicionarse a través de la siguiente USP:

“Nuevas soluciones para los nuevos tiempos”.

Utilizaremos el buzz marketing, también conocida como estrategia de rumor, para posicionar la empresa en la mente del cliente. Al ofrecer productos y servicios de alta calidad, conseguiremos que tanto los clientes como los prescriptores comenten sobre la calidad de los mismos de forma que se vaya consiguiendo cada vez más, lo que nos permitirá captar más clientes.

V.7 Canales de Distribución

En el medio de la distribución de información publicitaria, no se suele utilizar intermediarios para vender el servicio, por lo que el canal de distribución es directo. Es decir, venderemos el servicio directamente al cliente, aunque se hará uso de prescriptores.

El primer acercamiento a los clientes se hará a través de los prescriptores pues son los que darán a conocer nuestro servicio. Posteriormente, el equipo comercial se encargará de ampliar la información y concretar la venta, ya sea en nuestras oficinas o en las del cliente.

El servicio que vendemos está basado en nuevas tecnologías informáticas, por lo tanto necesitamos tener un estricto control sobre la distribución del mismo para protegernos de copias e imitaciones, de manera que el tema del control de la información es indispensable a la hora de hacer la selección del canal de distribución.

V. 8 Definición del Precio

Hemos basado nuestra estrategia de precios en la penetración. Nos estamos introduciendo en el mercado con productos muy novedosos y de alta calidad.

Cliente

La demanda, en nuestro caso, es elástica. Existe una gran cantidad de productos sustitutivos para el servicio que ofrecemos, lo que hace que la demanda sea sensible a las variaciones en el precio.

Coste

Para la fijación de los precios hemos considerado los costes incurridos para poder brindar el servicio. Ver detalle en el presupuesto que se presenta debajo.

Competencia

Otro factor que tomamos en cuenta para fijar los precios es la competencia. Según hemos estudiado, los precios de las empresas que ofrecen servicios de promoción similares al nuestro oscilan entre 200 y 2300€ euros. Podemos considerarlos únicamente como un estimado para fijar los nuestros pues actualmente no existe un servicio de iguales características en el mercado.

A continuación presentamos los precios de Future Advertising para los diferentes servicios:

PRECIOS VENTA	
SERVICIO BÁSICO	200 €
SERVICIO PREMIUM	400 €

V. 9 Marketing de Comunicación

Para comunicar los servicios que ofrecemos, vamos a desarrollar actividades de relaciones públicas con los directores de los recintos feriales en los que pretendemos introducirnos, así como también con varios miembros del Consejo Directivo de la Asociación de Ferias Españolas.

Por otra parte, el personal de marketing y ventas se encargará de concertar una cita con los prescriptores para presentarles nuestros productos y servicios de manera que nos recomienden con los clientes potenciales. Asimismo, los prescriptores podrán obtener un porcentaje de las ventas que realicemos gracias a su recomendación y les daremos la opción de quedarse con los paneles de Future Advertising instalados de forma permanente en el recinto ferial sin ningún coste. En la parte de Anexos aparece un listado con los prescriptores que hemos seleccionado.

Colocaremos un stand en las ferias relacionadas con publicidad y tecnología para dar a conocer nuestros productos y, a la vez, captar más clientes. Se colocará el siguiente mensaje en el panel para que sea visualizado por todas las personas que lo utilicen: “Si pasas por el stand de Future Advertising recibirás un regalo”. Se le otorgará al cliente un pen-drive con información promocional de Future Advertising, y aprovecharemos para presentarles brevemente de nuestros productos y servicios.

V.9.1 Presupuesto

Gastos de promoción en prescriptores

Trayecto	Panel Obsequio		TOTAL					
	Distancia (km)	Gasto Km (€)	Desplazamiento	Total	Comida y Hospedaje	Unid.	Precio	Total
Madrid-Barcelona	625	0,20 €	298,30 €	346,60 €	170,00 €	2	1.500,00 €	3.516,60 €
Madrid-Alicante	422	0,20 €	168,80 €	168,80 €	170,00 €	1	1.500,00 €	1.838,80 €
Madrid-Valencia	352	0,20 €	140,80 €	140,80 €	170,00 €	1	1.500,00 €	1.810,80 €
Madrid-Bilbao	395	0,20 €	192,80 €	227,60 €	170,00 €	1	1.500,00 €	1.897,60 €
Madrid-Zaragoza	325	0,20 €	130,00 €	130,00 €	170,00 €	1	1.500,00 €	1.800,00 €
Madrid	20	0,20 €	8,00 €	8,00 €	30,00 €	2	1.500,00 €	3.038,00 €
TOTAL			938,70 €	1.021,80 €	880,00 €	8	12.000 €	13.901,80 €

Gastos de promoción en Stand

Realizaremos un pedido de 3.000 memorias USB personalizadas con nuestro logo y con información de nuestros servicios. Todo ello tiene un precio de 15.000€.

Costes del Stand

Necesitamos disponer un espacio pequeño para ubicar una mesa cerca de los paneles de descarga (1,5*3m²). Vamos a negociar con nuestro contacto de las ferias para que sea gratuito.

Gastos de Personal

Requerimos de personal de asistencia para poder entrenar a los usuarios sobre el funcionamiento de los paneles, es por esto que necesitamos un asistente por cada 4 paneles de descarga, lo que supone contar con un asistente por cada feria de muestra. El personal será contratado en función de las ferias en las que tengamos presencia y se le pagará 6,25€ por hora. Considerando que las ferias tengan una duración de 3 días, el personal cobrará 150 € por feria.

V.10 Proyección de Ventas

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
FERIAS EN ESPAÑA					
Número de Ferias en España	460	480	500	500	500
Expositores	117351	122453	127555	127555	127555
OCHOS FERIALES RECINTOS PRINCIPALES					
Ferias realizadas en los 8 recintos más importantes	250	265	275	275	275
Expositores totales de las 8 ferias	85982	91141	94580	94580	94580
FERIAS DE LOS 8 RECINTOS EN LAS QUE SE TENDRA PRESENCIA					
% Ferias en las que se tendrá presencia	20%	20%	22%	25%	30%
Ferias en las que se tendrá presencia	50	53	60,5	68,75	82,5
Expositores presentes en las Ferias objetivas	17196	18228	20808	23645	28374
EXPOSITORES OBJETIVOS EN LAS 8 FERIAS PRINCIPALES					
Cuota de Mercado en esas ferias	20%	20%	23%	28%	35%
Cientes captados en las Ferias objetivas					
	3.439	3.646	4.786	6.621	9.931
Clientes Premium	688	729	957	1.324	1.986
Clientes Básico	2.751	2.917	3.829	5.296	7.945
Cuota de Mercado sobre el total de Ferias en España					
	2,93%	2,98%	3,75%	5,19%	7,79%
Ventas Totales					
	619.069	656.213	861.435	1.191.708	1.787.562
Premium	206.356	218.738	287.145	397.236	595.854
Básico	412.713	437.475	574.290	794.472	1.191.708

V.11 Personal Requerido para Marketing y Ventas

Para el departamento de marketing y ventas requerimos de personal con los perfiles adecuados para ocupar los siguientes puestos de:

- Responsable de marketing

Su principal tarea es la supervisar el desempeño de todo el equipo de marketing, por lo tanto se requiere una persona con conocimientos técnicos y experiencia en Marketing.

- Responsable de Producto

Su principal función será adaptar continuamente nuestros productos a las necesidades del cliente y distribuirlos a precios rentables, de manera que se requiere una persona con conocimientos técnicos en estudios de mercado.

- Responsable de Promoción

Su principal función será diseñar y lanzar las campañas de promoción, se requiere una persona con experiencia en publicidad de servicios informáticos y nuevas tecnologías.

Esta información se encuentra más detallada en el apartado de organización y recursos humanos.

Es importante resaltar que en temporadas pico de trabajo se contratará más personal para atender los stands en las diferentes ferias.

VI. Plan de Organización y Recursos Humanos

VI.1 Política General de Recursos Humanos

El objetivo principal de la política de Recursos Humanos de Future Advertising es proporcionar un ambiente de trabajo agradable que promueva la participación, el intercambio de ideas y el trabajo en equipo, facilitando las condiciones necesarias para que el empleado alcance el máximo potencial tanto para la empresa como para su propio desarrollo. En ese sentido, se desarrollaron una serie de actividades para atraer, mantener y desarrollar el capital humano alineado a alcanzar los objetivos de la empresa de una forma más eficiente.

Future Advertising entiende la formación y el desarrollo de sus empleados como un elemento clave, y por ello se van a implantar programas de formación continua, que mejoren tanto los conocimientos técnicos, como las habilidades requeridas para cada puesto de trabajo.

Por otra parte, se considera fundamental una adecuada combinación de la compensación y los beneficios, por lo que el sistema de retribución será fijo, contrastado con el mercado de forma permanente.

En general, la política de Recursos Humanos busca generar en el personal actitudes orientadas a la creatividad y calidad en el trabajo realizado. De ahí que, la labor de administración de personal se enfoca en realizar una buena selección de los recursos humanos, desarrollar sus habilidades, y mantenerlos motivados para que permanezcan en la empresa.

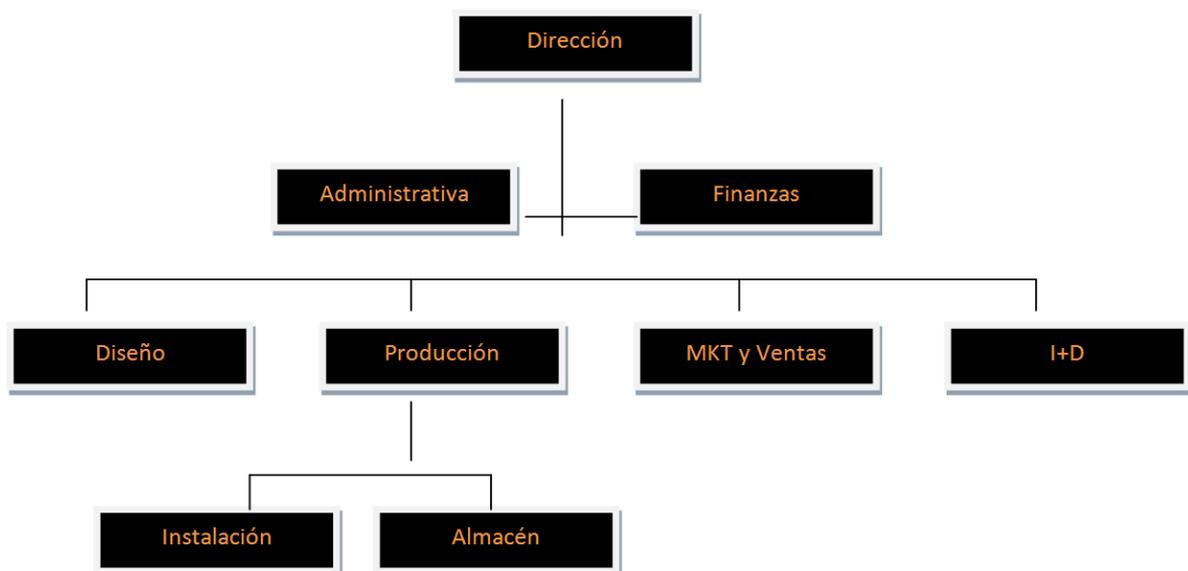
Constitución Legal

Para constituir legalmente a Future Advertising se va a formar una sociedad limitada con una aportación total de 150,000 €, no se van a realizar aportaciones no dinerarias. Posteriormente se realizarán las inversiones necesarias para desarrollar el negocio.

La sociedad va a estar conformada por dos socios, Santiago Ambit y Alfonso Álvarez con un 50% del total de las acciones respectivamente. Frente a la Junta de accionistas de Future Advertising, y como responsables de la misma ante cualquier organismo, tanto público como privado, se encuentran estas personas, como Presidente y Vicepresidente respectivamente.

VI.2 Organigrama General

La estructura administrativa de la empresa será la siguiente:



Como se puede observar a través del organigrama, la estructura de la empresa será funcional, esto se ha decidido debido al tamaño de la misma, pues se trata de una pequeña empresa, el funcionamiento de dicha estructura será el siguiente:

Dirección: la dirección estará integrada únicamente por el Director General, quien será el encargado de supervisar, dirigir y controlar el funcionamiento del resto de departamentos de la empresa. También será el responsable de aprobar los diseños de productos que le propongan tanto el departamento de Diseño como el de I+D. También tendrá a su cargo las funciones del departamento financiero, por lo menos durante el primer año de funcionamiento de la empresa.

Administrativa: se encargará de todas las funciones de apoyo para el desempeño del trabajo del Director General, puesto que será su secretaria, y además durante el primer año de operaciones tendrá que encargarse de recibir las solicitudes de personal de cada departamento de la empresa y hacerlas llegar a Infoempleo, empresa a quien se subcontratará el servicio de selección y evaluación de personal, una vez seleccionado el candidato, deberá tramitar el contrato con el asesor legal; también deberá programar las capacitaciones que sean necesarias y organizará el pago de la nómina.

Finanzas: el departamento de finanzas será el encargado de organizar de la forma más rentable posible las necesidades de financiación de la empresa y administrar los recursos económicos de la misma, llevando también la contabilidad interna de la empresa. Como se mencionó anteriormente estas funciones las realizará, en un principio, el Director General.

Diseño: en este departamento se realizará el diseño del producto (hardware y software) de acuerdo a los requerimientos del cliente y luego presentarlo a la Dirección para su aprobación.

Producción: el departamento de producción será el encargado de ensamblar, almacenar y distribuir los dispositivos y paneles.

- **Instalación:** como su nombre lo indica, se encargará de hacer las instalaciones de nuestros productos en el punto solicitado por el cliente.
- **Almacén:** se encargará de llevar un inventario de existencias de nuestros paneles y dispositivos.

Marketing y Ventas: este departamento se encargará de promocionar y vender nuestros productos y servicios. También será el encargado de realizar el servicio de post-venta.

I+D: básicamente este departamento se encargará de desarrollar nuevos productos y mejorar los existentes.

Principales Funciones y Actividades por Departamento

DIRECCIÓN	
FUNCIONES	
	1. Supervisión, dirección y control de la empresa.
Actividades	<p>Supervisar el desempeño de las funciones de todos los departamentos de la empresa, de forma directa.</p> <p>Diseñar e informar al personal las normas de desempeño de la empresa.</p> <p>Aplicar medidas correctivas por el incumplimiento de las normas de la empresa.</p> <p>Revisar reportes de labores de cada departamento de la empresa.</p> <p>Autorizar las contrataciones de personal.</p> <p>Autorizar compras de la empresa.</p> <p>Autorizar pagos de la empresa.</p> <p>Revisar reportes de nivel de satisfacción de los clientes.</p>
	2. Aprobar diseños propuestos por los departamentos de Diseño e I+D.
	<p>Analizar resultados de estudios de campo de nuevos diseños.</p> <p>Aprobar la producción de nuevos productos.</p> <p>Supervisar el lanzamiento de los nuevos productos.</p>

AUXILIAR ADMINISTRATIVA	
FUNCIONES	
	1. Asistir al Director General.
Actividades	<p>Redactar y enviar documentos varios.</p> <p>Atender llamadas telefónicas.</p> <p>Organizar la agenda del Director General.</p> <p>Llevar un archivo con los documentos de la Dirección.</p> <p>Tramitar la compra de insumos.</p> <p>Realizar pagos y cobros de la empresa.</p>
	2. Gestión de Recursos Humanos.
Actividades	<p>Recibir la requisición de personal y entregarla a Infoempleo.</p> <p>Tramitar contratos de trabajo.</p> <p>Programación de capacitaciones.</p> <p>Pago de nómina.</p>

FINANZAS	
FUNCIONES	
	1. Cash management.
Actividades	Gestionar los pagos de la empresa. Gestionar los cobros de la empresa. Buscar, evaluar y seleccionar opciones de financiamiento. Buscar, evaluar y seleccionar opciones de inversión.
	2. Llevar un registro contable.
Actividades	Contabilidad analítica. Contabilidad financiera.

DISEÑO	
FUNCIONES	
	1. Diseño de paneles y dispositivos.
Actividades	Diseño del producto. Presentar productos para su aprobación. Creación de prototipos. Tramite de Patentes.
	2. Diseño y producción de contenidos digitales.
Actividades	Desarrollo de un demo. Presentar demo al cliente. Adaptar contenidos digitales a modificaciones solicitadas por el cliente. Producción de contenidos digitales. Cargar los contenidos digitales en los dispositivos y/o paneles.

PRODUCCION	
FUNCIONES	
	1. Ensamblaje de paneles y dispositivos.
Actividades	Solicitud de insumos. Ensamblaje de paneles y dispositivos. Envío de producto terminado a instalación y/o almacén.
	2. Instalación de paneles y dispositivos.
Actividades	Solicitar el producto terminado al almacén o en su caso a producción. Cargar el producto en el medio de transporte y llevarlo al punto solicitado por el cliente. Instalar los productos.
	3. Almacenamiento de producto terminado.
Actividades	Recepción y registro de producto terminado. Almacenamiento del producto. Actualización del registro de existencias.

MARKETING Y VENTAS	
FUNCIONES	
	1. Ventas.
Actividades	Contactar prescriptores. Contactar clientes potenciales. Cerrar venta. Obtener briefing con necesidades del cliente. Redactar informe con requerimientos del cliente y entregar a Diseño.
	2. Promoción.
Actividades	Desarrollar planes promocionales para los productos. Lanzar el plan promocional.
	3. Estudios de mercado e identificación de nuevas oportunidades.
Actividades	Identificar nuevas necesidades de los clientes. Identificar clientes potenciales. Observar las estrategias de la competencia.
	4. Servicio Post-Venta.
Actividades	Extracción de datos de contacto de clientes potenciales para nuestros clientes. Realizar informes con los datos obtenidos. Elaborar mapa de movimiento. Hacer llegar informe final al cliente.

I+D+i	
FUNCIONES	
1. Desarrollo de nuevos productos y mejora de los existentes.	
Actividades	Desarrollar nuevos productos. Mejorar los productos existentes. Tramitar patentes. Hacer estudios de campo. Lanzar nuevos productos.

Necesidades de Personal de acuerdo a la Estructura de la Empresa

RRHH	Cantidad de personal	Puestos
Producción	4	Operario
Marketing y Ventas	3	1 Responsable de MKT 1 Responsable de Producto 1 Responsable de Promoción
Director General	1	Director General
Diseño	2	Diseñador
I+D	1	Investigador en Desarrollo
Auxiliar Administrativa	1	Administrativa

Perfiles de los Puestos

A continuación se adjunta el formato creado por la empresa para registrar el perfil de puestos, y en los anexos se encuentran los perfiles de todos los puestos.

Perfil del Puesto.

Código Puesto:

Funciones del Puesto	
1. Departamento:	3. Puesto Funcional:
2. Ubicación:	4. Puesto Nominal:
	5. Puesto Nominal del Jefe Inmediato:
Propósito del Puesto: ser la secretaria del Director General	
Responsabilidades y Obligaciones:	
Funciones:	
Campo de Acción:	
Especificación del Puesto:	
Personalidad:	
Situación Personal:	
Competencias requeridas:	
Habilidades de Computación:	
Habilidad Verbal y Numérica:	
Habilidades Específicas:	
Formación:	

VI.3 Políticas de Personal

Selección, Evaluación y Contratación de Personal

El proceso de selección y evaluación será subcontratado a Infoempleo a través del contrato del servicio habitual que esta empresa ofrece y tiene un coste de 708 euros al año, esta agencia deberá proporcionar 2 candidatos calificados para que el Director General los entreviste y decida a quién contratar.

El proceso para llenar plazas vacantes será el siguiente:

1. El departamento que necesite llenar la vacante deberá pasar una requisición de personal a la Administrativa, dicha requisición indicará los requisitos específicos que debe llenar la persona a contratar.
2. La solicitud de personal será proporcionada a Infoempleo, para que ellos proporcionen a dos candidatos calificados.
3. El Director General realizará la entrevista a los candidatos y junto con el equipo del Departamento al cual pertenece el puesto decidirán a quien contratar.
4. Una vez hecha la elección del candidato que será contratado, la administrativa procederá a tramitar el contrato de trabajo correspondiente.

También se tiene contemplado realizar una entrevista de salida a todos los empleados que abandonen la empresa, con el propósito de conocer las razones por las cuales el personal deja la empresa y encontrar posibles puntos de mejora en el ambiente laboral de la misma.

En anexos, se adjuntan los formatos tanto de la requisición de empleo que debe llenar cada departamento cuando necesita cubrir una vacante, como el de la entrevista de salida que se hará cada vez que haya una dimisión voluntaria.

Desarrollo y Formación

Una vez la empresa alcance un nivel adecuado de madurez, se establecerá formalmente un departamento de Recursos Humanos, que tendrá a su cargo el desarrollo del personal.

Para desarrollar adecuadamente al personal es necesario identificar primero las necesidades de capacitación y además mantener un ambiente laboral agradable, de manera que la empresa realizará las siguientes actividades para conseguirlo:

Para mejorar y/o mantener un clima agradable de trabajo, se harán **mediciones del clima organizacional** a través de encuestas que permitan medir actitudes y percepciones.

- Actitudes: se trata de medir la actitud general del personal de la empresa.
- Percepciones: para poder ver cómo percibe el personal a la empresa.

Reconocimientos: para evaluar si el personal está siendo compensado adecuadamente por sus logros dentro de la empresa.

Estrés laboral: es necesario identificar detonantes de estrés laboral dentro de la empresa para poderlos eliminar o reducir y mejorar el clima laboral, lo cual mejora el desempeño del personal.

En base a los resultados de las mediciones anteriores, se procederá a hacer un análisis de los mismos para poder tomar medidas y mejorar el clima laboral dentro de la empresa.

DNC: para poder programar capacitaciones que realmente mejoren el rendimiento del personal se harán DNC'S (Diagnósticos de Necesidades de Capacitación) que nos dirán las áreas y competencias específicas en las cuales hay necesidades reales de mejora, también se pasará un VAK (prueba para identificar la preferencia sensorial de aprendizaje) para considerar el resultado de la misma y en base a esto se planificarán las capacitaciones y planes de desarrollo para el personal.

En el apartado de anexos se adjunta la encuesta que se hará regularmente, para medir el clima organizacional, el cuestionario DNC y el formato para programar las capacitaciones de Future Advertising.

Remuneración

Salarios para el primer año

Puesto	Retribución Fija	Retribución Variable	Total Bruto	Seg. Social (empleado)	Total Líquido	Seg. Social (empresa)	Total coste empresa
Director General	35.000 €		35.000 €	2.100 €	32.900 €	11.200 €	46.200 €
Auxiliar Administrativa	14.000 €		14.000 €	840 €	13.160 €	4.480 €	18.480 €
Operario 1	16.800 €		16.800 €	1.008 €	15.792 €	5.376 €	22.176 €
Operario 2	16.800 €		16.800 €	1.008 €	15.792 €	5.376 €	22.176 €
Operario 3	16.800 €		16.800 €	1.008 €	15.792 €	5.376 €	22.176 €
Operario 4	16.800 €		16.800 €	1.008 €	15.792 €	5.376 €	22.176 €
Responsable MK	25.200 €	3.780 €	28.980 €	1.739 €	27.241 €	8.064 €	37.044 €
Responsable Producto	25.200 €	3.780 €	28.980 €	1.739 €	27.241 €	8.064 €	37.044 €
Responsable Promoción	25.200 €	3.780 €	28.980 €	1.739 €	27.241 €	8.064 €	37.044 €
Diseñador 1	19.600 €		19.600 €	1.176 €	18.424 €	6.272 €	25.872 €
Diseñador 2	19.600 €		19.600 €	1.176 €	18.424 €	6.272 €	25.872 €
Investigador en Desarrollo	21.000 €		21.000 €	1.260 €	19.740 €	6.720 €	27.720 €
TOTAL	252.000 €	11.340 €	263.340 €	15.800 €	247.540 €	80.640 €	343.980 €

A continuación se presenta la tabla de estimación de los gastos personales a 5 años. Se ha contemplado un incremento en los sueldos de los empleados de un 2% para el primer año, para los dos siguientes un 3%, para el cuarto y el quinto año un 4% y 5% respectivamente. No obstante estos porcentajes podrían variar dependiendo de los resultados obtenidos en el ejercicio de la actividad.

Seguridad Social (empleado)	6%
Seguridad Social (empresa)	32%
Incentivos variables	15%

Gastos de Personal a 5 Años

Puesto	Coste empresa 2009	Coste empresa 2010	Coste empresa 2011	Coste empresa 2012	Coste empresa 2013	Coste empresa 2014
Director General	46.200 €	47.124 €	48.538 €	49.994 €	51.994 €	54.593 €
Auxiliar Administrativa	18.480 €	18.850 €	19.415 €	19.998 €	20.797 €	21.837 €
Operario 1	22.176 €	22.620 €	23.298 €	23.997 €	24.957 €	26.205 €
Operario 2	22.176 €	22.620 €	23.298 €	23.997 €	24.957 €	26.205 €
Operario 3	22.176 €	22.620 €	23.298 €	23.997 €	24.957 €	26.205 €
Operario 4	22.176 €	22.620 €	23.298 €	23.997 €	24.957 €	26.205 €
Responsable MK	37.044 €	37.785 €	38.918 €	40.086 €	41.689 €	43.774 €
Responsable Producto	37.044 €	37.785 €	38.918 €	40.086 €	41.689 €	43.774 €
Responsable Promoción	37.044 €	37.785 €	38.918 €	40.086 €	41.689 €	43.774 €
Diseñador 1	25.872 €	26.389 €	27.181 €	27.997 €	29.116 €	30.572 €
Diseñador 2	25.872 €	26.389 €	27.181 €	27.997 €	29.116 €	30.572 €
Investigador en Desarrollo	27.720 €	28.274 €	29.123 €	29.996 €	31.196 €	32.756 €
TOTAL	343.980 €	350.860 €	361.385 €	372.227 €	387.116 €	406.472 €

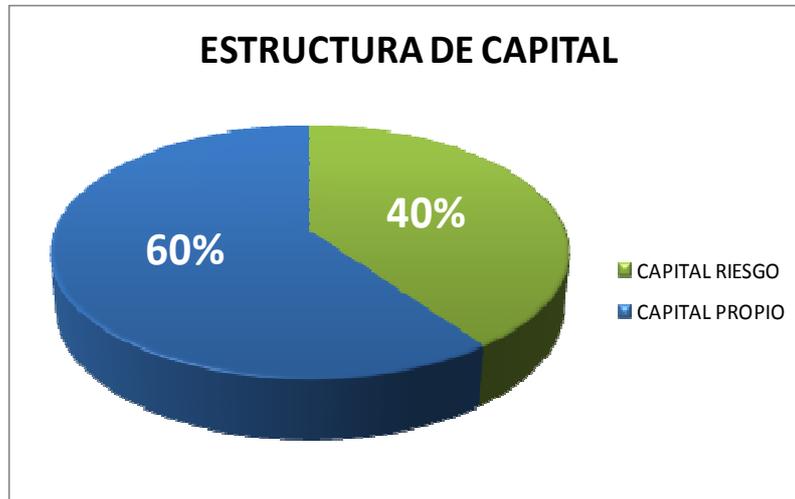
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Incremento	2%	3%	3%	4%	5%

VI.4 Resumen de Costes y Gastos

	Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	343.980 €	350.860 €	361.385 €	372.227 €	387.116 €	406.472 €
Programas de Capacitación	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Agencia de Empleo	708 €	708 €	708 €	708 €	708 €	708 €
Total	349.688 €	356.568 €	367.093 €	377.935 €	392.824 €	412.180 €

VII. Plan Financiero

Requerimiento de Capital: 150.000 euros



VII. 1 Escenario Realista

En base al análisis del sector, el análisis DAFO y el plan de marketing, se determinó que en el primer año se captará una cuota del 20% de las ferias en los ocho recintos feriales a los que nos dirigiremos, lo que representa un 3% sobre el total de ferias en España, siendo las ventas de 825.425€. Las mismas son el resultado de un total de 3.439 clientes captados, de los cuales 80% contratan el servicio básico y 20% el servicio Premium.

Para el segundo año se espera mantener dicha cuota, pues el servicio es relativamente nuevo y no esperamos un crecimiento significativo en nuestra actividad respecto al año anterior y, por ese mismo motivo, para el tercer año sólo estimamos un crecimiento del 3% en nuestra cuota de mercado. Sin embargo, para el cuarto y quinto año esperamos incrementar nuestra cuota de mercado a un 5% y 7% respectivamente, de tal forma que al final de este último se tenga una cuota de 35% sobre los ocho recintos feriales, lo que representa el 8% sobre el total de ferias realizadas en España.

En la sección de Anexos se presenta una proyección a cinco años de las cuentas anuales del proyecto.

VII. 1.1 Análisis Financiero

Ratios Financieros					
Escenario REALISTA					
	2009	2010	2011	2012	2013
Liquidez					
Capital de trabajo	167.223	197.624	251.310	302.661	429.139
Prueba de liquidez	2,25	2,55	3,13	3,83	4,63
Prueba ácida	1,22	1,37	1,53	1,89	2,43
Tesorería	0,16	0,20	0,27	0,40	0,36
PMC	55	55	44	37	37
PMP	47	59	55	55	54
Solvencia					
Prueba de Solvencia =ATR/PT	1,34	1,72	2,55	4,03	4,76
Endeudamiento					
Prueba de Endeudamiento= PT/RP	2,91	1,40	0,65	0,33	0,27
Cobertura de intereses = EBITDA/Intereses	-4,71	14,56	58,62	921,63	
Autonomía Financiera =RP/AT*100	25,60	41,71	60,77	75,16	78,97
Dependencia Financiera= PT/AT*100	74,40	58,29	39,23	24,84	21,03
Estructura					
Inmovilización = AF/AT	0,12	0,09	0,08	0,05	0,03

Para el análisis nos vamos a enfocar en los siguientes ratios: liquidez, solvencia, endeudamiento y estructura.

Liquidez: este ratio, en general, muestra que la empresa tiene mucha liquidez para pagar sus deudas a corto plazo. Desde el primer año, el activo corriente de la empresa supera al pasivo corriente, llegando a ser el activo corriente 2,25 veces más grande que el pasivo corriente. No obstante, este análisis es poco riguroso ya que incluye las mercaderías (que aún no son líquidas) y a los clientes, es por esto que utilizamos ratios que eliminan ambas partidas, como la Prueba ácida y Ratio de Tesorería.

Con la prueba ácida, aún eliminando la partida de inventarios, es posible cubrir el pasivo corriente. Cuando se calcula el ratio de tesorería, se observa que es posible cubrir, como media anual, alrededor de una cuarta parte de las deudas y obligaciones contraídas con el efectivo que se tiene disponible.

Debido a la naturaleza del negocio, el cobro de nuestros servicios se hace prácticamente a la par que el pago a proveedores.

Por lo comentado anteriormente, se puede concluir que el proyecto no tiene problemas de liquidez que amenacen su actividad. A medida que pasan los años de vida del proyecto, la liquidez se incrementa, producto del mayor volumen de ventas.

Solvencia: al calcular este ratio confirmamos que el proyecto es solvente, por lo que podemos decir que la compañía es capaz de ir cumpliendo con sus obligaciones y deudas a medida que van venciendo.

Endeudamiento: debido a los préstamos contraídos, los recursos propios son menores a los ajenos en los dos primeros años, sin embargo, esta proporción disminuye cada año. A pesar de todo, el proyecto no tiene problemas para cubrir el servicio de deuda, esta información la hemos comprobado con el ratio de cobertura de intereses.

El grado de dependencia financiera del proyecto es muy elevado en los dos primeros años del proyecto, pero conforme crece su actividad y se va liquidando la deuda de largo plazo su autonomía financiera es mayor.

Estructura: nuestro proyecto consiste en ofrecer servicios de publicidad a través de contenidos digitales, donde lo más importante es el capital humano; esto se refleja en el ratio de estructura que nos muestra que el inmovilizado no tiene un peso importante dentro del activo.

VII. 1.2 Análisis Económico

Para valorar la posibilidad de que el proyecto sea exitoso, dejando a un lado su capacidad para hacer frente a sus obligaciones, se ha realizado un análisis económico, en donde calculamos los ratios de rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

Ratios Financieros y Económicos					
Escenario REALISTA					
	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilidad					
ROA	-16%	23%	35%	73%	108%
ROE	-72%	51%	56%	97%	136%

Rentabilidad Económica (ROA): en el primer año se tiene un ROA de -16%, debido a las pérdidas incurridas en este ejercicio. Sin embargo, la eficiencia del proyecto en la utilización de sus activos se incrementa a través de los años, llegando a ser el ROA de 108% en el año cinco.

Rentabilidad Financiera (ROE): para el primer año, la rentabilidad que perciben los socios una vez satisfechos los intereses de los recursos ajenos es de -72%. Una vez que se tienen resultados positivos en los siguientes ejercicios, este ratio se eleva hasta 55% y creciendo hasta el 136% en el quinto año.

VIII. 1.3 Análisis por Descuento de Flujos

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS						
	CF0 <small>(1 enero 2009)</small>	CF1 2009	CF2 2010	CF3 2011	CF4 2012	CF5 2013
BENEFICIO NETO	-	- 62.601	76.113	137.850	313.458	605.352
Gastos financieros		9.512	6.757	3.884	537	-
Amortizaciones y provisiones	-	9.511	9.511	12.987	12.987	14.882
Inversiones netas en inmovilizado	- 49.688	-	-	15.797	-	9.475
Inversiones NOF	-	181.259	16.373	40.128	30.460	111.707
FLUJO LIBRE DE FONDOS	- 49.688	- 224.836	76.007	98.796	296.522	499.052
Tasa libre de riesgo	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Prima de riesgo	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
COSTE DE LOS RECURSOS	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
VAN	294.890					
TIR	47%					
Cash flow	- 49.688	- 224.836	76.007	98.796	296.522	499.052
Cash flow Acumulado	- 49.688	- 274.524	- 198.516	- 99.720	196.802	695.854
PAY BACK	3 años con		4 meses			
Cash flow descontado al 15%	- 49.688	- 195.510	57.473	64.960	169.538	248.117
Cash flow descontado acumulado	- 49.688	- 245.197	- 187.725	- 122.765	46.773	294.890
PB descontado acumulado al 15%	3 años con		9 meses			

Con este análisis se puede observar que el proyecto está creando riqueza de 294.809€; en términos absolutos esto es una TIR del 47%, lo que nos confirma que nuestro proyecto es bastante rentable.

La capacidad para recuperar la inversión sin pérdidas de capital la reflejamos a través del payback y payback descontado. El proyecto recupera toda su inversión después de tres años y cuatro meses.

El riesgo se incorporó en el modelo de varias formas:

1. De forma indirecta con el retorno sobre la inversión (payback).
2. A través de una tasa de descuento conservadora, integrada por la tasa libre de riesgo y el spread de riesgo. El spread de riesgo se obtuvo al contemplar un riesgo general del 8%, dado que la empresa es una pyme. El riesgo sectorial, lo estimamos como un 50%

del riesgo general (es decir un 4%) dado que, a pesar de ser un sector con perspectivas muy positivas, sigue siendo un negocio nuevo que pudiera causar cierto incertidumbre en los inversores por ser poco conocido y; un riesgo específico, de 3% sobre la tasa general debido al nivel de endeudamiento del proyecto, sobre todo en sus primeros años de operación.

3. A través del planteamiento de varios escenarios, que se muestran a continuación.

VII. 2 Escenario Pesimista

Para la estimación de este escenario se contempló la posibilidad de que no todos los recintos feriales a los que nos dirigimos permitieran ofrecer nuestros servicios desde los primeros años del proyecto. Específicamente se ha manejado la hipótesis de que Bilbao Exhibitions Centre acepta colaborar con el proyecto el segundo año y Palacio de Congresos de Madrid el tercer año. Además, asumimos que el precio en nuestros dos servicios cae un 4% cada uno.

A partir de esta hipótesis se obtienen los siguientes ratios, cuyas cuentas anuales se muestran en la sección de Anexos:

VII. 2.1 Análisis Financiero

Ratios Financieros					
Escenario PESIMISTA					
	2009	2010	2011	2012	2013
Liquidez					
Capital de trabajo	-190.469	-327.468	-249.584	110.498	355.588
Prueba de liquidez	0,54	0,50	0,62	1,33	2,14
Prueba ácida	0,20	0,28	0,33	0,70	1,31
Tesorería	0,08	0,12	0,12	0,24	0,27
PMC	55	55	44	37	37
PMP	52	131	146	147	146
Solvencia					
Prueba de Solvencia =ATR/PT	0,49	0,48	0,60	1,22	2,03
Endeudamiento					
Prueba de Endeudamiento= PT/RP	-1,96	-1,93	-2,51	4,55	0,97
Cobertura de intereses = EBITDA/Intereses	-14,00	-2,19	4,74	55,63	654,64
Autonomía Financiera =RP/AT*100	-103,93	-108,04	-66,14	18,01	50,84
Dependencia Financiera= PT/AT*100	203,93	208,04	166,14	81,99	49,16
Estructura					
Inmovilización = AF/AT	0,15	0,08	0,08	0,04	0,02

Liquidez: debido a los menores ingresos que percibe el proyecto en este caso, la liquidez general cae considerablemente, aún así el proyecto genera suficiente activo corriente para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Eliminando los inventarios del activo corriente, aún es posible cubrir el pasivo corriente hasta el cuarto año. Con el efectivo disponible en tesorería, se puede cubrir una media anual del 19% de las deudas y obligaciones contraídas a corto plazo.

Solvencia: este ratio nos muestra que el proyecto es solvente, por lo que podemos decir que la compañía es capaz de hacer frente a sus obligaciones y deudas a medida que van venciendo.

Endeudamiento: debido a la caída en la cuota de mercado se tendrían que contratar mayores créditos tanto a largo como a corto plazo para afrontar las pérdidas del primer año y continuar con operando.

El grado de dependencia financiera del proyecto es muy elevado en los tres primeros años del proyecto, pero conforme crece su actividad y se va liquidando la deuda a largo y a corto plazo, su autonomía financiera es mayor.

Asimismo, el ratio de cobertura de intereses resulta negativo en el primer año, mostrando que los intereses suponen una carga financiera excesiva respecto a la capacidad de recursos del proyecto en los dos primeros años.

Estructura: como se explico anteriormente, por la naturaleza del negocio, el ratio de estructura que nos muestra que el inmovilizado no tiene un peso importante dentro del activo.

VII. 2.2 Análisis Económico

Ratios Financieros y Económicos					
Escenario PESIMISTA					
	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilidad					
ROA	-41%	9%	41%	67%	102%
ROE	-3168%	80%	118%	115%	146%

Rentabilidad Económica (ROA): dado que en el primer año el proyecto es incapaz de producir beneficios a partir de los activos, el ROA resulta un -41%. Sin embargo, a partir del segundo año la empresa empieza a tener ROA positivos y va incrementando significativamente.

Rentabilidad Financiera (ROE): debido a la situación de la compañía, el reparto de dividendos se modifica en este escenario: los dos primeros años no se reparten dividendos, el tercer año se reparte el 30% del beneficio, el cuarto y quinto año se reparten, 60 y 75%, respectivamente.

Como podemos notar, la rentabilidad de los socios se ve muy afectada en el primer año, no obstante, a partir del segundo año de operación cuando comienzan a obtener rentabilidad.

VII. 2.3 Análisis por Descuento de Flujos

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS						
	CF0 <small>(1 enero 2009)</small>	CF1 2009	CF2 2010	CF3 2011	CF4 2012	CF5 2013
BENEFICIO NETO	-	- 145.409	18.266	155.308	280.313	557.636
Gastos financieros		13.723	13.682	9.847	3.934	1.792
Amortizaciones y provisiones		9.511	9.511	12.987	12.987	14.882
Inversiones netas en inmovilizado	- 49.688	-	-	15.797	-	9.475
Inversiones NOF	-	163.232	16.827	41.181	28.442	106.092
FLUJO LIBRE DE FONDOS	- 49.688	- 285.406	24.632	121.163	268.792	458.742
Tasa libre de riesgo	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Prima de riesgo	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
COSTE DE LOS RECURSOS	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
VAN	182.183					
TIR	33%					
Cash flow	- 49.688	- 285.406	24.632	121.163	268.792	458.742
Cash flow Acumulado	- 49.688	- 335.094	- 310.462	- 189.299	79.493	538.235
PAY BACK	3 años con		8 meses			
Cash flow descontado al 15%	- 49.688	- 248.179	18.626	79.667	153.683	228.076
Cash flow descontado acumulado	- 49.688	- 297.867	- 279.242	- 199.575	- 45.892	182.183
PB descontado acumulado al 15%	4 años con		2 meses			

Con este análisis se puede observar que el proyecto genera una menor riqueza, pues en este caso es de 182.183€, frente a 294.809€ del escenario realista. En este escenario la TIR desciende hasta 33%.

La liquidez del proyecto también se ve reducida y la inversión se recupera en tres años y ocho meses. Mientras que si descontamos al 15%, el payback aumenta hasta los cuatro años con dos meses.

VII. 3 Escenario Optimista

Al igual que en el escenario realista, se asume que tenemos presencia en los ocho recintos feriales más importantes de España, pero además se logran captar más clientes de los estimados en cada año del primer escenario, por lo que la cuota de mercado en las ferias en las que trabajaremos se incrementaría, siendo del 23% en el primero año y 50% en el quinto año.

A partir de esta hipótesis se obtienen los siguientes ratios, cuyas cuentas anuales se muestran en los Anexos.

VII. 3.1 Análisis Financiero

Ratios Financieros					
Escenario OPTIMISTA					
	2009	2010	2011	2012	2013
Liquidez					
Capital de trabajo	235.596	243.573	266.256	366.742	546.106
Prueba de liquidez	3,80	3,07	2,79	4,00	4,72
Prueba ácida	2,17	1,78	1,52	2,30	2,95
Tesorería	0,20	0,22	0,22	0,31	0,32
PMC	55	55	44	37	37
PMP	45	61	58	60	58
Solvencia					
Prueba de Solvencia = ATR/PT	1,76	1,89	2,15	3,34	4,82
Endeudamiento					
Prueba de Endeudamiento = PT/RP	1,31	1,13	0,87	0,43	0,26
Cobertura de intereses = EBITDA/Intereses	5,15	37,85	72,83	611,13	
Autonomía Financiera = RP/AT*100	43,27	47,00	53,45	70,09	79,25
Dependencia Financiera = PT/AT*100	56,73	53,00	46,55	29,91	20,75
Estructura					
Inmovilización = AF/AT	0,11	0,08	0,07	0,04	0,02

Liquidez: desde el primer año, el activo corriente de la empresa supera en gran medida al pasivo corriente, llegando a ser el activo corriente 4,72 veces mayor que el pasivo corriente en el año cinco.

Respecto a la prueba ácida, nos muestra que todos los años es posible cubrir, con el activo más líquido, las deudas y obligaciones de corto plazo holgadamente. En promedio, la tesorería disponible alcanza a cubrir el 25% del pasivo corriente del proyecto como media anual.

Solvencia: este ratio nos muestra que la empresa es totalmente solvente, por lo se considera que el proyecto es capaz de ir haciendo frente a sus obligaciones.

Endeudamiento: debido a los préstamos contraídos, los recursos propios son menores a los ajenos en los dos primeros años, a partir del tercer año esta proporción se invierte. Aun así el proyecto nunca tiene problemas para cubrir la deuda, esto lo comprobamos con el ratio de cobertura de intereses, pues el EBITDA supera en gran medida a la carga financiera.

El grado de dependencia financiera del proyecto es elevado en los primeros dos años, a partir del tercer año, su autonomía financiera es mayor y mejora paulatinamente.

Estructura: al igual que en los escenarios anteriores, el inmovilizado no tiene un peso importante dentro del activo.

VII. 3.2 Análisis Económico

Ratios Financieros y Económicos					
Escenario OPTIMISTA					
	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilidad					
ROA	5%	38%	63%	116%	144%
ROE	7%	77%	116%	164%	182%

Rentabilidad Económica (ROA): en el primer año se tiene un ROA de 5%, la eficiencia del proyecto en la utilización de sus activos se incrementa con el paso del tiempo, siendo de 38% en el segundo año, llegando a ser el ROA de 144% en el año cinco.

Rentabilidad Financiera (ROE): la rentabilidad que perciben los socios una vez satisfechos los intereses de recursos ajenos, en este caso los proveedores, es de 7% en el primer año e incrementa hasta el 182% en el quinto año.

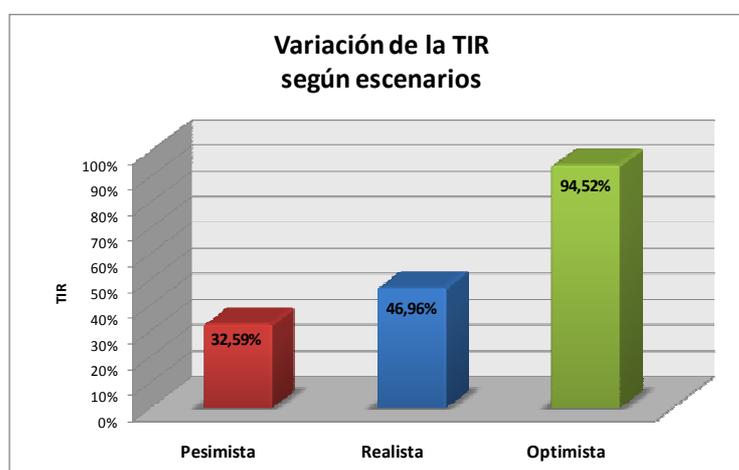
VII. 3.3 Análisis por Descuento de Flujos

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS						
	CF0 (1 enero 2009)	CF1 2009	CF2 2010	CF3 2011	CF4 2012	CF5 2013
BENEFICIO NETO	-	11.545	142.328	277.462	587.498	1.019.786
Gastos financieros	-	6.275	6.163	6.104	1.500	-
Amortizaciones y provisiones	-	9.511	9.511	12.987	12.987	14.882
Inversiones netas en inmovilizado	- 49.688	-	-	- 15.797	-	- 9.475
Inversiones NOF	-	- 199.831	- 23.238	- 44.687	- 44.687	- 140.980
FLUJO LIBRE DE FONDOS	- 49.688	- 172.499	134.764	236.069	557.298	884.213
Tasa libre de riesgo	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Prima de riesgo	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
COSTE DE LOS RECURSOS	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
VAN	815.680					
TIR	95%					
Cash flow	- 49.688	- 172.499	134.764	236.069	557.298	884.213
Cash flow Acumulado	- 49.688	- 222.187	- 87.423	148.646	705.944	1.590.157
PAY BACK	2 años con		4 meses			
Cash flow descontado al 15%	- 49.688	- 149.999	101.901	155.219	318.637	439.610
Cash flow descontado acumulado	- 49.688	- 199.687	- 97.786	57.433	376.070	815.680
PB descontado acumulado al 15%	2 años con		8 meses			

Con este análisis vemos que el proyecto crea una mayor riqueza, genera 815.680€ frente a los 294.809€ del escenario realista. En este escenario la TIR aumenta hasta 95%.

La liquidez del proyecto también se incrementa considerablemente, pues ahora la inversión se recupera específicamente en dos años con cuatro meses de acuerdo al payback, y dos años y ocho meses con un payback descontado al 15%.

Para ejemplificar de forma más sencilla estos escenarios y su impacto sobre el proyecto se presenta la siguiente gráfica donde se muestra la sensibilidad de la TIR ante las hipótesis planteadas en cada escenario, esto es, las variaciones en la cuota de mercado captada en los ocho recintos feriales.

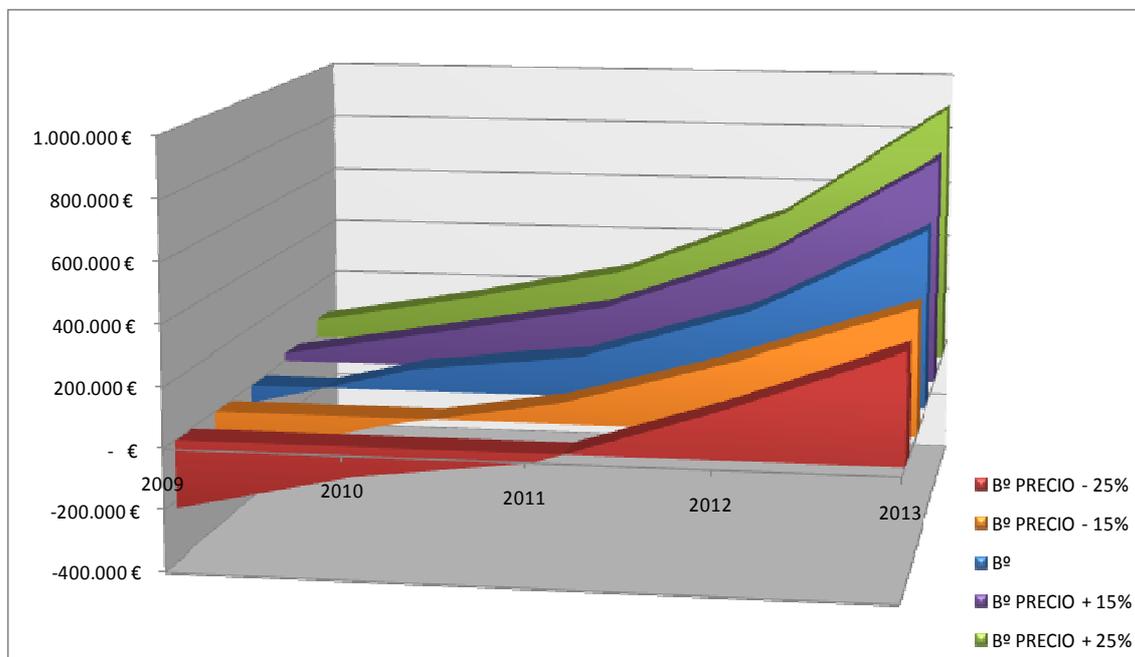


VII. 4 Análisis de Sensibilidad

Para la realización del estudio de sensibilidades se ha partido del escenario realista y se han realizado variaciones en el precio, cuota de mercado, costes variables y costes fijos de $\pm 15\%$ y $\pm 25\%$ respecto del Bº Neto.

VII. 4.1 Sensibilidad al Precio ($\pm 15\%$ / $\pm 25\%$)

	2009	2010	2011	2012	2013
Bº PRECIO - 25%	- 225.976 €	- 99.582 €	- 30.336 €	155.030 €	365.092 €
Bº PRECIO - 15%	- 160.626 €	- 25.768 €	69.072 €	228.603 €	420.423 €
Bº	- 62.601 €	76.113 €	137.850 €	313.458 €	605.352 €
Bº PRECIO + 15%	22.189 €	121.120 €	225.650 €	433.512 €	783.777 €
Bº PRECIO + 25%	62.983 €	164.998 €	283.646 €	513.324 €	902.628 €

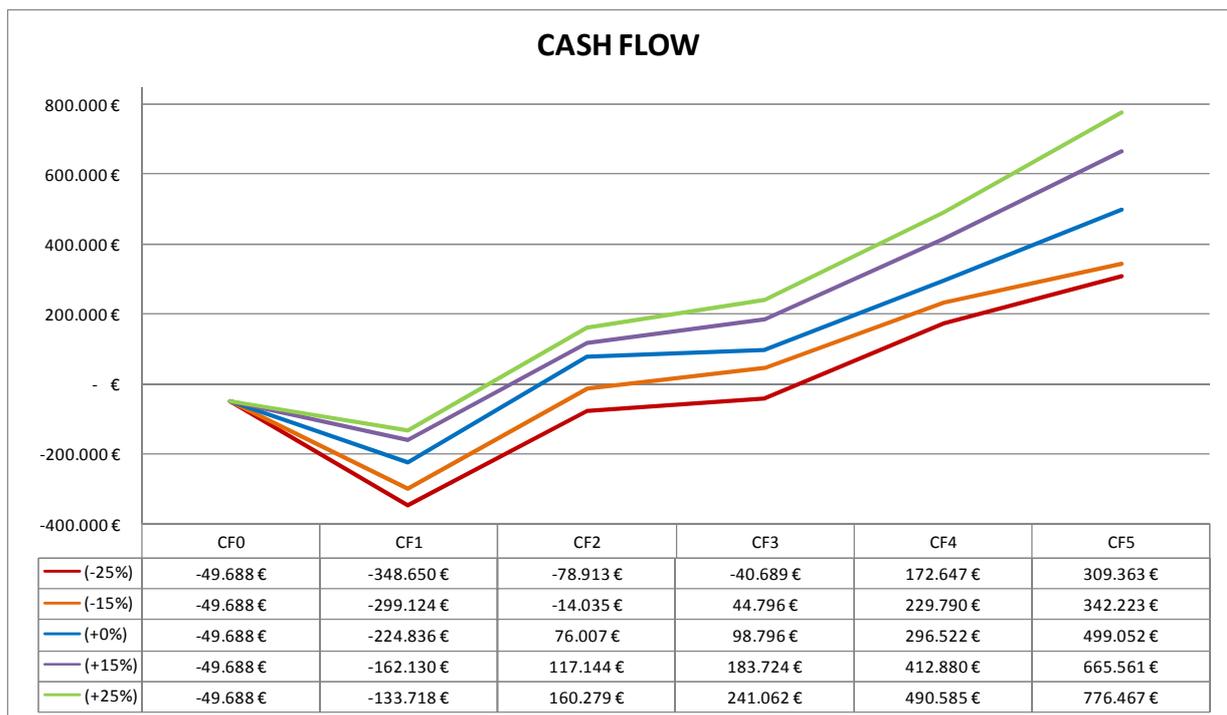


Como podemos observar, una variación disminuyendo el precio un -25% produce pérdidas hasta el tercer año. Asimismo, el beneficio neto obtenido en el quinto no alcanza para cubrir las pérdidas del primer. Debemos ser cuidadosos con la reducción del precio porque, por ejemplo, con la simulación de -25% en el precio, empezamos a tener Bº Neto positivo en el cuarto año.

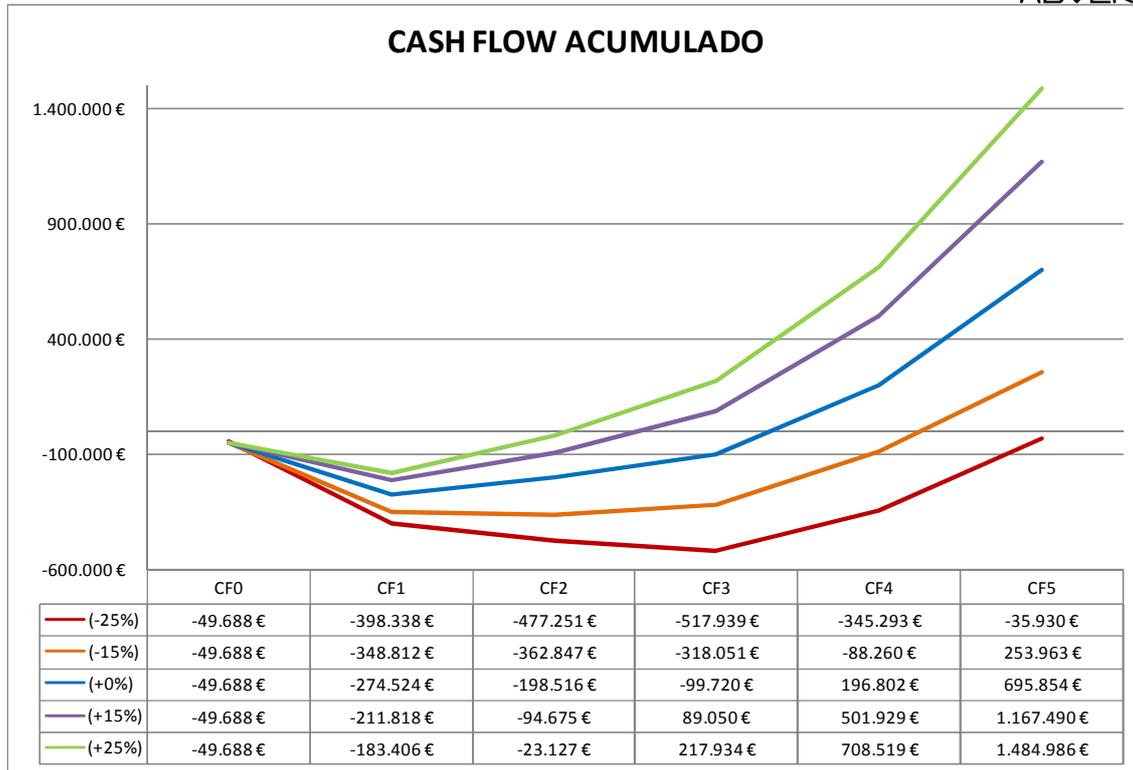
Sin embargo, un aumento en el precio del +25%, nos produce una considerable mejora en el Bº Neto a partir del año 3, llegando en el año 5 a un nivel de Bº Neto aproximadamente un 50% más alto que el obtenido en el escenario realista, por tanto, puede ser un foco estratégico el incrementar el precio para aumentar de manera significativa el Bº Neto.

Para hacer cambios en el precio, es necesario realizar estudios cruzados con otras variables para comprobar si el aumento puede ser soportado por nuestros clientes.

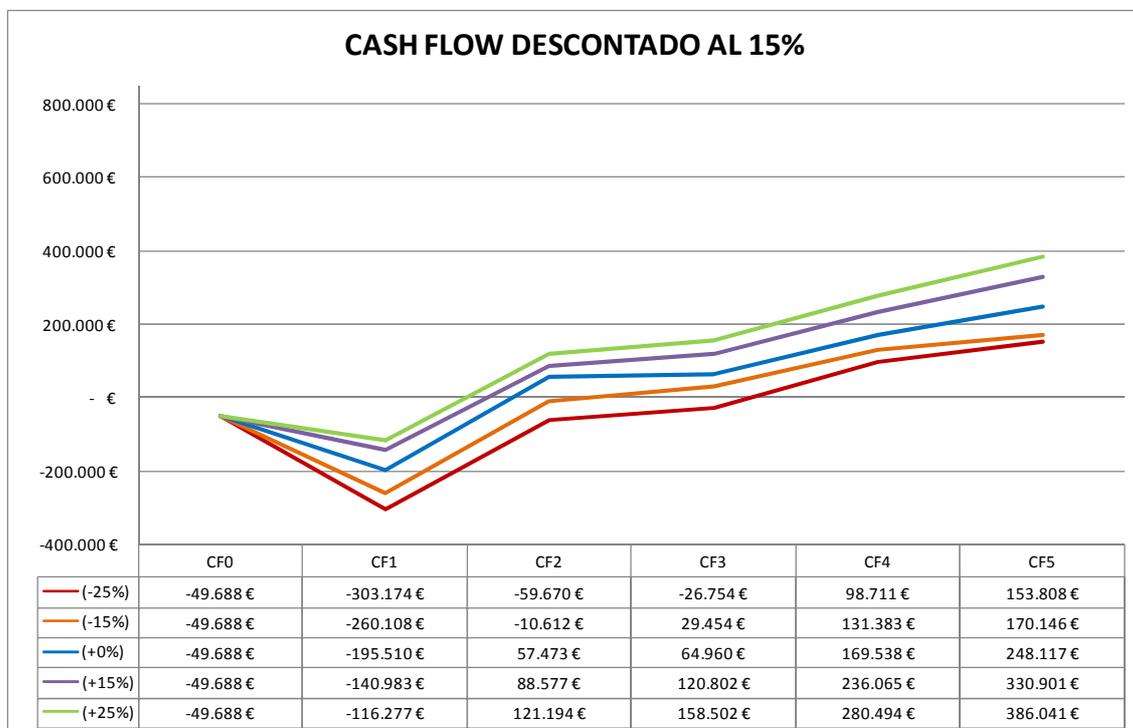
En la gráfica de cashflow vemos claramente las necesidades de inversión el primer año y cómo la empresa a partir de este punto comienza a generar cashflow en el resto de los años. En el año 3 hay una disminución de la pendiente debido a la renovación de equipamiento informático y desarrollo de un nuevo prototipo.

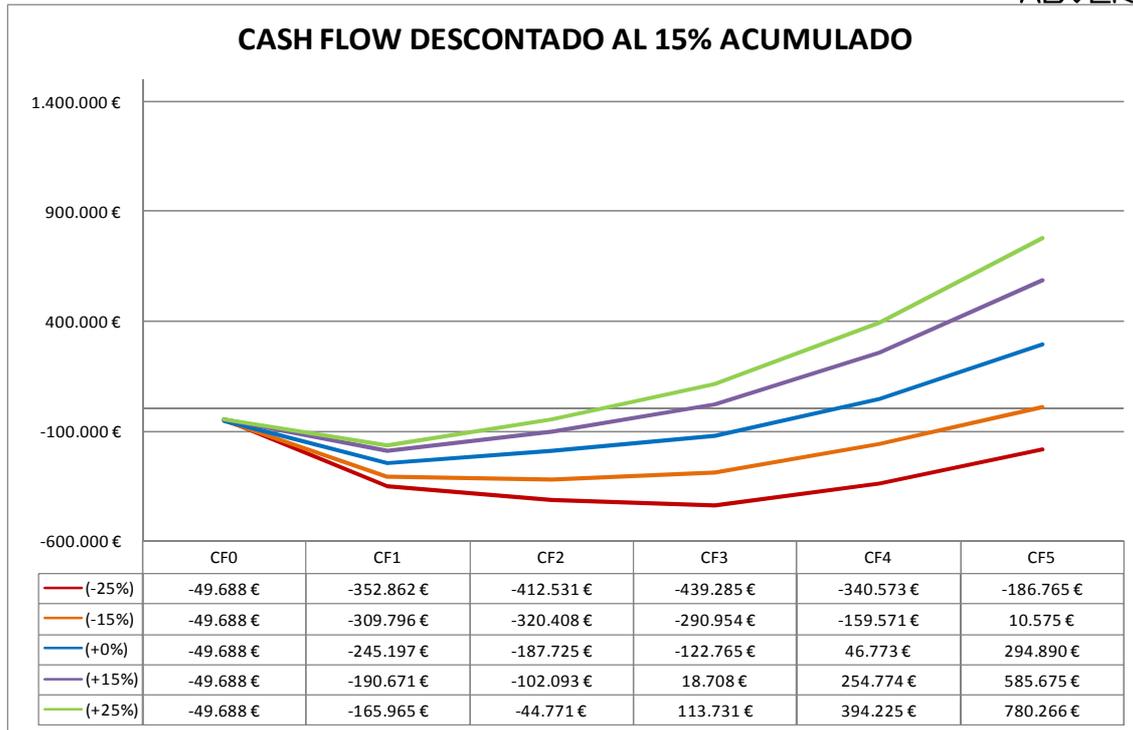


Respecto al cashflow acumulado, vemos que a partir del año 1 los dos escenarios más optimistas y el realista generan flujos de caja acumulados positivos y a partir del año 3 todos los escenarios generan flujos de caja acumulados positivos.



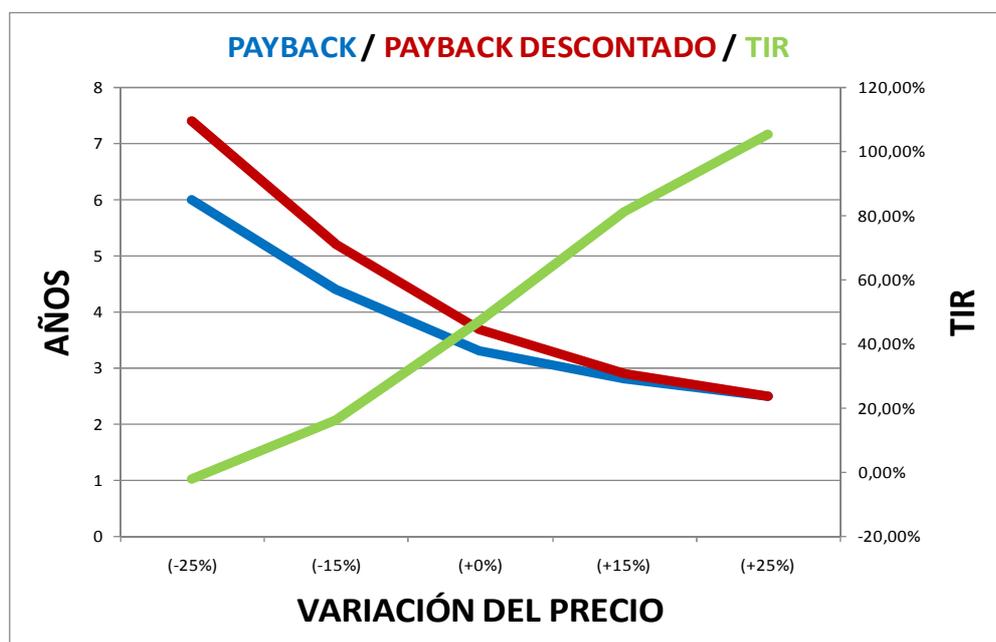
Las siguientes gráficas representan la misma situación anterior pero con menores valores de cashflow ya que están descontados al 15%.





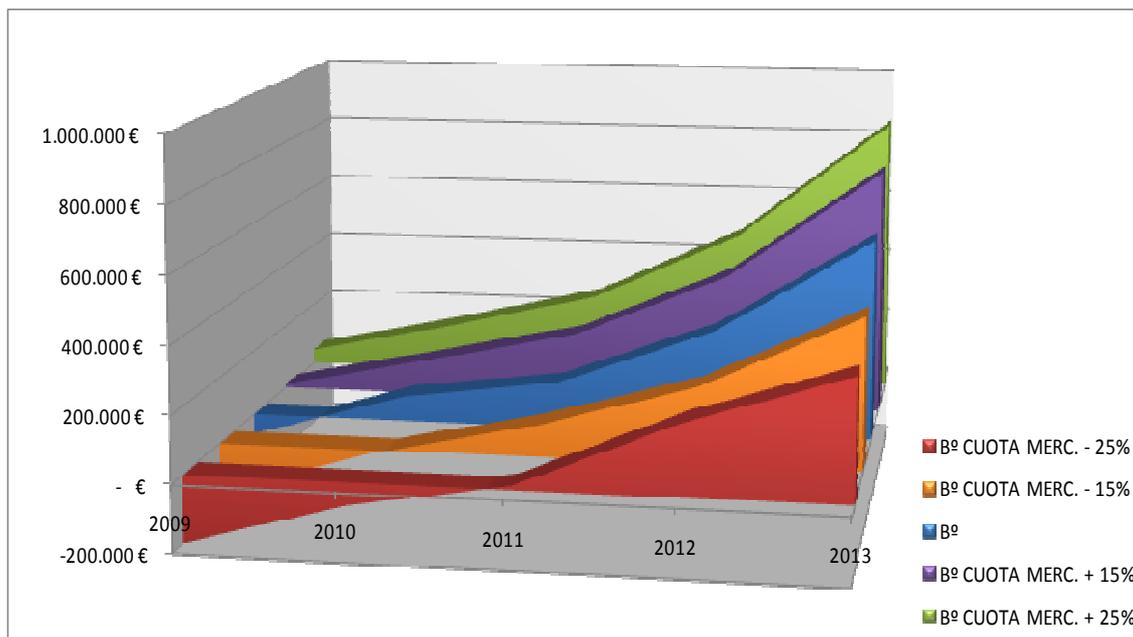
En la siguiente gráfica queda representado el PayBack y el PayBack Descontado, respecto del TIR, para las distintas variaciones del Precio. Como vemos, en el escenario más pesimista, la TIR parte desde prácticamente 0% y, en el escenario más optimista, llega hasta un 105% aproximadamente.

El PayBack y PayBack Descontado se estiman desde los 2,5 años del escenario más optimista, hasta los 6-7,5 años del escenario más pesimista, siendo en el escenario realista de 3,3 y 3,7 años respectivamente.



VII. 4.2 Sensibilidad a la Cuota de Mercado ($\pm 15\%$ / $\pm 25\%$)

	2009	2010	2011	2012	2013
Bº CUOTA MERC. - 25%	- 197.928 €	- 67.902 €	12.582 €	212.879 €	362.908 €
Bº CUOTA MERC. - 15%	- 143.797 €	- 6.760 €	94.451 €	229.136 €	452.496 €
Bº	- 62.601 €	76.113 €	137.850 €	313.458 €	605.352 €
Bº CUOTA MERC. + 15%	11.758 €	109.900 €	210.838 €	413.144 €	753.447 €
Bº CUOTA MERC. + 25%	45.598 €	146.298 €	258.959 €	479.378 €	852.078 €



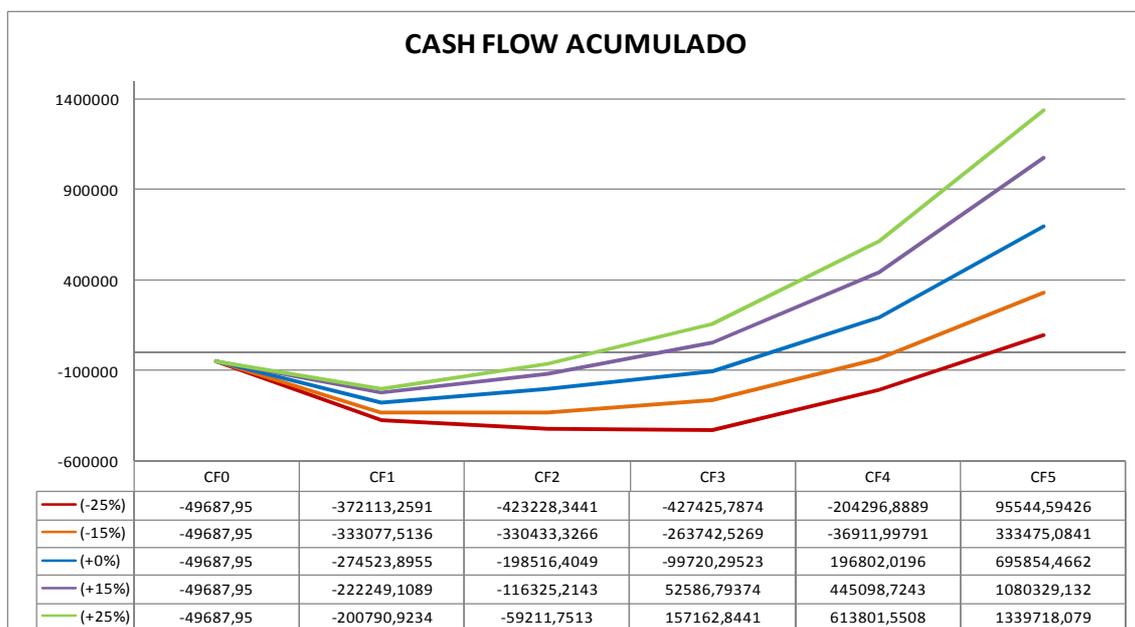
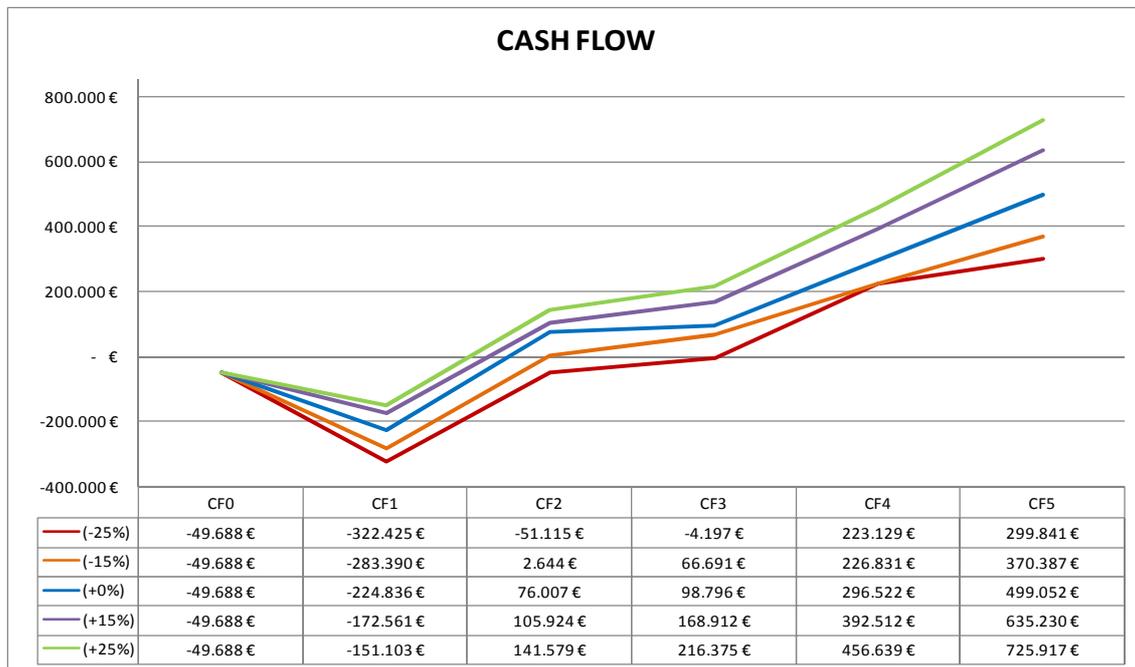
Como podemos observar, la cuota de mercado es clave en Future Advertising ya que el escenario realista parte de una cuota de mercado que produce un Bº Neto negativo el primer año, perfectamente asumible por la empresa.

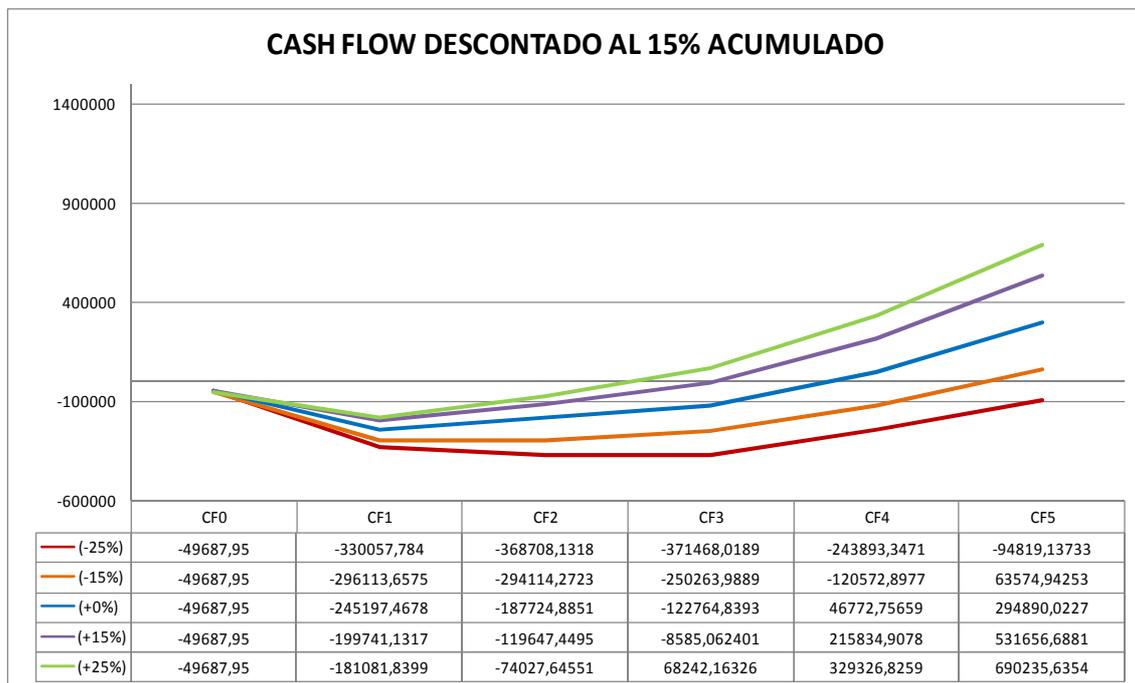
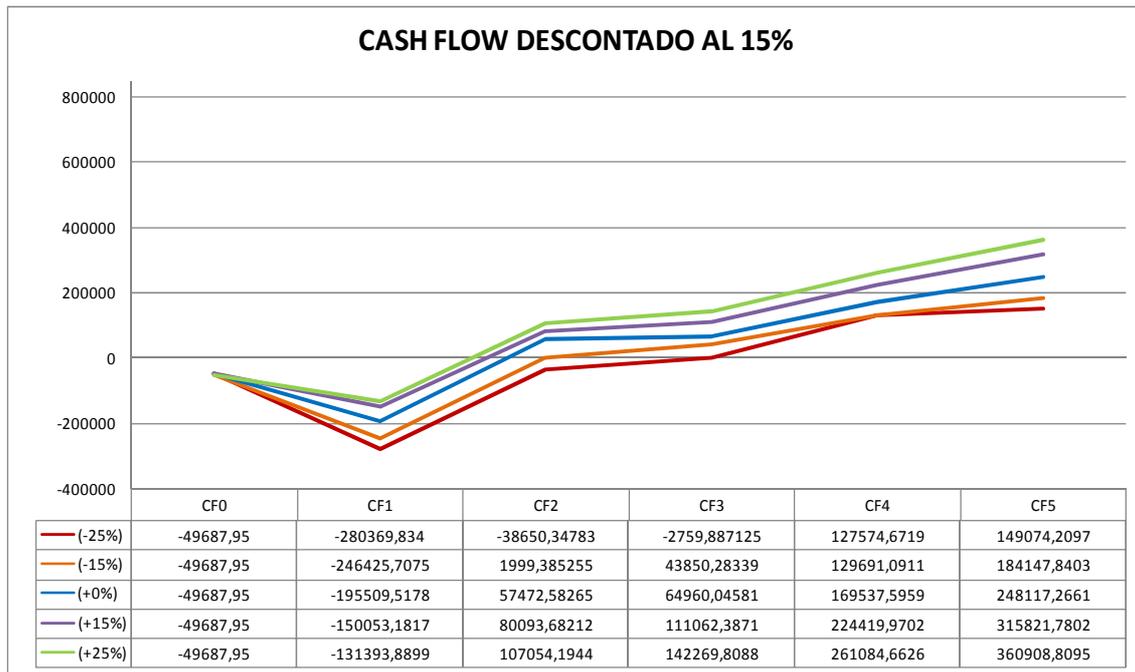
Gráficamente comprobamos que si conseguimos aumentar la cuota de mercado un +15% respecto del escenario realista, obtendríamos Bº Neto positivo desde el primer año. Si se consigue que dicho aumento llegue hasta un +25%, tendremos un Bº Neto en el año 5 aproximadamente un 40% más alto que en el escenario realista.

Por otra parte, la reducción de la cuota de mercado en un -15% perjudicaría a la empresa, ya que sufriría 2 años consecutivos de resultados de Bº Neto negativos, siendo la suma de ambos resultados de -150.557€, por lo que terminaríamos el año 2 con fondos propios negativos ya que el Capital es de 150.000€.

Al analizar la sensibilidad, vemos que si la empresa llegara a tener una reducción de la cuota de mercado de un -25% no sería sostenible y se vería prácticamente en la ruina.

Las siguientes gráficas muestran el CashFlow, CashFlow Acumulado, CashFlow Descontado al 15% y CashFlow Descontado al 15% Acumulado. El comportamiento de las gráficas es similar al estudio realizado anteriormente sobre las variaciones de precio.

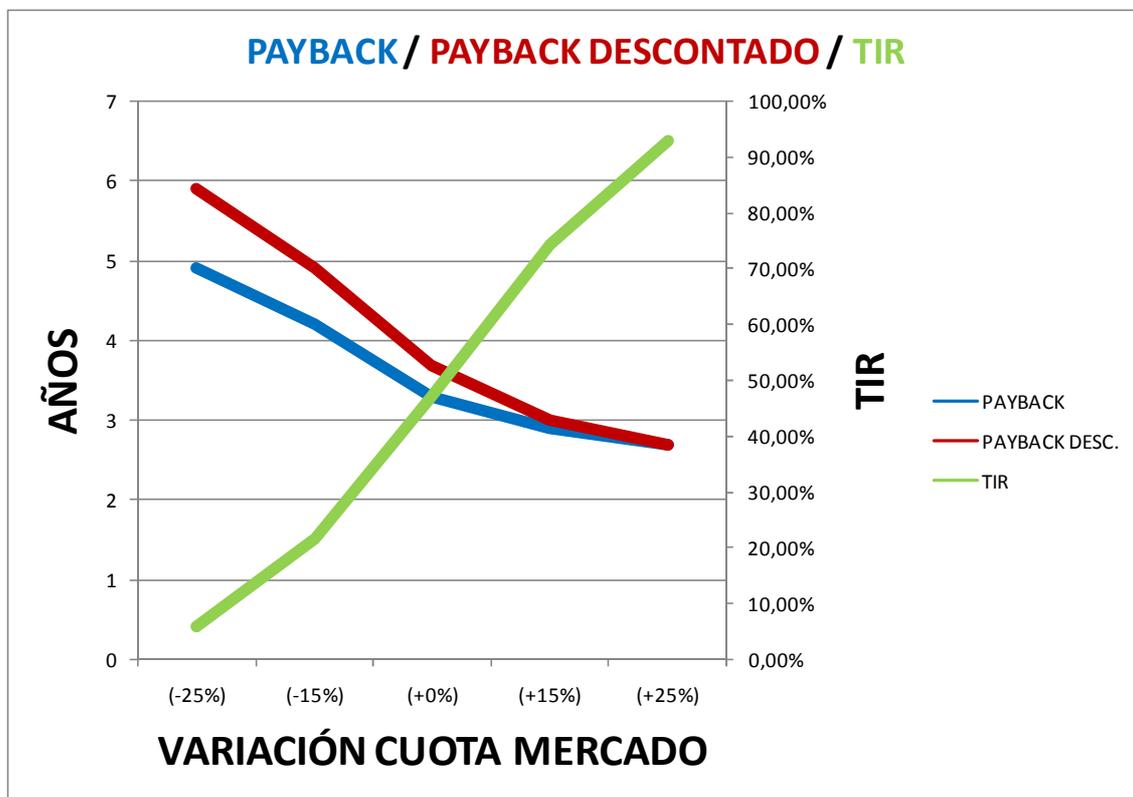




En la siguiente gráfica queda representado el PayBack y el PayBack Descontado respecto de la TIR, para las distintas variaciones de la cuota de mercado.

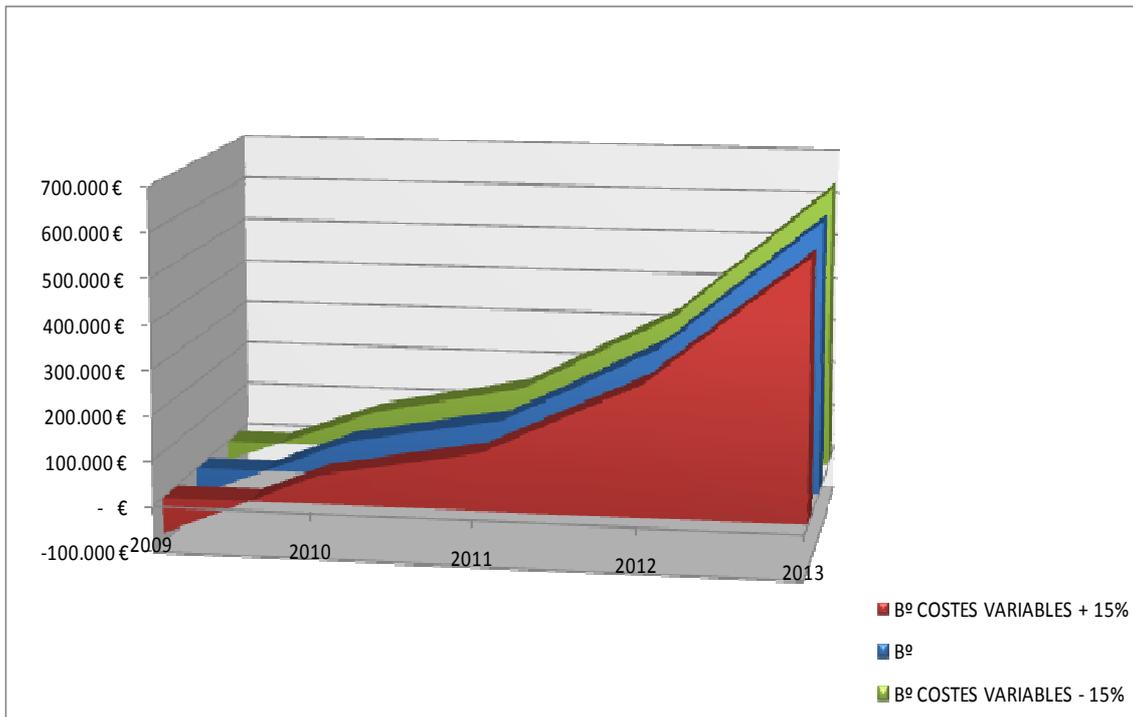
Como vemos, en el escenario más pesimista la TIR parte de un 6% alcanzando hasta un 93% aproximadamente en el escenario más optimista.

El PayBack y PayBack Descontado se estiman desde los 2,7 años del escenario más optimista, hasta los 5-6 años del escenario más pesimista, siendo en el escenario realista de 3,3 y 3,7 años respectivamente.



VII. 4.3 Sensibilidad a los Costes Variables ($\pm 15\%$)

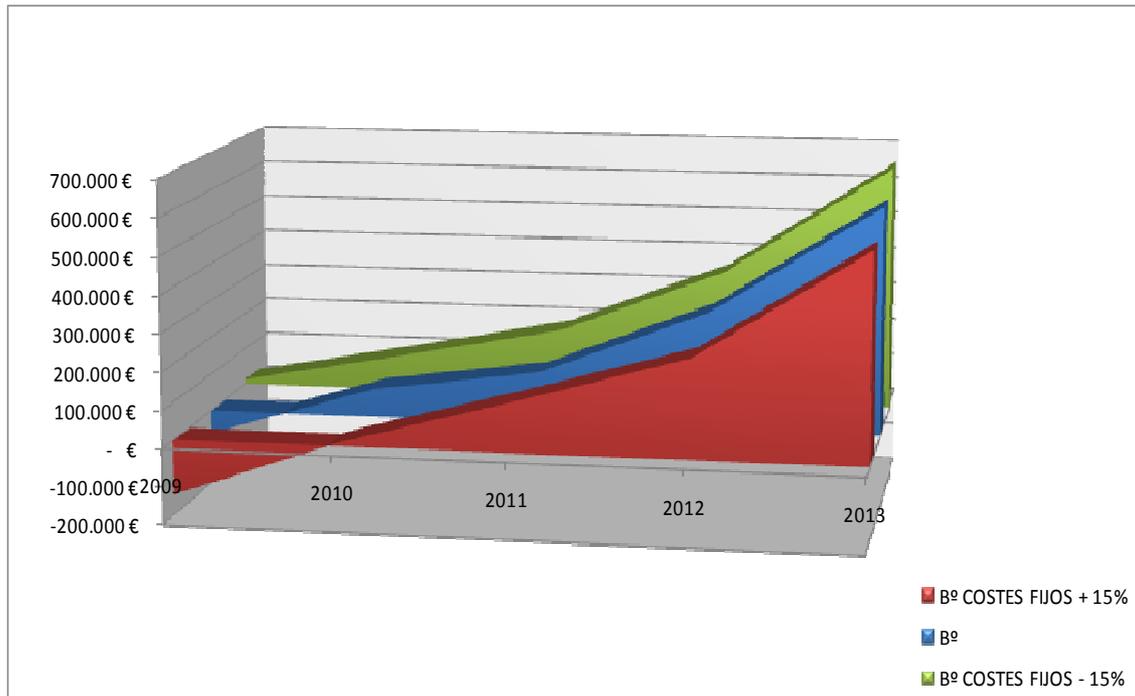
	2009	2010	2011	2012	2013
Bº COSTES VARIABLES + 15%	- 79.640 €	64.805 €	127.240 €	291.951 €	573.843 €
Bº	- 62.601 €	76.113 €	137.850 €	313.458 €	605.352 €
Bº COSTES VARIABLES - 15%	- 45.562 €	82.046 €	153.535 €	334.250 €	635.955 €



Gráficamente comprobamos cómo la sensibilidad a aumentos o disminuciones en los costes variables supone variaciones equivalentes sobre el Bº Neto.

VII. 4.4 Sensibilidad a los Costes Fijos ($\pm 15\%$)

	2009	2010	2011	2012	2013
Bº COSTES FIJOS + 15%	- 146.303 €	13.491 €	135.311 €	263.421 €	551.052 €
Bº	- 62.601 €	76.113 €	137.850 €	313.458 €	605.352 €
Bº COSTES FIJOS - 15%	12.881 €	96.741 €	184.231 €	360.081 €	655.932 €



Al igual que el caso anterior, variaciones del $\pm 15\%$ sobre los Costes Fijos, producen variaciones prácticamente idénticas sobre el Bº Neto a largo plazo.

Por otro lado, debemos mencionar que a corto plazo dicha variación supone un valor que debemos tener en cuenta, pues el incremento nos llevaría a tener Bº Neto positivo el primer año, y, en cambio, la reducción nos llevaría a un Bº Neto en el primer año de -146.303€, cifra muy próxima al capital de la empresa.

VII. 5 Plan de Contingencia

En el modelo de negocio de Future Advertising se ha detectado un posible foco de riesgo que es la no obtención del Recinto Ferial de Madrid IFEMA como cliente el primer año, pues dicho recinto ferial supone un 41% de la cuota de mercado de Future Advertising.

Para tratar dicha contingencia se ha estudiado la acción de intentar alcanzar dicha cuota de mercado del 41% a base de conseguir un número muy superior de contratos con recintos feriales más pequeños, pero que unidos nos proporcionarán una cuota de mercado cercana al 41% no captado con IFEMA.

El número de nuevos recintos feriales objetivo se ha estimado entre 12-18 ya que no podemos asegurar que vayamos a conseguir el total de los 12 recintos feriales con mayor cuota de ferias anuales.

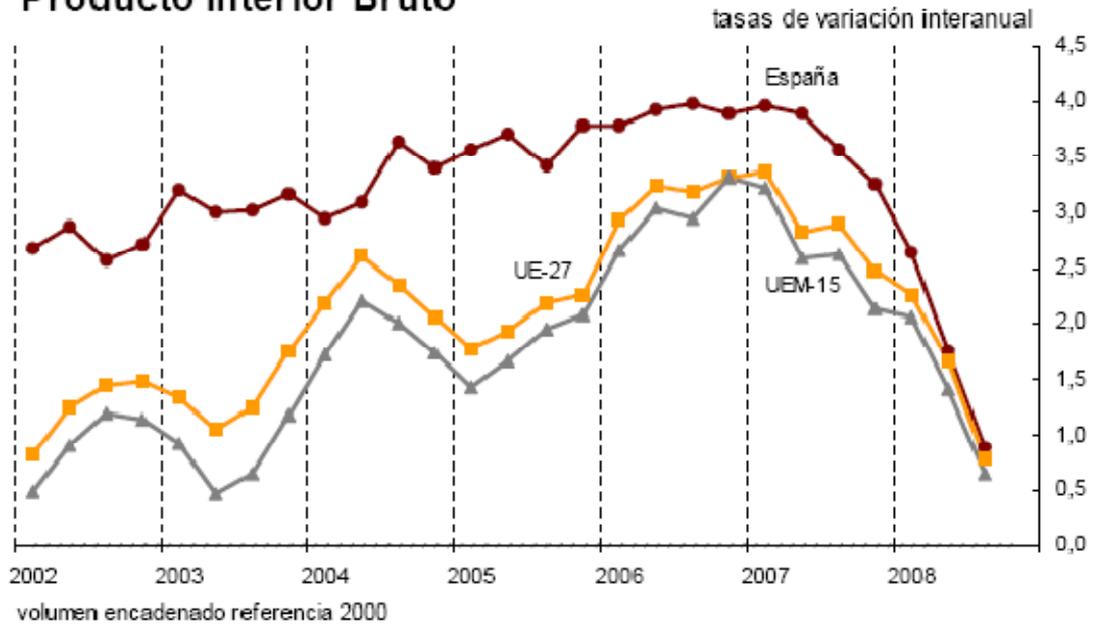
Para llevar a cabo dicha acción se incrementarán las acciones comerciales y se invertirá el montante total que se estimó para la obtención del contrato con IFEMA, más un 25% debido a diversos factores derivados del aumento del número de recintos feriales objetivo:

- Mayor movilidad geográfica.
- Mayor número de personalizaciones.
- Incremento de inversión en TIEMPO/CLIENTE.
- ...

Para solventar este contratiempo económico, optaríamos por una pequeña subida del precio de los productos, que de por sí es muy ajustado en el modelo realista, de un +5% y, con el margen generado, sufragaríamos los costes adicionales de promoción.

VIII. ANEXOS

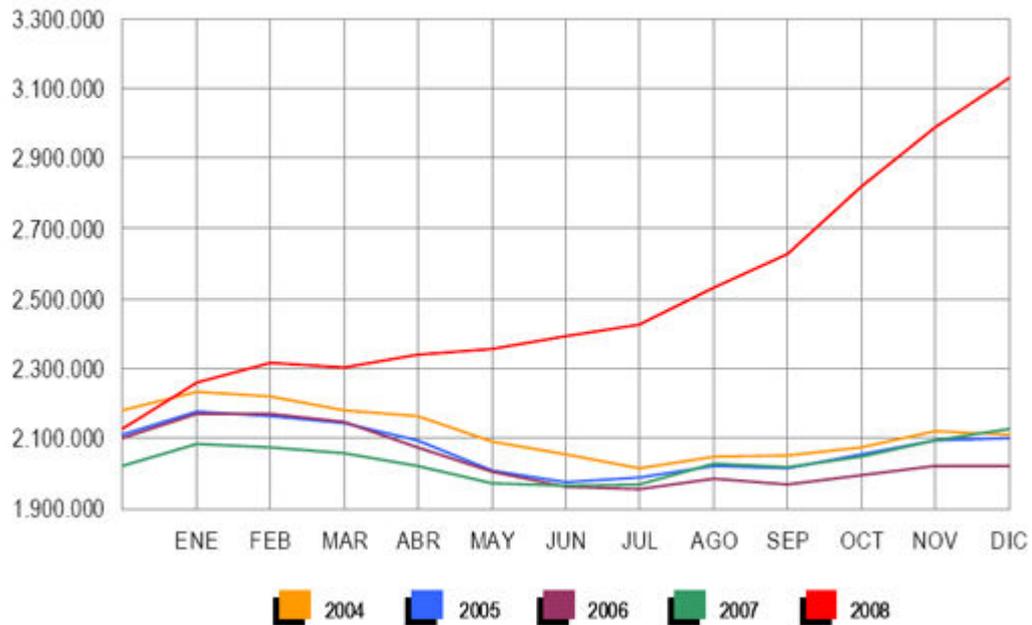
Producto Interior Bruto



Fuente: INE, 2008

EVOLUCIÓN DEL PARO REGISTRADO

2004 - 2008



Fuente: Ministerio de trabajo e inmigración, 2009.

Prescriptores:

Alicante:

- Basilia Andújar Jiménez
Miembro de la Comisión de Calidad de la AFE
Secretaria de Dirección General de la Institución Ferial Alicantina (IFA)
- Antonio Galvañ Díez
Director general Institución Ferial Alicantina (IFA)



Barcelona:

- Francesc Carrió
Vocal de la Asociación de Ferias Españolas
Directivo de Reed Exhibitions Iberia
- Pere Camprubí
Vocal de la Asociación de Ferias Españolas
Directivo de Fira de Barcelona
- Antonia Cerrudo
Miembro de la Comisión de Formación de la AFE
Directora de Desarrollo de Recursos Humanos de Fira de Barcelona

Bilbao:

- Xabier Basáñez
Vicepresidente y tesorero de la Asociación de Ferias Españolas
Directivo del Bilbao Exhibition Centre.
- Mario Goffard
Miembro de la Comisión de Relaciones Internacionales de la AFE
Director de Marketing del Bilbao Exhibition Centre (BEC)

Madrid:

- Víctor Iriberry
Vocal de la Asociación de Ferias Españolas
Directivo de Madrid Espacios y Congresos
- Marta Medina
Miembro de la Calidad de la AFE
Subdirectora de Calidad y Medio Ambiente (Madrid Espacios y Congresos)
- Antonio Martín
Miembro de la Comisión de Estudios y Estadísticas de la AFE
Jefe de Marketing y Gestión Comercial de Feria de Madrid (IFEMA)

Valencia:

- José Luis Jiménez García
Miembro de la Comisión de Calidad de la AFE
Director de Calidad de Feria de Valencia

Zaragoza:

- José Antonio Vicente
Presidente de la Asociación de Ferias Españolas (AFE)
Director adjunto de la Feria de Zaragoza
- Francisco Javier Campos
Miembro de la Comisión de Estudios y Estadísticas de la AFE
Director Adjunto de Feria de Zaragoza

Perfiles de Puestos:



Perfil del Puesto.

Código Puesto:

Funciones del Puesto													
1. Departamento: Dirección	3. Puesto Funcional: Director y encargado de Finanzas.												
2. Ubicación: Calle Tomás Redondo No. 3, Madrid.	4. Puesto Nominal: Director General												
	5. Puesto Nominal del Jefe Inmediato: ninguno												
Propósito del Puesto: supervisar, dirigir y controlar el funcionamiento de toda la empresa.													
<p>Responsabilidades y Obligaciones: Supervisar el desempeño de la empresa y aplicar medidas correctivas. Mantener la liquidez y solvencia de la empresa.</p> <p>Funciones: 1. Supervisión, dirección y control de la empresa. 2. Aprobar diseños propuestos por los departamentos de Diseño e I+D 3. Cash management. 4. Llevar el registro contable.</p> <p>Campo de Acción: Producción Diseño MKT y Ventas Clientes I+D Proveedores Administrativa Prescriptores</p>													
Especificación del Puesto:													
<p>Personalidad: Responsable. Integro. Capaz de tomar decisiones bajo presión.</p>													
<p>Situación Personal: Estado civil indiferente Flexibilidad de horario Disponibilidad geográfica</p>													
<p>Competencias requeridas:</p> <table border="0"> <tr> <td>Análisis de problemas.</td> <td>Conocimiento del entorno</td> <td>Liderazgo de grupos</td> </tr> <tr> <td>Análisis numérico</td> <td>Control Directivo</td> <td>Planificación y organización</td> </tr> <tr> <td>Atención al cliente</td> <td>Decisión</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Auto organización</td> <td>Delegación</td> <td></td> </tr> </table>		Análisis de problemas.	Conocimiento del entorno	Liderazgo de grupos	Análisis numérico	Control Directivo	Planificación y organización	Atención al cliente	Decisión		Auto organización	Delegación	
Análisis de problemas.	Conocimiento del entorno	Liderazgo de grupos											
Análisis numérico	Control Directivo	Planificación y organización											
Atención al cliente	Decisión												
Auto organización	Delegación												
<p>Habilidades de Computación:</p> <table border="0"> <tr> <td>Word</td> <td>Contenidos digitales.</td> </tr> <tr> <td>Excel</td> <td>Administración de bases de datos.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Correo electrónico</td> </tr> </table>		Word	Contenidos digitales.	Excel	Administración de bases de datos.	Correo electrónico							
Word	Contenidos digitales.												
Excel	Administración de bases de datos.												
Correo electrónico													
<p>Habilidad Verbal y Numérica: Capacidad de elaborar reportes numéricos Manejar léxico informático</p>													
<p>Habilidades Específicas: Amplio conocimiento de Digital Signage Conocimiento de Publicidad</p>													
<p>Formación: Administración de Empresas</p>													

Perfil del Puesto.

Código Puesto:

Funciones del Puesto														
1. Departamento:	MKT y Ventas	3. Puesto Funcional: Encargado de MKT y Ventas												
2. Ubicación:	Calle Tomás Redondo No. 3, Madrid.	4. Puesto Nominal: Responsable de MKT												
		5. Puesto Nominal del Jefe Inmediato: Director General												
Propósito del Puesto: Venta de productos y servicios y supervisar, el funcionamiento de MKT y Ventas.														
Responsabilidades y Obligaciones: Supervisar el desempeño del Departamento de MKT y Ventas. Vender productos y servicios Atender a los clientes después de la venta.														
Funciones: 1. Ventas 2. Servicio Post-Venta 3. Supervisión del Personal de MKT y Ventas.														
Campo de Acción: Producción Clientes MKT y Ventas Prescriptores Diseño Dirección Administrativa														
Especificación del Puesto:														
Personalidad: Responsable. Creativo Don de gentes Proactivo														
Situación Personal: Estado civil indiferente Flexibilidad de horario Disponibilidad geográfica														
Competencias requeridas: <table border="0"> <tr> <td>Liderazgo de grupos</td> <td>Conocimiento del entorno</td> <td>Escucha activa</td> </tr> <tr> <td>Planificación y organización</td> <td>Persuasión</td> <td>Flexibilidad</td> </tr> <tr> <td>Atención al cliente</td> <td>Negociación</td> <td>Creatividad</td> </tr> <tr> <td>Auto organización</td> <td>Comunicación oral</td> <td>Orientación al cliente</td> </tr> </table>			Liderazgo de grupos	Conocimiento del entorno	Escucha activa	Planificación y organización	Persuasión	Flexibilidad	Atención al cliente	Negociación	Creatividad	Auto organización	Comunicación oral	Orientación al cliente
Liderazgo de grupos	Conocimiento del entorno	Escucha activa												
Planificación y organización	Persuasión	Flexibilidad												
Atención al cliente	Negociación	Creatividad												
Auto organización	Comunicación oral	Orientación al cliente												
Habilidades de Computación: Word Contenidos digitales. Excel Administración de bases de datos. Correo electrónico														
Habilidad Verbal y Numérica: Capacidad de elaborar reportes numéricos Manejar léxico informático														
Habilidades Específicas: Amplio conocimiento de Digital Signage Experiencia en Publicidad														
Formación: Administración de Empresas con especialidad en MKT														

Perfil del Puesto.

Código Puesto:

Funciones del Puesto		
1. Departamento:	MKT y Ventas	3. Puesto Funcional:
		Encargado de ventas y Precio, Producto y Plaza
2. Ubicación:		4. Puesto Nominal:
	Calle Tomás Redondo No. 3, Madrid.	Responsable de Producto
		5. Puesto Nominal del Jefe Inmediato:
		Responsable de MKT
Propósito del Puesto: Venta de productos y servicios y adaptar productos a las necesidades de los clientes.		
Responsabilidades y Obligaciones:		
Vender productos y servicios		
Adecuar productos y servicios a las necesidades del cliente		
Funciones:		
1. Ventas		
2. Estudios de mercado		
Campo de Acción:		
Producción	Cientes	
MKT y Ventas	Prescriptores	
Diseño		
Administrativa		
Especificación del Puesto:		
Personalidad:		
Responsable.		
Don de gentes		
Proactivo		
Creativo		
Situación Personal:		
Estado civil indiferente		
Flexibilidad de horario		
Disponibilidad geográfica		
Competencias requeridas:		
Creatividad	Conocimiento del entorno	Escucha activa
Planificación y organización	Persuasión	Flexibilidad
Atención al cliente	Negociación	
Orientación al cliente	Comunicación oral	
Habilidades de Computación:		
Word	Contenidos digitales.	
Excel	Administración de bases de datos.	
Correo electrónico		
Habilidad Verbal y Numérica:		
Manejar léxico informático		
Habilidades Específicas:		
Amplio conocimiento de Digital Signage		
Experiencia en Publicidad		
Formación:		
Administración de Empresas con especialidad en MKT		

Perfil del Puesto.

Código Puesto:

Funciones del Puesto		
1. Departamento: MKT y Ventas	3. Puesto Funcional: Encargado de ventas y promoción	
2. Ubicación: Calle Tomás Redondo No. 3, Madrid.	4. Puesto Nominal: Responsable de Promoción	
	5. Puesto Nominal del Jefe Inmediato: Responsable de MKT	
Propósito del Puesto: Venta de productos y servicios y diseñar y lanzar campañas de promoción		
Responsabilidades y Obligaciones:		
Vender productos y servicios		
Diseñar campañas de promoción efectivas para los productos y servicios		
Funciones:		
1. Ventas		
2. Promoción		
Campo de Acción:		
Producción	Clientes	
MKT y Ventas	Prescriptores	
Diseño		
Administrativa		
Especificación del Puesto:		
Personalidad:		
Responsable.		
Don de gentes		
Proactivo		
Creativo		
Situación Personal:		
Estado civil indiferente		
Flexibilidad de horario		
Disponibilidad geográfica		
Competencias requeridas:		
Creatividad	Conocimiento del entorno	Escucha activa
Planificación y organización	Persuasión	Flexibilidad
Atención al cliente	Negociación	
Orientación al cliente	Comunicación oral	
Habilidades de Computación:		
Word	Contenidos digitales.	
Excel	Administración de bases de datos.	
Correo electrónico		
Habilidad Verbal y Numérica:		
Manejar léxico informático		
Habilidades Específicas:		
Amplio conocimiento de Digital Signage		
Experiencia en Publicidad		
Formación:		
Administración de Empresas con especialidad en MKT		

Perfil del Puesto.

Código Puesto:

0030

Funciones del Puesto	
1. Departamento: Producción	3. Puesto Funcional: Encargado de Ensamblaje, Almacenamiento y Distribución.
2. Ubicación: Calle Tomás Redondo No. 3, Madrid.	4. Puesto Nominal: Operario
	5. Puesto Nominal del Jefe Inmediato: Director General
Propósito del Puesto: producir, almacenar y distribuir productos.	
Responsabilidades y Obligaciones: Ensamblar producto final y llevar un inventario del mismo. Distribuir e instalar el producto final.	
Funciones: 1. Ensamblaje de paneles y dispositivos 2. Instalación de paneles y dispositivos 3. Almacenamiento de producto terminado	
Campo de Acción: Diseño MKT y Ventas Administrativa Dirección	
Especificación del Puesto:	
Personalidad: Responsable. Ordenado	
Situación Personal: Estado civil indiferente Flexibilidad de horario Disponibilidad geográfica	
Competencias requeridas: Atención al cliente Aprendizaje Orientación al cliente	
Habilidades de Computación: Word Excel	
Habilidad Verbal y Numérica: Capacidad de elaborar reportes numéricos	
Habilidades Específicas: Experiencia en logística Permiso para conducir	
Formación: ESO	

Perfil del Puesto.

Código Puesto:

Funciones del Puesto	
1. Departamento: Diseño	3. Puesto Funcional: Diseñador de hardware y software
2. Ubicación: Calle Tomás Redondo No. 3, Madrid.	4. Puesto Nominal: Diseñador
	5. Puesto Nominal del Jefe Inmediato: Director General
Propósito del Puesto: Diseñar tanto hardware como software requerido por el cliente	
<p>Responsabilidades y Obligaciones: Diseñar Paneles y Dispositivos funcionales Diseñar software adaptado a las necesidades del cliente.</p> <p>Funciones: Diseño de paneles y dispositivos Diseño y producción de contenidos digitales</p> <p>Campo de Acción: Producción Clientes MKT y Ventas Dirección Administrativa</p>	
Especificación del Puesto:	
<p>Personalidad: Responsable. Proactivo Creativo</p>	
<p>Situación Personal: Estado civil indiferente Flexibilidad de horario Disponibilidad geográfica</p>	
<p>Competencias requeridas: Creatividad Escucha activa Comunicación oral Flexibilidad Atención al cliente Orientación al cliente</p>	
<p>Habilidades de Computación: Word Contenidos digitales. Excel Administración de bases de datos. Correo electrónico Programación</p>	
<p>Habilidad Verbal y Numérica: Manejar léxico informático</p>	
<p>Habilidades Específicas: Amplio conocimiento de Digital Signage Experiencia en Publicidad</p>	
<p>Formación: Ingeniero en Informática</p>	

Perfil del Puesto.

Código Puesto:

Funciones del Puesto							
1. Departamento: I+D	3. Puesto Funcional: Investigador						
2. Ubicación: Calle Tomás Redondo No. 3, Madrid.	4. Puesto Nominal: Investigador en Desarrollo						
	5. Puesto Nominal del Jefe Inmediato: Director General						
Propósito del Puesto: Desarrollar nuevos productos y mejorar los existentes							
<p>Responsabilidades y Obligaciones: Diseñar nuevos productos que sean rentables y tengan demanda en el mercado Implementar mejoras a los productos existentes para mantenerlos funcionales</p> <p>Funciones: 1. Desarrollo de nuevos productos y mejora continua de los existentes</p> <p>Campo de Acción: MKT y Ventas Dirección Administrativa</p>							
Especificación del Puesto:							
<p>Personalidad: Innovador Proactivo Creativo</p>							
<p>Situación Personal: Estado civil indiferente Flexibilidad de horario Disponibilidad geográfica</p>							
<p>Competencias requeridas: Creatividad Comunicación oral Orientación al cliente Conocimiento del entorno</p>							
<p>Habilidades de Computación:</p> <table border="0"> <tr> <td>Word</td> <td>Contenidos digitales.</td> </tr> <tr> <td>Excel</td> <td>Administración de bases de datos.</td> </tr> <tr> <td>Correo electrónico</td> <td>Programación</td> </tr> </table>		Word	Contenidos digitales.	Excel	Administración de bases de datos.	Correo electrónico	Programación
Word	Contenidos digitales.						
Excel	Administración de bases de datos.						
Correo electrónico	Programación						
<p>Habilidad Verbal y Numérica: Manejar léxico informático</p>							
<p>Habilidades Específicas: Amplio conocimiento de Digital Signage Experiencia en Publicidad</p>							
<p>Formación: Ingeniero en Informática</p>							

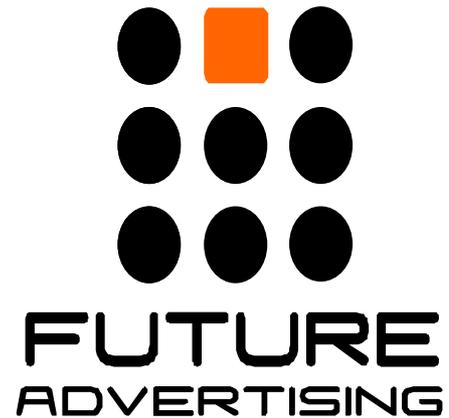
Perfil del Puesto.

Código Puesto:

Funciones del Puesto	
1. Departamento: Dirección	3. Puesto Funcional: Auxiliar Administrativa
2. Ubicación: Calle Tomás Redondo No. 3, Madrid.	4. Puesto Nominal: Administrativa
	5. Puesto Nominal del Jefe Inmediato: Director General
Propósito del Puesto: ser la secretaria del Director General	
<p>Responsabilidades y Obligaciones: Apoyar el desempeño de las funciones del Director General Seleccionar, evaluar, contratar y capacitar personal de acuerdo a las necesidades de la empresa</p> <p>Funciones: 1. Asistir al Director General 2. Gestión de servicios de Infoempleo para la selección y evaluación de personal.</p> <p>Campo de Acción: Dirección I+D Producción MKT y Ventas Diseño</p>	
Especificación del Puesto:	
<p>Personalidad: Responsable proactiva Ordenada Honrada</p>	
<p>Situación Personal: Estado civil indiferente Flexibilidad de horario</p>	
<p>Competencias requeridas: Creatividad Comunicación oral Orientación al cliente Conocimiento del entorno</p>	
<p>Habilidades de Computación: Word Excel Correo electrónico</p>	
<p>Habilidad Verbal y Numérica: Manejar léxico informático</p>	
<p>Habilidades Específicas: Experiencia en Publicidad</p>	
<p>Formación: Secretaria</p>	

Requisición de Empleo No. _____

Dependencia:	
Solicitante:	
Fecha límite:	
Nombre del Puesto:	
Horario:	
Puesto:	
Código Puesto:	
Salario:	
Situación del puesto:	Duración:



<input type="checkbox"/> Interino
<input type="checkbox"/> Contrato Indefinido
<input type="checkbox"/> Contrato Temporal
<input type="checkbox"/> Otro tipo de contrato

Recursos Humanos

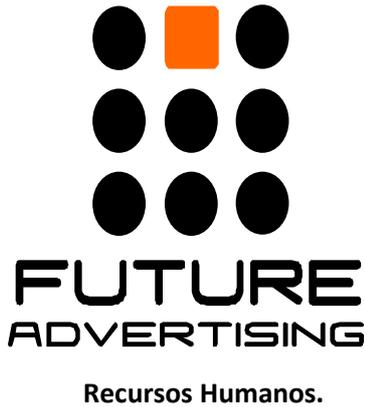
Características Generales	Indispensable	Deseable	Observaciones
Sexo			
Edad			
Estado Civil			
Nacionalidad			
Escolaridad			
Disponibilidad geográfica			
Profesión u oficio			

Experiencia y Habilidades			
Programación			
Relaciones Interpersonales			
Administración de Personal			
Experiencia en Publicidad			
Conocimiento de Digital Signage			
Logística			
Finanzas			
Otros			

Pruebas a practicarse durante el proceso de selección			
Cociente intelectual			
Personalidad			
Conocimientos específicos			

Presentación:			

Otros Requisitos:			



Entrevista de Salida No. _____

Nombre del empleado:
Duración de la relación laboral:
Fecha:
Hora:
Entrevistador:
Puesto al que renuncia:

Preguntar sobre las relaciones laborales en Future Advertising:

Pregunte sobre el clima organizacional:

Pregunte qué opina sobre el nivel salarial de Future Advertising:

Pregunte sobre la carga de trabajo y horario del puesto que ocupaba:

Pregunte qué opina sobre la capacitación que recibió para el puesto:

Pregunte ¿Cuál es el motivo de su renuncia?

Encuesta para medir el clima organizacional de Future Advertising

aplicada a __ miembros del personal el día _____

Pregunta No. 1

¿Tiene metas específicas en su vida laboral?

Respuesta	
Si	
No	

Pregunta No. 2

¿Le parecen positivos los valores de la empresa?

Respuesta	
Si	
No	

Pregunta No. 3

¿Son positivas las relaciones laborales dentro de la empresa?

Respuesta	
Si	
No	

Pregunta No.4

¿Recibe cooperación y apoyo por parte de la empresa para el logro de sus metas laborales?

Respuesta	
Si	
No	

Pregunta No. 5

¿Siente estimulada su creatividad en su lugar de trabajo?

Respuesta	
Si	
No	

Pregunta No. 6

¿Considera adecuada la iluminación en su lugar de trabajo?

Respuesta	
Si	
No	

Pregunta No. 7

¿Considera adecuada la ventilación en su lugar de trabajo?

Respuesta	
Si	
No	

Pregunta No. 8

¿Considera adecuado el programa de seguridad e higiene de la empresa?

Respuesta	Cantidad
Si	
No	

Pregunta No. 9

¿Le parece adecuado el reglamento interno de la empresa?

Respuesta	Cantidad
Si	
No	

Pregunta No. 10

¿Considera positivas las políticas de acción de la empresa?

Respuesta	Cantidad
Si	
No	

Pregunta No. 11

¿Son adecuados para el desempeño eficiente del trabajo, los procedimientos establecidos para el desarrollo del mismo?

Respuesta	Cantidad
Si	
No	

Pregunta No. 12

¿El liderazgo dentro de la empresa es positivo?

Respuesta	Cantidad
Si	
No	

Pregunta No. 13

¿Recibe los incentivos adecuados que lo mantengan motivado?

Respuesta	Cantidad
Si	
No	

Pregunta No. 14

¿La empresa muestra consideración por usted como persona y parte valiosa de la misma?

Respuesta	Cantidad
Si	
No	

Pregunta No. 15

¿Siente que la empresa está aprovechando al máximo su potencial?

Respuesta	Cantidad
Si	
No	

Pregunta No. 16

¿Ha recibido la capacitación adecuada a su puesto de trabajo?

Respuesta	Cantidad
Si	
No	

Pregunta No. 17

¿Su desempeño ha sido evaluado correctamente?

Respuesta	Cantidad
Si	
No	

Pregunta No. 18

¿Tiene libertad para tomar decisiones sobre el desarrollo de su trabajo?

Respuesta	Cantidad
Si	
No	

Pregunta No. 19

¿Existe comunicación eficiente y efectiva dentro de la empresa?

Respuesta	Cantidad
Si	
No	

Pregunta No. 20

¿Considera que tiene oportunidad de crecimiento laboral dentro de la empresa?

Respuesta	Cantidad
Si	
No	



Encuesta DNC Future Advertising,
aplicada el día _____.

Pregunta No. 1

¿Ha recibido capacitación para el desempeño de su trabajo?

Respuesta	
Si	
No	

Pregunta No. 2

¿Cuándo fue la última vez que recibió capacitación?

Respuesta	
Hace 3 meses	
Hace 6 meses	
Hace 1 año	
Hace más de 1 año	

Pregunta No. 3

¿Necesita recibir capacitación?

Respuesta	
Si	
No	

Pregunta No. 4

¿En qué áreas necesita ser capacitado?

Respuesta	
Digital signage	25%
Atención al cliente	17%
Publicidad	4%
Logística	17%
Diseño de contenidos digitales	
Investigación y Desarrollo	8%
Manejo del estrés	29%
Otras (mencionar)	

Pregunta No. 5

¿Necesita que su jefe inmediato sea notificado por escrito de la capacitación?

Respuesta	
Si	
No	

Pregunta No. 6

¿En qué horario prefiere asistir a la capacitación?

Respuesta	
8 a.m.	
10 a.m.	
2 p.m.	

Pregunta No. 7

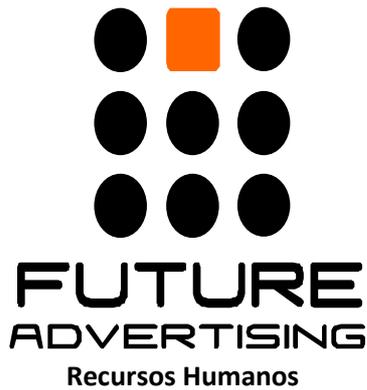
¿Qué día prefiere asistir a la capacitación?

Respuesta	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	

Pregunta No. 8

¿Necesita transporte para asistir a la capacitación?

Respuesta	
Si	
No	



Plan de Desarrollo Personal.

Fecha:

Puesto:	
Objetivo del Puesto:	

Resultados de la evaluación de las competencias:

Competencias Requeridas:	Nivel alcanzado

Niveles de desempeño:

- 0 Deficiente.
- 1 Normal.
- 2 Bueno.
- 3 Excelente.

Competencias en las que necesita capacitación:

Programa de Desarrollo

Recursos Humanos

Nombre:		
Fecha:		
Preferencia sensorial:		
Aprobado por:		
Competencias:		
Objetivos:		
Método de Capacitación.		
Duración:		
Horario:		
Fecha inicial y final:		
Fecha de evaluación del conocimiento adquirido:		
Fecha de evaluación de la mejora en el desempeño:		
Evaluaciones realizadas por:		

**CUENTAS ANUALES: ESCENARIOS
REALISTA - PESIMISTA - OPTIMISTA**

FUTURE ADVERTISING

ESCENARIO REALISTA

	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS					
Ventas Premium	275.142	291.650	382.860	529.648	794.472
Precio (€)	400	400	400	400	400
Ventas Basico	550.284	583.301	765.720	1.059.296	1.588.944
Precio (€)	200	200	200	200	200
TOTAL	825.425	874.951	1.148.580	1.588.944	2.383.416
VARIACIÓN INTERANUAL VENTAS					
mercado potencial (expositores 8 ferias)	85.982	91.141	94.580	94.580	94.580
cuota mercado acumulada (8 ferias)	20,0%	20,0%	23,0%	28,0%	35,0%
cuota mercado captada año	20,0%	0,0%	3,0%	5,0%	7,0%
Cientes Premium	688	729	957	1.324	1.986
Cientes Básicos	2.751	2.917	3.829	5.296	7.945
		6%	31%	38%	50%

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS	825.425	874.951	1.148.580	1.588.944	2.383.416
COSTES FIJOS	-	521.745	-	444.052	-
COSTES VARIABLES PREMIUM	-	37.425	-	51.838	-
COSTES VARIABLES BÁSICO	-	68.785	-	72.913	-
COSTES PROMOCIÓN	-	242.247	-	329.302	-
EBITDA (Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones)	- 44.777	98.384	227.672	494.486	944.717
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL	-	7.616	-	9.197	-
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL	-	1.895	-	3.790	-
RESULTADO EXPLOTACION	- 54.289	88.873	214.685	481.499	929.835
GASTOS FINANCIEROS (CP => 6,5% ; LP =>5%)	-	9.512	-	3.884	-
INGRESOS FINANCIEROS	1.200	1.272	1.276	1.281	1.476
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	- 62.601	83.388	212.077	482.244	931.311
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-	-	7.276	-	168.785
BENEFICIO NETO	- 62.601	76.113	137.850	313.458	605.352
IMPUESTO DE SOCIEDADES CALCULADO SIN ESCUDO FISCAL APLICADO	-	29.190	74.227	168.785	325.959
ESCUDO FISCAL PENDIENTE	-	21.910	-	-	-

BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO

(1 enero 2009)

2009

2010

2011

2012

2013

INMOVILIZADO INMATERIAL NETO	9,475	7,580	5,685	11,370	7,580	11,370
	9,475	9,475	9,475	18,950	18,950	28,425
Amortizaciones	-	1,895	3,790	7,580	11,370	17,055
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	40,213	32,596	24,980	22,105	12,908	3,711
Equipos	40,213	40,213	40,213	46,535	46,535	46,535
AMORTIZACIONES	-	7,616	15,233	24,430	33,627	42,824
EXISTENCIAS	-	137,445	151,190	188,987	207,886	259,857
CLIENTES	-	123,814	131,243	137,830	158,894	238,342
TESORERÍA	100,312	40,000	42,400	42,533	42,696	42,909
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	-	-	-	-	-	6,303
TOTAL ACTIVO	150,000	341,435	355,497	402,824	429,963	562,491

PASIVO

FONDOS PROPIOS	150,000	87,399	148,289	244,784	323,149	444,219
Capital	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Reservas	-	-	60,890	157,385	235,750	356,820
Rtdos. neg.ejercicios ant.	-	-	62,601	62,601	62,601	62,601
Pérdidas y Ganancias	-	62,601	-	-	-	-
PROVEEDORES CORTO PLAZO	-	80,000	84,800	89,056	98,560	118,272
PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO	-	54,036	42,408	28,983	8,254	-
PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO	-	120,000	80,000	40,000	-	-
TOTAL PASIVO	150,000	341,435	355,497	402,824	429,963	562,491
CONTROL CUADRE	-	-	-	-	-	-
NOF	-	181,259	197,632	237,760	268,220	379,927

FUTURE ADVERTISING

ESCENARIO PESIMISTA

2009 2010 2011 2012 2013

INGRESOS	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Premium	235.081	263.185	367.545	508.462	762.693
Precio (€)	384	384	384	384	384
Ventas Basico	470.162	526.371	735.091	1.016.924	1.525.386
Precio (€)	192	192	192	192	192
TOTAL	705.244	789.556	1.102.636	1.525.386	2.288.079
VARIACIÓN INTERANUAL VENTAS		12%	40%	38%	50%
mercado potencial (expositores 8 ferias)	85.982	91.141	94.580	94.580	94.580
cuota mercado acumulada (8 ferias)	17,80%	18,80%	23,00%	28,00%	35,00%
cuota mercado captada año	17,80%	1,00%	4,20%	5,00%	7,00%
Cientes Premium	612	685	957	1.324	1.986
Cientes Básicos	2.449	2.742	3.829	5.296	7.945

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS

2009 2010 2011 2012 2013

VENTAS	705.244	789.556	1.102.636	1.525.386	2.288.079
COSTES FIJOS	-	521.745	-	444.052	-
COSTES VARIABLES PREMIUM	-	33.453	-	51.838	-
COSTES VARIABLES BÁSICO	-	61.219	-	68.538	-
COSTES PROMOCIÓN	-	212.202	-	319.073	-
EBITDA (Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones)	- 123.375	40.116	191.958	446.818	873.214
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL	-	7.616	-	9.197	-
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL	-	1.895	-	3.790	-
RESULTADO EXPLOTACION	- 132.886	30.605	178.971	433.831	858.332
GASTOS FINANCIEROS (CP => 6,5%; LP =>5%)	-	13.723	-	9.847	-
INGRESOS FINANCIEROS	1.200	1.343	1.349	1.354	1.361
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	- 145.409	18.266	170.473	431.251	857.901
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-	-	-	150.938	-
BENEFICIO NETO	- 145.409	18.266	155.308	280.313	557.636
IMPUESTO DE SOCIEDADES CALCULADO SIN ESCUDO FISCAL APLICADO	-	50.893	59.666	150.938	300.265
ESCUDO FISCAL PENDIENTE	-	50.893	-	-	-

BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO

(1 enero 2009)

2010

2011

2012

2013

	2009	2010	2011	2012	2013
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO	9,475	5,685	11,370	7,580	11,370
	9,475	9,475	18,950	18,950	28,425
Amortizaciones	-	3,790	7,580	11,370	17,055
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	40,213	24,980	22,105	12,908	3,711
	40,213	40,213	46,535	46,535	46,535
Equipos	-	15,233	24,430	33,627	42,824
AMORTIZACIONES	-	-	-	-	-
EXISTENCIAS	137,445	151,190	188,987	207,886	259,857
CLIENTES	-	118,433	132,316	152,539	228,808
TESORERÍA	100,312	44,782	44,960	45,132	45,358
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO	150,000	345,070	399,738	426,044	549,103

PASIVO

FONDOS PROPIOS	150,000	22,857	131,572	243,697	383,106
	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Capital	-	-	-	-	-
Reservas	-	18,266	126,981	239,107	378,515
Rtdos. neg. ejercidos ant.	-	145,409	145,409	145,409	145,409
Pérdidas y Ganancias	-	-	-	-	-
PROVEEDORES CORTO PLAZO	-	89,564	100,063	110,742	132,890
PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO	118,817	136,649	96,103	23,605	9,108
PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO	120,000	96,000	72,000	48,000	24,000
TOTAL PASIVO	150,000	345,070	399,738	426,044	549,103
CONTROL CUADRE	-	-	-	-	-
NOF	-	163,232	221,240	249,683	355,775

FUTURE ADVERTISING

ESCENARIO OPTIMISTA

2009 2010 2011 2012 2013

INGRESOS	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Premium	316.413	364.563	499.382	756.640	1.134.960
Precio (€)	400	400	400	400	400
Ventas Básico	632.826	729.126	998.765	1.513.280	2.269.920
Precio (€)	200	200	200	200	200
TOTAL	949.239	1.093.689	1.498.147	2.269.920	3.404.880
VARIACIÓN INTERANUAL VENTAS		15%	37%	52%	50%
mercado potencial (expositores 8 ferias)	117.351	122.453	127.555	127.555	127.555
cuota mercado acumulada (8 ferias)	23,00%	25,00%	30,00%	40,00%	50,00%
cuota mercado captada año	23,0%	2,0%	5,0%	10,0%	10,0%
Cientes Premium	791	911	1.248	1.892	2.837
Cientes Básicos	3.164	3.646	4.994	7.566	11.350

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS

2009 2010 2011 2012 2013

VENTAS	949.239	1.093.689	1.498.147	2.269.920	3.404.880
COSTES FIJOS	-	408.005	444.052	449.034	489.522
COSTES VARIABLES PREMIUM	42.842	49.240	67.132	101.114	151.129
COSTES VARIABLES BÁSICO	79.103	91.141	124.846	189.160	283.740
COSTES PROMOCIÓN	273.201	312.046	417.550	613.911	899.486
EBITDA (Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones)	32.349	233.257	444.568	916.701	1.581.003
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL	-	7.616	9.197	9.197	9.197
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL	-	1.895	3.790	3.790	5.685
RESULTADO EXPLOTACION	22.837	223.746	431.581	903.714	1.566.122
GASTOS FINANCIEROS (CP => 6,5%; LP =>5%)	-	6.275	6.104	1.500	-
INGRESOS FINANCIEROS	1.200	1.383	1.388	1.629	2.780
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	17.762	218.965	426.864	903.843	1.568.902
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-	6.217	149.402	316.345	549.116
BENEFICIO NETO	11.545	142.328	277.462	587.498	1.019.786
IMPUESTO DE SOCIEDADES CALCULADO SIN ESCUDO FISCAL APLICADO	6.217	76.638	149.402	316.345	549.116
ESCUDO FISCAL PENDIENTE	-	-	-	-	-

BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO

(1 enero 2009)

2010

2011

2012

2013

	2009	2010	2011	2012	2013
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO	9,475	5,685	11,370	7,580	11,370
	9,475	9,475	18,950	18,950	28,425
Amortizaciones	-	3,790	7,580	11,370	17,055
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	40,213	24,980	22,105	12,908	3,711
	40,213	40,213	46,535	46,535	46,535
Equipos	-	15,233	24,430	33,627	42,824
AMORTIZACIONES	-	-	-	-	-
EXISTENCIAS	-	137,445	188,987	207,886	259,857
CLIENTES	-	142,386	179,778	226,992	340,488
TESORERÍA	100,312	46,087	46,257	46,496	46,728
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	-	-	-	7,804	45,955
TOTAL ACTIVO	150,000	391,995	448,497	509,665	708,109

PASIVO

FONDOS PROPIOS	150,000	184,238	239,730	357,230	561,187
Capital	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Reservas	-	34,238	89,730	207,230	411,187
Rtdos. neg. ejercidos ant.	-	-	-	-	-
Pérdidas y Ganancias	-	-	-	-	-
PROVEEDORES CORTO PLAZO	-	92,174	101,009	122,435	146,922
PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO	-	4,235	47,758	-	-
PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO	-	90,000	60,000	30,000	-
TOTAL PASIVO	150,000	391,995	448,497	509,665	708,109
CONTROL CUADRE	-	-	-	-	-
NOF	-	199,831	267,756	312,443	453,423



RESUMEN EJECUTIVO:

***Empresa de distribución y gestión
de contenidos digitales.***

FUTURE ADVERTISING

Miembros del equipo 8:

Alfonso Álvarez Arias
Ana Gabriela Morán Sulecio
Laura Reséndez Guerrero
Massiel Nazario Brugal
Santiago Ambit Gómez

I. Propósito del Proyecto:



Penetrar en el mercado de Digital Signage, que se refiere al uso de contenidos digitales emitidos a través de pantallas.

Para entrar en dicho mercado se formará una empresa dedicada a la creación, gestión y distribución de contenidos digitales a través de dispositivos de diseño y producción propia, destinados al sector publicitario.

Nuestra principal función será distribuir información publicitaria de empresas participantes en ferias, a través de paneles digitales, los cuales permiten tanto la visualización como la descarga de contenidos a través de diferentes interfaces (USB, Bluetooth, Wifi).



Ventaja Competitiva: Producto y servicio único en el mercado.

II. Análisis del Entorno:

Aspectos	Análisis
Política	El ambiente político no supone amenaza , en cuanto a legislación se van a comprar licencias y se patentarán los software desarrollados.
Economía	Crecimiento económico: la actual recesión económica obliga a las empresas a reducir sus costes, lo cual representa una oportunidad, puesto que nuestro servicio ofrece una reducción de costes de promoción para nuestros clientes.
Socio-cultural-demográfico	El servicio está dirigido tanto a grandes empresas como a pymes que participan en ferias de su respectivo sector, en España. La población laboral activa ofrece mano de obra que se adapta a las necesidades de la empresa. El incremento del paro nos crea la oportunidad de cubrir nuestras necesidades de mano de obra a un costo mínimo.
Tecnológico	Utilizaremos tecnología existente y disponible en el mercado que aplicaremos a nuestros propios sistemas, por lo tanto no existen complicaciones tecnológicas que obstaculicen nuestras operaciones.
Influencia de otros sectores	Informática: la evolución de las tecnologías informáticas influye en el diseño y desarrollo de nuestros dispositivos, lo cual nos va a forzar a mejorar constantemente los procesos productivos e invertir en I+D. Terminales de telefonía móvil: el servicio que ofrecemos hace uso de estos dispositivos, los cuales permiten la gestión de información digital, y cada vez son más las personas que llevan móviles con sistemas de transmisión y almacenamiento de datos, lo cual supone una oportunidad para incrementar la aceptación de nuestros servicios.

III. Análisis del Sector:

Análisis Competitivo	Descripción	Amenaza	Oportunidad
Barreras de entrada y salida	Tecnológicas		X
	Legales		X
	Financieras		X
	Aprovisionamiento		X
Posibles nuevos competidores	Muchos	X	
Poder de negociación de los clientes	Medio	X	
Posible estrategia de respuesta de los competidores a la actividad de nuestra empresa	Defensiva	X	
Poder de negociación de los proveedores	Bajo		X
Productos o servicios sustitutos	Muchos	X	

IV. Diagnóstico:

Resultados del QDAFO	
Debilidad que más nos afecta:	Alta inversión requerida en I+D+i, patentes y licencias.
Mayor fortaleza:	Producto y servicio único en el mercado.
Mayor oportunidad:	Posibilidad de penetrar en un mercado emergente.
Peor amenaza:	Muchos servicios sustitutos.

V. Objetivo estratégico:

Captar una cuota del 20% de las ferias realizadas en los 8 recintos feriales principales, que representaría un 3% de las ferias totales de España, esto equivale a unas ventas de 825.425 euros, con un total aproximado de 3.400 clientes.

VI. Operaciones:

Producción	Subcontratación
<ul style="list-style-type: none"> Dispositivos (ensamblaje) Software para dispositivos. Contenidos digitales. Informes de retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> Construcción del soporte metálico para los paneles. Software para operaciones de diseño, distribución y creación de información.
Procesos Productivos	
<ul style="list-style-type: none"> Diseño y ensamblaje de paneles. Diseño y producción de contenidos publicitarios. Distribución de paneles. Retroalimentación. Mejora continua. 	

Ubicación

De acuerdo a los resultados del estudio de mercado, las oficinas centrales establecerán en la ciudad de Madrid, en Calle Tomás Redondo No. 3, a 1000 mts del recinto ferial IFEMA y el Palacio de Congresos de Madrid. El local cuenta con 250m2 distribuidos en 150m2 de oficinas y 100m2 de almacén.

Riesgo Laboral

Para proporcionar al personal instalaciones seguras donde realizar su trabajo, hemos programado la ubicación de extintores, mangueras, botiquín, y ruta de evacuación debidamente señalizada, todo de acuerdo a las medidas básicas de salud y seguridad industrial.

Gestión Ambiental

Al no realizar actividades industriales, la gestión ambiental se enfocará en desarrollar procesos productivos eficientes en cuanto a una adecuada administración de recursos, racionalizando el uso de recursos naturales.

Calidad

Se gestionará la calidad midiendo continuamente el grado de satisfacción de los clientes, obteniendo información de los mismos y gestionándola de acuerdo al modelo ACSI.

VII. Marketing:

MERCADO TOTAL EXPOSITORES

Directos	79.021
Indirectos	48.534
TOTAL	127.555

Clientes

Profiling: ofrecemos nuestros servicios a todas las empresas que participen en ferias celebradas en España

Segmentos: nos dirigimos a empresas expositoras en las ciudades donde se lleva a cabo el mayor número de ferias.

Clustering: empresas que participan en recintos feriales que manejan un mínimo de 750 expositores directos.

Competidores

Ninguna empresa ofrece el mismo servicio ni producto, pero existen competidores que prestan servicios similares, siendo los principales: Altavox, Multipistas, Techex y Radical media.

Proveedores

El mercado ofrece una amplia cantidad de proveedores de las tecnologías que necesitamos, se va a trabajar con los siguientes: Barcitronic, Belsati, Vina Sistemas, Smartec y Alysan.

¿Cuál es nuestro objetivo?

Objetivo General: captar una cuota del 20% al ofrecer un servicio diferenciado.

Objetivos Específicos:

- Presencia en los 8 recintos feriales más importantes de España, en el primer año.
- Captar el 20% de los expositores, es decir, 3.400 clientes.
- Conseguir que al menos el 5% de nuestros clientes en las ferias contraten la señalización digital para sus negocios.

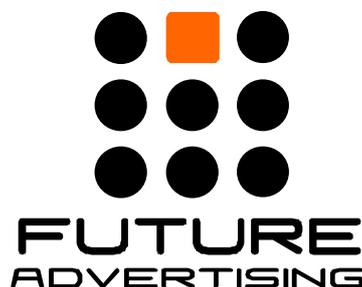
¿Cómo lo vamos a alcanzar?

Estrategias	Tácticas
Diferenciación: al ofrecer un producto y servicio único en el mercado.	Servicio único: Creación, gestión y distribución de contenidos digitales publicitarios adaptados a las necesidades del cliente. Proporcionamos a nuestros clientes información de los usuarios, pues estos son sus clientes potenciales.
Focalización: vamos a dirigirnos a un mercado muy segmentado.	Contacto con clientes potenciales a través de prescriptores: Gestores de Recintos Feriales y Organizadores de Ferias por Sector.

Nuestros Productos y Servicios:

Paneles
Estructura metálica con pantalla táctil y un sistema informático de distribución de contenidos digitales, de contenidos digitales, estos permiten tanto la visualización como la descarga de información a través de USB, bluetooth y Wifi.
Servicio Básico
Diseño y digitalización de la información promocional de la empresa para distribuirla a través de los paneles situados en la feria en la cual participa el cliente.
Servicio Premium
Incluye el servicio básico y adicionalmente se entrega al cliente un informe con los datos de contacto de los asistentes a la feria y de las personas que han accedido a su información a través de los paneles. También incluye un informe de flujo de personas por toda la feria, detallando la cantidad de personas y tiempo medio que cada una de ellas se detiene en el stand.

Marca:



Posicionamiento: la empresa persigue posicionarse a través del Buzz Marketing, ofreciendo productos y servicios de alta calidad para conseguir que tanto los clientes como los prescriptores nos recomienden, se utilizará la siguiente USP:

“Nuevas soluciones para los nuevos tiempos”



Canal de Distribución: venderemos el servicio directamente al cliente, y para contactarlo haremos uso de prescriptores. El canal de distribución es directo para mantener el control sobre la distribución de nuestros servicios y productos y protegernos así de copias e imitaciones.

PRECIOS DE VENTA	
Servicio Básico	200 €
Servicio Premium	400 €

¿Cómo vamos a promocionarnos?

PROMOCIÓN:

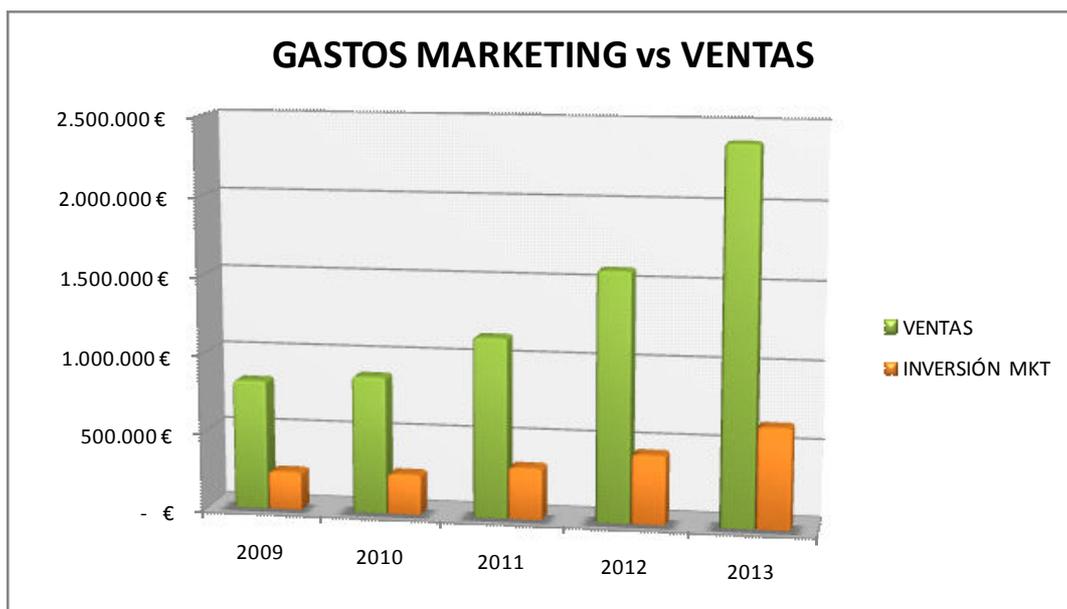
Para comunicar nuestros servicios al cliente, vamos a desarrollar actividades de relaciones públicas con prescriptores tales como: Directores de Recintos Feriales en los que pretendemos introducirnos y con varios miembros del Consejo Directivo de la Asociación de Ferias Españolas.

Acciones Específicas:

- Concertar citas con prescriptores para presentarles nuestros productos y servicios, de manera que nos recomienden con clientes potenciales.
- Ofrecer a los prescriptores la oportunidad de obtener un porcentaje de los ingresos por ventas que realicemos gracias a su recomendación.
- Ofrecer a los prescriptores la opción de quedarse con los paneles de Future Advertising instalados de forma permanente en el recinto ferial, sin ningún coste.
- Instalación de un stand en las ferias relacionadas con publicidad y tecnología para dar a conocer nuestros servicios y productos, se colocará el siguiente mensaje en el panel para que lo vean todas las personas que lo utilicen: “si pasas por el stand de Future Advertising, recibirás un regalo” el cual consistirá en un pen-drive con información promocional.

Proyección de Ventas:

Expositores Objetivos					
	2009	2010	2011	2012	2013
Cuota de Mercado en esas ferias	20%	20%	23%	28%	35%
Clientes captados en las Ferias objetivas	3.439	3.646	4.786	6.621	9.931
Clientes Premium	688	729	957	1.324	1.986
Clientes Básico	2.751	2.917	3.829	5.296	7.945
Cuota de Mercado sobre el total de Ferias en España	2,93%	2,98%	3,75%	5,19%	7,79%
Ventas Totales	619.069	656.213	861.435	1.191.708	1.787.562
Premium	206.356	218.738	287.145	397.236	595.854
Básico	412.713	437.475	574.290	794.472	1.191.708



VIII. Organización y RRHH:

Constitución Legal: Future Advertising será constituida como una Sociedad Limitada, conformada por dos socios, Santiago Ambit y Alfonso Álvarez con un 50% de la acciones respectivamente.

Estructura Organizacional: la estructura de la empresa será funcional.

Necesidades de Personal de acuerdo a la estructura de la empresa:

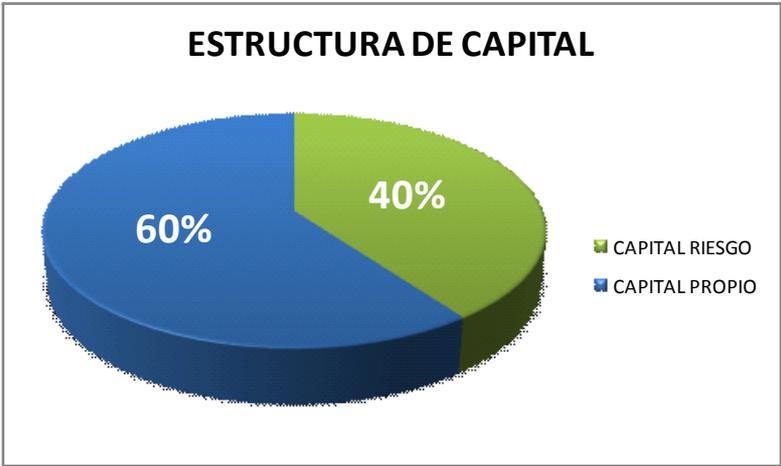
RRHH	Cantidad de personal	Puestos
Producción	4	Operario
Marketing y Ventas	3	1 Responsable de MKT 1 Responsable de Producto 1 Responsable de Promoción
Director General	1	Director General
Diseño	2	Diseñador
I+D	1	Investigador en Desarrollo
Aux. Administrativa	1	Administrativa

Costes de Gastos de Personal:

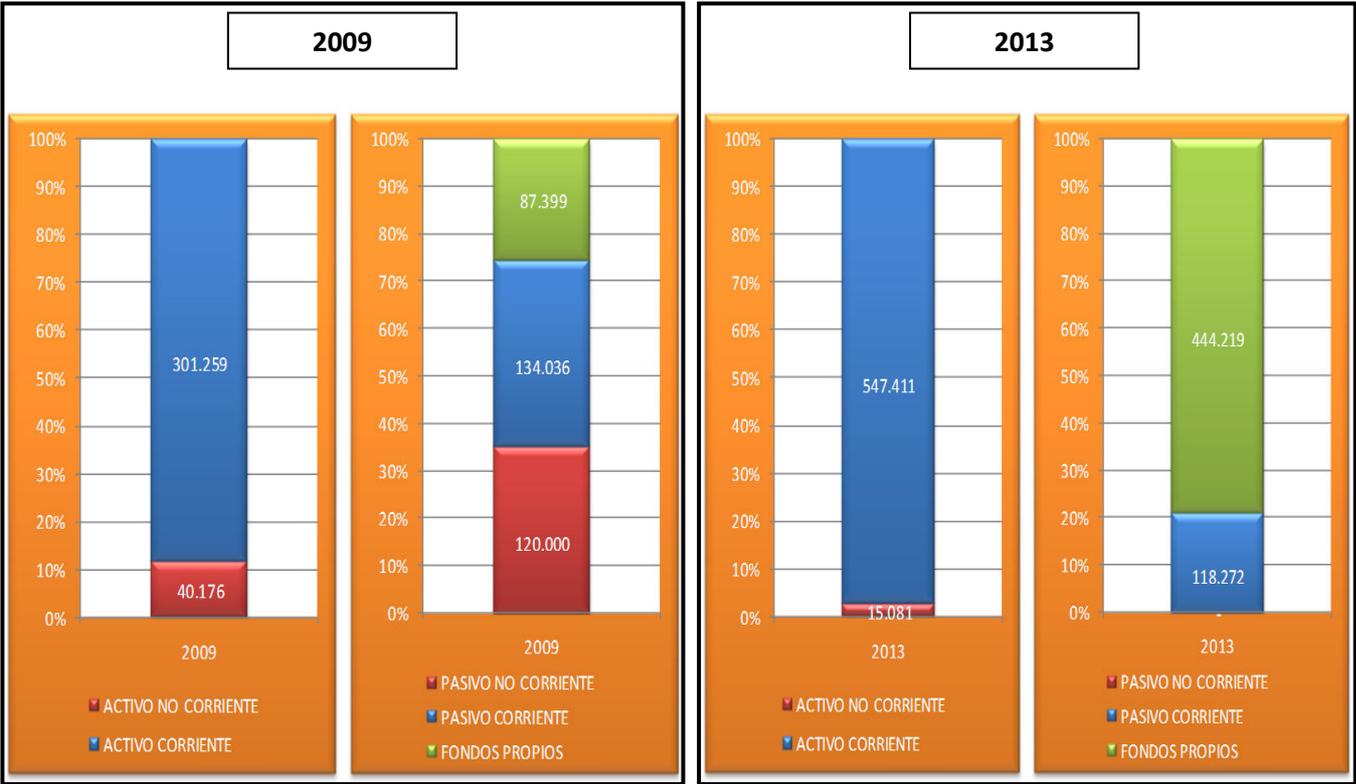
	Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	343.980 €	350.860 €	361.385 €	372.227 €	387.116 €	406.472 €
Programas de Capacitación	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Agencia de Empleo	708 €	708 €	708 €	708 €	708 €	708 €
Total	349.688 €	356.568 €	367.093 €	377.935 €	392.824 €	412.180 €

IX. Plan Financiero:

Requerimiento de Capital: 150.000€

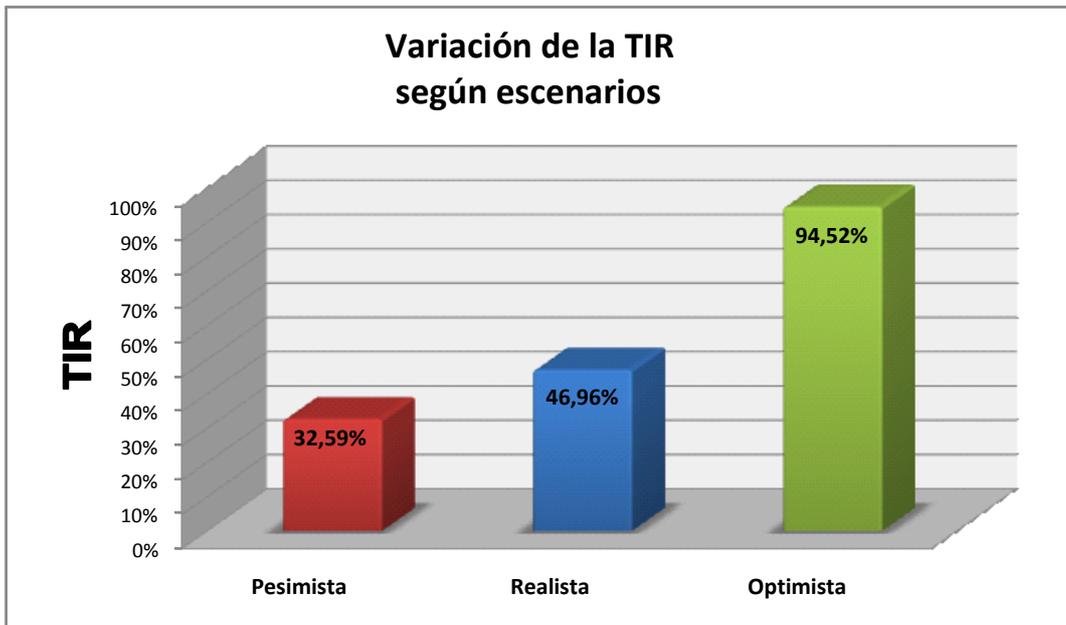


Análisis del Equilibrio Financiero:

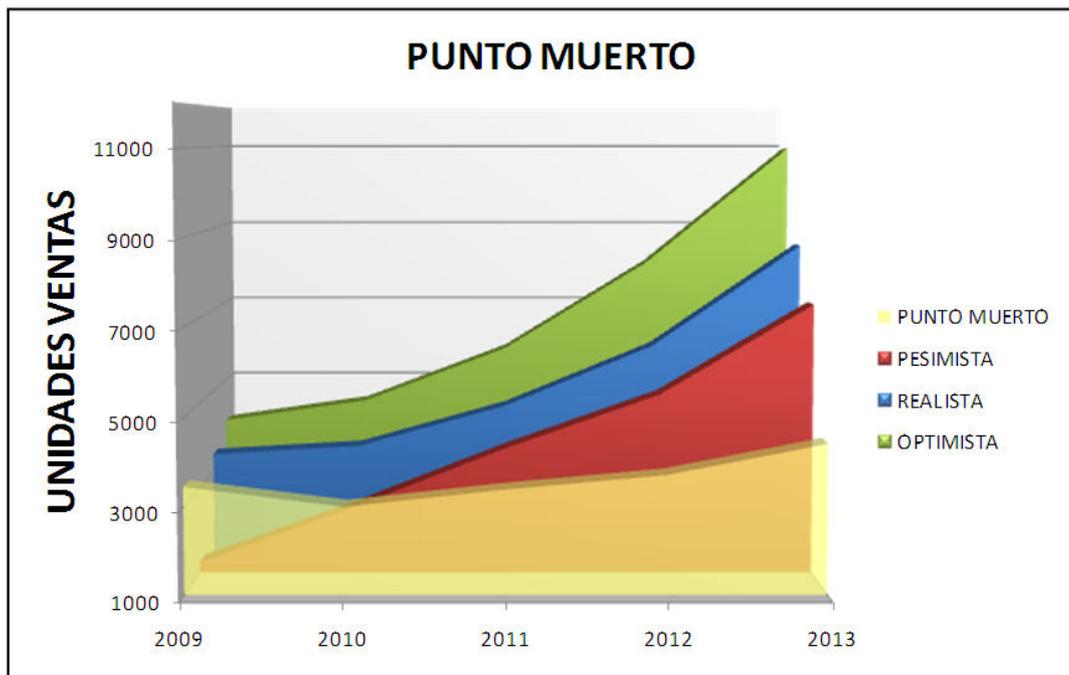


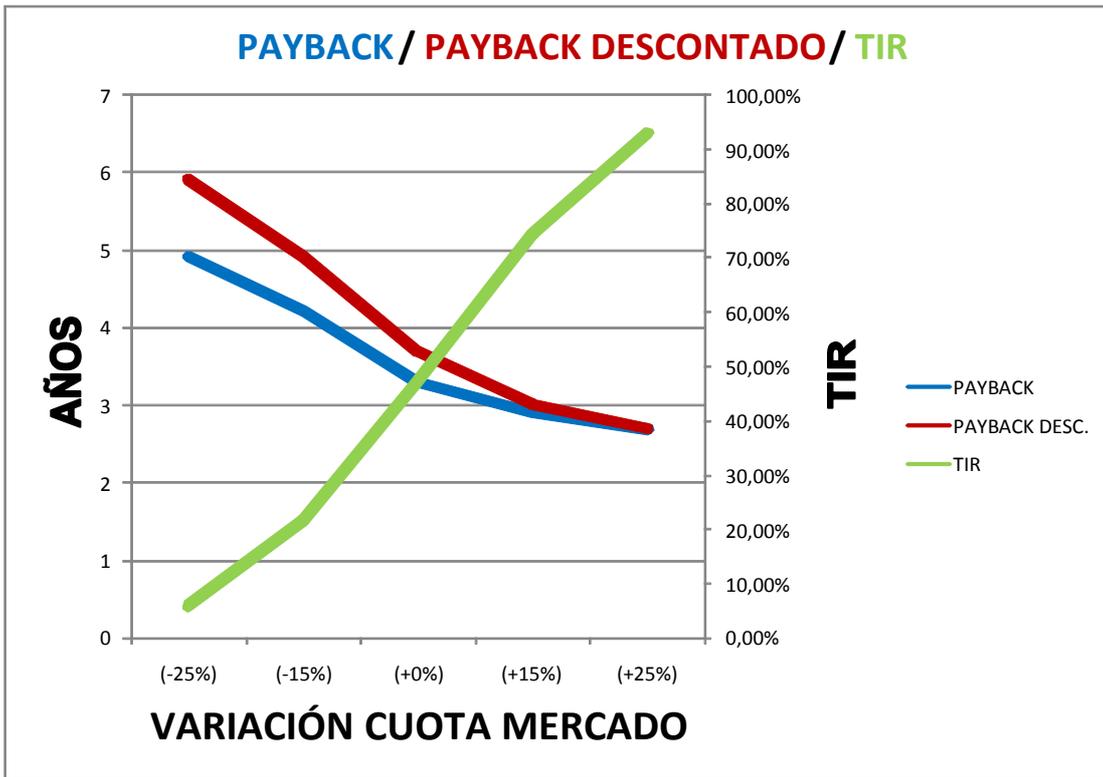
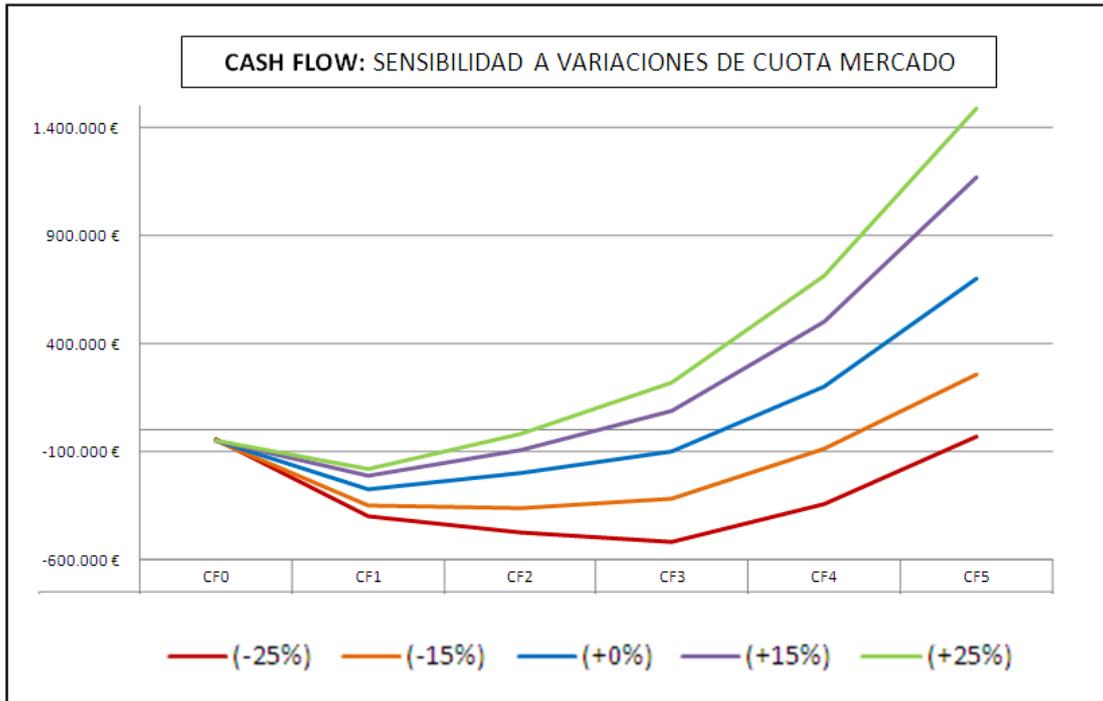
Análisis de Rentabilidad, Riesgo y Liquidez:

Escenarios	Rentabilidad		Liquidez y Riesgo	
	TIR	VAN	Payback	Payback descontado
Pesimista	33%	182.183	3 años 8 meses	4 años 2 meses
Realista	47%	294.890	3 años 4 meses	3 años 9 meses
Optimista	95%	815.680	2 años 4 meses	2 años 8 meses



Análisis de Sensibilidad:





Análisis de Ratios:

Ratios Financieros y Económicos					
Escenario REALISTA					
	2009	2010	2011	2012	2013
Liquidez					
Prueba de Liquidez	2,25	2,55	3,13	3,83	4,63
Prueba ácida	1,22	1,37	1,53	1,89	2,43
Tesorería	0,16	0,20	0,27	0,40	0,36
Solvencia					
Prueba de Solvencia	1,34	1,72	2,55	4,03	4,76
Endeudamiento					
Prueba de Endeudamiento	2,91	1,40	0,65	0,33	0,27
Cobertura de intereses	-4,71	14,56	58,62	921,63	-
Autonomía Financiera	25,60	41,71	60,77	75,16	78,97
Estructura					
Inmovilización	0,12	0,09	0,08	0,05	0,03
Rentabilidad					
ROA	-16%	23%	35%	73%	108%
ROE	-72%	51%	56%	97%	136%

Razones para invertir en Future Advertising:

- Baja inversión requerida.
- Poco riesgo y elevada rentabilidad.
- Mercado en crecimiento.
- Productos y servicios nuevos, innovadores y únicos en el mercado.