

# eMe DOBLE

Marketing Móvil Local

*José Luis Gandía Fornés  
Manuel Platero Jaime  
David Pérez García  
Carlos García Sánchez*

*MBA Part-time 07/08  
20/02/2009*

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
1.1. Presentación de la empresa	6
1.2. Misión / Visión	6
<b>2. ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>7</b>
2.1. El entorno	7
2.1.1. Variables jurídicas y políticas	7
2.1.2. Variables económicas	14
2.1.3. Variables demográficas	18
2.1.4. Variables tecnológicas	21
2.1.5. Variables sociales y culturales	23
2.2. Datos del sector	26
2.2.1. Mercado	26
2.2.2. Clientes	27
2.2.3. Estudio de mercado y encuesta de “intención”	30
2.2.4. Competidores	45
2.2.5. Canales de distribución	49
2.2.6. Proveedores	53
2.3. Análisis competitivo	56
2.3.1. Barreras de entrada y salida	56
2.3.2. Posibles nuevos competidores	59
2.3.3. Poder de negociación clientes	58
2.3.4. Estrategias de respuesta de los competidores	61
2.3.5. Poder de negociación de los proveedores	61
2.3.6. Productos sustitutivos	62
<b>3. ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>64</b>
3.1. Factores o capacidades comerciales	64
3.1.1. Definición del producto o servicio	64
3.1.2. Estructura de ventas	64
3.1.3. Existencia de clientes “cautivos”	65
3.1.4. Ciclo de vida de productos y mercados	66
3.1.5. Marcas	66
3.1.6. Segmentos de clientes	66
3.1.7. Nivel y política de precios	67
3.1.8. Publicidad y promoción	67
3.1.9. Imagen de la empresa	68
3.2. Factores o capacidades técnicas	68
3.2.1. Nivel tecnológico	68
3.2.2. Ingeniería, procesos y métodos	68
3.2.3. Mantenimiento	69
3.2.4. Productividad	69
3.2.5. Calidad objetiva – Calidad total	70
3.2.6. Acuerdos, licencias y patentes	70
3.2.7. Sistema de gestión y control	71

3.2.8.	Espacio, distribución y capacidad de las instalaciones	71
3.2.9.	Gestión de compras y control de stocks	72
3.2.10.	Planificación de la producción	72
3.2.11.	Gestión y control de costes	73
3.3.	Factores o capacidades financieras	73
3.4.	Factores o capacidades de gestión	74
<b>4.</b>	<b>DAFO</b>	<b>77</b>
4.1.	Amenazas	77
4.2.	Oportunidades	78
4.3.	Debilidades	79
4.4.	Fortalezas	79
<b>5.</b>	<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS</b>	<b>81</b>
<b>6.</b>	<b>PLAN DE ACTUACIÓN DE eMeDOBLE</b>	<b>85</b>
6.1.	Plan de marketing	85
6.1.1.	Descripción de los productos / servicios	85
6.1.2.	Política de precios	91
6.1.3.	Estrategia de comunicación	93
6.1.4.	Presupuesto	100
6.2.	Plan de operaciones	100
6.2.1.	Claves del éxito	101
6.2.2.	Funcionamiento y organización interdepartamental	102
6.2.3.	Proceso productivo	104
6.2.4.	Soporte continuo del área administrativa	111
6.2.5.	Capacidad productiva	111
6.2.6.	Control de calidad y satisfacción del cliente	120
6.3.	Plan jurídico, fiscal y laboral	122
6.4.	Plan de organización y recursos humanos	124
6.4.1.	Equipo directivo y socios	125
6.4.2.	Organigrama	127
6.4.3.	Plantilla de empleados	127
6.4.4.	Competencias	128
6.4.5.	Puestos: funciones y tareas	132
6.4.6.	Selección de personal	145
6.4.7.	Formación	154
6.4.8.	Retribución	159
6.5.	Plan económico – financiero	161
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>170</b>

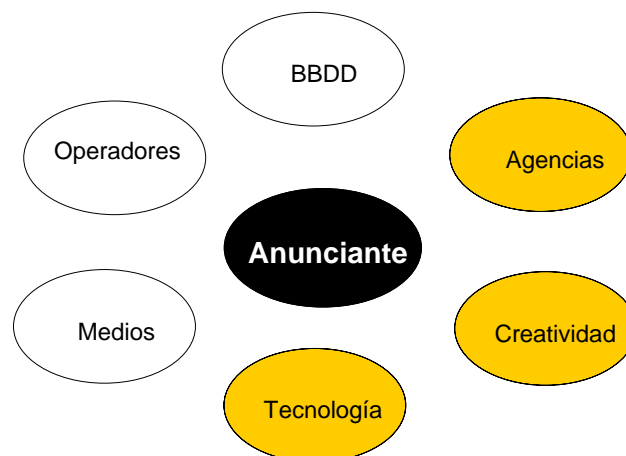
## 1. INTRODUCCIÓN

**eMeDoble, S.L., Marketing Móvil Local**, ofreciendo alternativas más eficientes que los medios tradicionales, nace con el afán de cubrir la necesidad que toda empresa o institución tiene de comunicar sus productos y servicios.

Hasta ahora, el mercado nos ofrece campañas de publicidad y de promoción con unos *costes por impacto* poco asequibles para la mayoría de empresas de ámbito local, lo que en ocasiones les obliga a publicitarse de manera poco eficaz o a asumir un derroche de recursos para hacerlo con garantías de éxito.

Por circunstancias eso ha sido así hasta ahora, pues nunca la sociedad había dispuesto de “tangibles” o “intangibles” al alcance de tantas personas durante tanto tiempo al día y de forma tan asequible, como resulta el teléfono móvil. eMeDoble, de la mano de las últimas tecnologías y recursos, aprovecha la inédita penetración del teléfono móvil, con ratios de 1,07 líneas por persona en España ya en el año 2007, convirtiéndolo en el canal más eficiente de difusión de contenido y respuesta directa en campañas integradas con otros medios o utilizado de forma individual.

En el mundo de la publicidad, el marketing móvil nos permite movernos entorno a la figura del “anunciante” cubriendo tres roles fundamentales: Agencia de publicidad, Agencia de medios y Facilitador de tecnología.



Es así que el marketing móvil facilita diferenciarnos de la publicidad tradicional, asumiendo simultáneamente los roles de varios agentes externos, de forma que podemos ofrecer a nuestros clientes un “todo en 1”.



A lo largo del documento veremos las características de nuestro proyecto, y los pertinentes análisis del entorno, del sector, de las tendencias en el ámbito de la publicidad y la comunicación, de la evolución tecnológica, de la economía, y otros muchos factores que van a respaldar nuestra idea de negocio consolidándolo como un proyecto firme y con futuro.

#### ❖ Nuestros servicios / productos:

**a. Publicidad móvil:** gestionamos la necesidad de publicidad de anunciantes de ámbito local

**b. Couponing:** envío de cupones promocionales al teléfono móvil, que podrán ser canjeados en el establecimiento determinado

**c. Proximity:** envío de contenidos digitales o descargas activas a través del sistema de barrido Bluetooth o Geolocalización (localización de situación del terminal y ubicación en un sistema de mapas)

**d. Mensajería:** envío de SMS y MMS con información corporativa, promociones o descargas de contenidos con consentimiento del receptor

**e. Contenidos y Aplicaciones:** realización de contenidos y aplicaciones para teléfonos móviles, que permitan ejecutar diferentes descargas de música, juegos, guías u otros contenidos y usos personalizados

**f. Desarrollo de páginas .mobi u off-portal**

#### ❖ Nuestros clientes:

**a. Franquicias.** En el mundo de la franquicia debemos diferenciar entre “enseña” y “negocio”. A lo largo del documento utilizaremos el concepto *enseña* haciendo referencia a la idea de negocio, la marca y propiedad del know – how y los derechos asociados a ella (por ejemplo.- Mc Donald’s), mientras que el concepto *negocio* lo utilizaremos haciendo referencia a la multitud de empresas que componen el grupo de la enseña, y que pueden pertenecer o no a la propiedad de la enseña (por ejemplo.- Mc Donald’s de la calle Gran Vía de Madrid). Otra forma de diferenciar estos conceptos es “franquiciador” y “franquiciado”.

**b. Centros Comerciales.** Los centros comerciales están gestionados por una empresa que los administra dando soporte logístico global a todos los negocios



ubicados en el centro comercial. Es esta administración la que se ocupa de cuestiones como mantenimiento y limpieza, marcar las normas, obligaciones y derechos de los negocios en él establecidos, y **publicidad y marketing** para reforzar la imagen y penetración del centro comercial como marca y reforzar las campañas de los negocios en él establecidos.

**c. Asociaciones de Comerciantes.** En la actualidad la práctica totalidad de empresarios comerciantes en España se agrupan en asociaciones de comerciantes distribuidas por todo el país, que sin ánimo de lucro, se ocupan de defender a sus asociados y aumentar el éxito de sus negocios.



## 1.1. Presentación de la empresa

La empresa surge de la asociación de cuatro jóvenes profesionales de diferentes sectores, que se han propuesto cubrir una necesidad de mercado como es la publicidad y el marketing de las empresas de ámbito local mediante el uso del móvil como canal de difusión de contenido y respuesta directa en campañas integradas con otros medios o utilizado de forma individual.

La empresa, con nombre y USP **eMeDoble, Marketing Móvil Local**, comenzará su actividad en Madrid y Barcelona, y mediante una ambiciosa estrategia de expansión, en los primeros 5 años se establecerá y consolidará en la mayoría de provincias de Levante y Andalucía, para cubrir la totalidad del territorio español a más largo plazo.

Nuestra idea de negocio pasa por obtener una alta rentabilidad, respetando los cánones más exigentes y las últimas tendencias del concepto de *responsabilidad social corporativa (RSC)*, y por propiciar un entorno laboral preocupado por sus empleados, aportándoles diversos beneficios sociales y una clara posibilidad de desarrollo profesional, participación e implicación haciendo que el éxito de la empresa sea el suyo propio.

## 1.2. Misión / Visión





*Ser la agencia de servicios integrales de marketing móvil de referencia en mercados de ámbito local. Propiciando un ambiente laboral que invite a su equipo humano a sentirse orgulloso de representarla.*



## 2. ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1. Variables del entorno

#### 2.1.1. Variables jurídicas y políticas



El aumento de la publicidad en Internet y las nuevas fórmulas de marketing, son una realidad. Este crecimiento activo de nuevas formas publicitarias que afectan a diferentes agentes (consumidores, agencias de publicidad, agencias de medios y medios publicitarios, entre otros) está expuesto al continuo análisis y a la opinión abierta del ámbito legal y político.

Es necesario en nuestro proyecto desarrollar un estudio de investigación para plantear las premisas legales, en especial las referidas a la normativa que afecta a la publicidad en los dispositivos móviles, a partir de las cuales organizar nuestro negocio.



Todas las acciones realizadas deben encontrarse dentro del marco jurídico, de lo contrario las instituciones pertinentes pueden aplicar a los agentes fuertes sanciones por incumplir la normativa legal al respecto. Lo importante de una campaña multiplataforma es que el mensaje sea único y llegue a su público objetivo. Pero para que esto suceda hay que tener en cuenta ciertas leyes.

La primera pregunta que debemos responder es: *¿Cómo se comporta la ley con anunciantes, agencias y demás actores?*

Quizás debamos establecer como la ley más relevante en el marco del estudio a la **Ley 23/2006, de 7 de julio, Ley de propiedad intelectual**, que controla los contenidos (música, imágenes, textos,...) utilizados en las campañas.

Las agencias deben proteger el mensaje del anunciante para protegerlo de copias o plagios, siendo un aspecto de vital importancia.

Existen varias formas para obtener los derechos de uso y explotación de los contenidos expuestos en campañas publicitarias que puede ser de uso exclusivo y restringido o compartido:

- **Royalty free:** Compra de imágenes (ilustraciones, fotografías,...) en pack o sueltas. Con esta compra se pagan los derechos de autor. Por tanto esas fotos se pueden utilizar todas las veces que se quiera, ya que su pago implica el derecho al uso con total libertad. Las imágenes pueden ser compradas para su uso en Internet o para un medio impreso.



- Las **imágenes de derecho restringido**, son de uso exclusivo. Comprar fotos que únicamente van a ser utilizadas por una persona. También pueden tener formato para imprenta o Web. El inconveniente es su precio, suele ser bastante elevado.

- Una última opción es ser el autor o encargar que un profesional cree las imágenes para ti. La imagen se adapta mejor al mensaje y es más sencillo construir una historia enlazada directamente con el producto.

A continuación analizamos las leyes que controlan todo este entramado son:



**Ley 23/2006, de 7 de julio, de propiedad intelectual**, como ya habíamos comentado antes, aprobado el texto refundido en El Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia, en su artículo 1 dice: *“La propiedad intelectual de una obra literaria, artística o científica corresponde al autor por el solo hecho de su creación”*, en esta ley se incluyen los derechos de autor. Esta ley nos influirá en acciones de marketing directo, one to one,...

**La ley orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de datos de Carácter personal (LOPD)** que protege los datos personales. Para cumplir la LOPD, los datos se introducen en un fichero que debe ser dado de alta en la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD)<sup>1</sup>.

En Internet como en el mundo físico rigen las mismas normas, que habitualmente quedan desfasadas debido a la rápida evolución de la tecnología. Motivo por el cual hay otras leyes que controlan el “ciberespacio”, aunque resultan de difícil aplicación.

**La Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico (LSSICE)** establece las principales obligaciones que una empresa debe cumplir cuando tiene presencia en Internet. Además regula la inclusión de noticias, artículos, fotografías,... no realizadas o encargadas desde nuestra empresa. Y obliga a las empresas que

<sup>1</sup> Ente público con personalidad jurídica propia y capacidad para inspeccionar y sancionar el incumplimiento de leyes.



operan en España a través de una web, a que estén identificadas en su dominio y a que consten en el Registro Mercantil.

Cualquier empresa debe cumplir la legislación vigente, y el desconocimiento de la misma no es un eximente. Sin embargo muchas empresas desconocen aspectos importantes de la Ley, por lo que quedan expuestas a fuertes sanciones pero también al descrédito y perjuicio de su imagen corporativa.

**La Ley General de Publicidad 34/1988, del 11 de noviembre**, califica como ilícita la publicidad que atente contra la dignidad de la persona o vulnere los valores y derechos reconocidos en La Constitución. En su artículo 23 habla de las creaciones publicitarias *que “podrán gozar de los derechos de propiedad industrial o intelectual cuando reúnan los requisitos exigidos por las disposiciones vigentes”*. No obstante se tiene en cuenta el contrato de creación publicitaria: *“es aquél por el que, a cambio de una contraprestación, una persona física o jurídica se obliga en favor de un anunciante o agencia a idear y elaborar un proyecto de campaña publicitaria, una parte de la misma o cualquier otro elemento publicitario”*. Entonces los derechos de explotación estarán cedidos en exclusiva al anunciante o a la Agencia.



El **Copyleft** explica la distribución del arte por Internet. Según este método el autor cede parte de sus derechos sin renunciar a su autoría y de esta forma deja que su obra se pueda compartir, difundir, etc. pero *siempre que no sea utilizada para fines comerciales*. Esta propuesta es una manera de respetar la Ley de Propiedad Intelectual. Sus creadores piensan que es una forma de promocionar la obra del autor, dándola a conocer por Internet y fomentando futuras compras.

Nuestra mayor amenaza normativa viene dada por la tendencia a la modificación de las actuales leyes de protección del consumidor en lo que se refiere a la recepción de mensajes publicitarios. En esta línea, la nueva **Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI)** pone en marcha medidas de prohibición del spam<sup>2</sup> (solo medidas aplicables a webs españolas).

---

<sup>2</sup> El spam es considerado correo basura o mensajes basura no solicitados, habitualmente de tipo publicitario



Ante estas medidas legales nuestro propósito es evitar cualquiera que sea la barrera que merme nuestras posibilidades de desarrollo, así pues, ante esta modificación de la ley de protección del consumidor y el usuario, optamos por utilizar como canal de distribución el barrido Bluetooth, que no está restringido ni controlado desde la propia ley, sino que tiene total libertad de uso.

Otro pilar básico en lo que a normativa se refiere, apoyado por la puesta en marcha de diferentes medidas políticas, consiste en el respaldo político-legal al desarrollo de I+D+i.

**La Ley 13/1986, de 14 de abril de 1986, de Fomento y Coordinación General de la Investigación Científica y Técnica**, más conocida como **la Ley de la Ciencia**, se elaboró con el objetivo de constituirse en el instrumento fundamental de la gestión, coordinación y asignación de los recursos para el desarrollo de la investigación científica y el desarrollo tecnológico en España. Esta ley impulsó el Plan Nacional de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico como *“el instrumento de gestión del Gobierno para el fomento y la coordinación general de la investigación científica y técnica”*. El Plan Nacional se elabora para periodos de cuatro años y en él se establecen, a través de programas específicos, las prioridades gubernamentales y los actores a los que va dirigida la acción pública.

En la actualidad se encuentra vigente el VI Plan Nacional, correspondiente al periodo 2008 – 2011, aprobado por El Consejo de Ministros el 14 de septiembre de 2007, que duplicará la financiación con respecto al plan anterior.

Este último ejercicio ha modificado la estructura tradicional basada en ejes temáticos (dirigidos a áreas de conocimiento que se consideraban prioritarias), hacia un modelo basado en ejes instrumentales y orientado a la potenciación de cinco líneas instrumentales de actuación clave, a saber:

- Recursos humanos
- Proyectos de I+D+i
- Fortalecimiento institucional, infraestructuras científicas y tecnológicas



- Utilización del conocimiento y transferencia tecnológica
- Articulación e internacionalización.

Los numerosos diagnósticos realizados sobre el Sistema Español de Ciencia y tecnología (SECYT) en los años de vigencia del Plan Nacional, han apuntado la necesidad de que el nuevo Plan Nacional de I+D+i 2008 - 2011 incorpore cambios importantes en su estructura y en su forma de gestión. Para su diseño se ha puesto en marcha un proceso participativo de elaboración, donde se han implicado de un modo ejemplar todos los actores clave, así como los responsables políticos y de la gestión de las actividades de I+D+i que componen el SECYT.

Otra medida estratégica a destacar es la puesta en marcha del Plan Avanza, actualmente en vigor.

El **Plan Avanza** se orienta a conseguir la adecuada utilización de las TIC para contribuir al éxito de un modelo de crecimiento económico basado en el incremento de la competitividad y la productividad, la promoción de la igualdad social y regional, la accesibilidad universal y la mejora del bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos.

El conjunto de las actuaciones a emprender por el Plan Avanza se pueden resumir en *el objetivo de conseguir que el gasto en TIC sobre el PIB se sitúe en el 7% en el año 2010*. Para llegar a este valor partiendo de la situación actual es necesario un esfuerzo conjunto del sector privado, la sociedad civil y las distintas administraciones.

De manera más específica, el Plan Avanza busca la consecución de un conjunto de objetivos estratégicos, definidos para cada una de las áreas de actuación en que se divide y alineados con la Agenda de Lisboa, que persigue la convergencia con los países europeos más avanzados en materia de Sociedad de la Información (en adelante: SI). Y para ello se tendrá en cuenta que la convergencia ha de producirse también a nivel nacional entre las CCAA.

La base del Plan Avanza depende de la participación tanto de la sociedad, a través de sus representantes políticos y de los distintos niveles de la Administración Pública, como de la economía representada por el propio sector TIC.



La clave del éxito del Plan Avanza, superada su etapa de definición, estriba en que para su desarrollo y puesta en práctica se lleve a cabo un esfuerzo conjunto, manteniendo el mismo espíritu participativo de todos los sectores que ya se implicaron en su elaboración, comprometiéndose cada uno en la medida de su ámbito propio de actuación, a que la Sociedad de la Información pase a ocupar en la economía y sociedad españolas el lugar que le corresponde para beneficio de los ciudadanos.

Una vez rastreado el marco legal y político que afecta al desarrollo de nuestro negocio, **concluimos** que:

- ❖ Hay que asesorar a nuestros clientes en lo que se refiere al perfecto cumplimiento de los requisitos legales impuestos por las normas actuales, ya que su bienestar económico, en dependencia del marco normativo, está alineado con el nuestro.
- ❖ Debemos estar asesorados por expertos legales que nos cuiden de cualquier amenaza normativa para nuestro negocio, y en la ejecución de las acciones propias de la empresa en el ámbito publicitario y comercial.
- ❖ El fomento político y empresarial es vital para un adecuado marco de desarrollo del proyecto.
- ❖ Las normas actuales y la tendencia del marco legal en relación a temas que afecten a nuestro proyecto, no suponen ninguna amenaza a nuestra misión. Si bien, nos vemos favorecidos por el fomento de las tecnologías asociadas al proyecto en forma de planes de acción y normativas estatales.

Y por último recogemos en la siguiente tabla las principales leyes que debemos considerar y que ya hemos comentado:

PRINCIPALES LEYES QUE INFLUYEN EN NUESTRO NEGOCIO
Ley 23/2006, de 7 de julio, Ley de propiedad intelectual
La ley orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de datos de Carácter personal (LOPD)
La Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico (LSSICE)

Ley General de Publicidad 34/1988, del 11 de noviembre
Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI)
La Ley 13/1986, de 14 de abril de 1986, de Fomento y Coordinación General de la Investigación Científica y Técnica

### 2.1.2. Variables económicas

Analizando el sector desde el punto de vista económico debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Inversión en el mercado
- ❖ Costes de tráfico de datos para el usuario final
- ❖ Situación económica y de financiación general
- ❖ Bienestar social

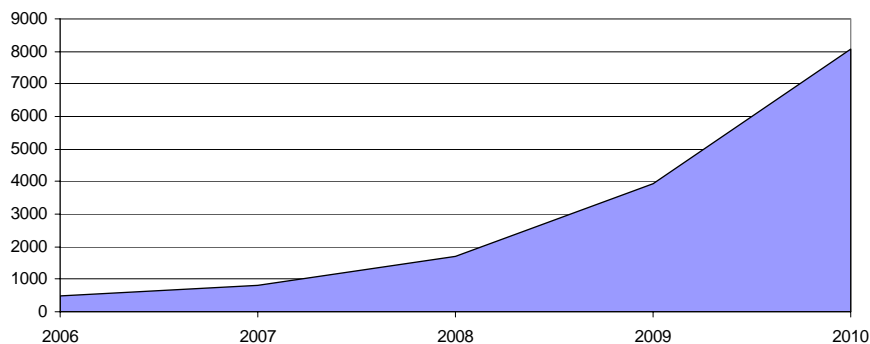
#### a. Inversión de empresas en el sector

El primer punto que se debe analizar desde una visión económica es la inversión en marketing móvil tanto a nivel mundial como español, y la tendencia prevista para los próximos años. Este dato permite hacernos una idea del tamaño del mercado y por tanto de las posibilidades existentes.

Tanto a nivel mundial como español, la inversión año a año crece de forma importante y se prevé que este crecimiento se sostenga en el futuro. La inversión mundial en el tramo 2006 – 2010 se estima en la siguiente tabla:

	2006	2007	2008	2009	2010
Inversión (MM\$)	500	800	1700	3950	8050
Crecimiento (%)		60%	113%	132%	104%

Inversión marketing móvil en el mundo (MM\$)



Fuente: Gartner 2007.



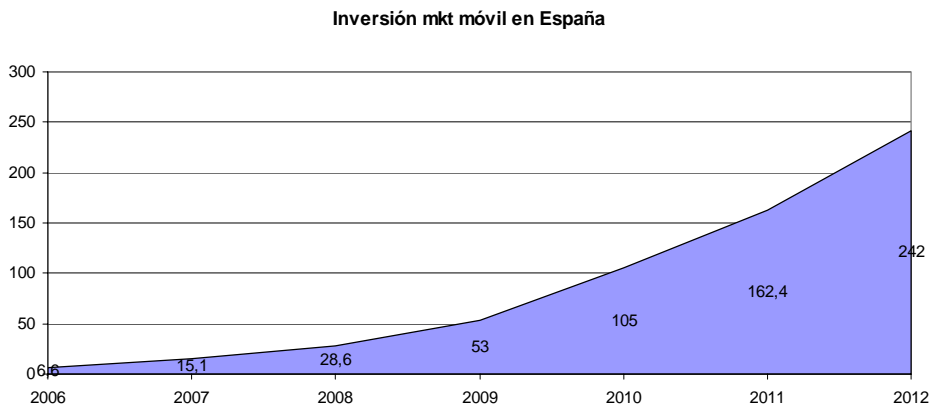
Vemos que el volumen de inversión es elevado y en constante crecimiento, llegando en 2010 a los 8.050 millones de \$ con un crecimiento medio de los 3 últimos años de alrededor del 110% de forma sostenida.

Nuestro ámbito de negocio será a nivel nacional por lo que es necesario analizar los datos a nivel local, como vemos en la tabla siguiente:

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Inversión (MM\$)	6,6	15,1	28,6	53	105	162,4	242
Crecimiento		128,8%	89,4%	85,3%	98,1%	54,7%	49%



También a nivel nacional se prevé que el crecimiento del mercado sea importante, con un promedio del 75% anual durante los próximos 4 años, llegando a un volumen de negocio de 242 millones de \$ en el año 2012:



Fuente: MMA 2008.

Tanto el ritmo de crecimiento actual como la previsión de crecimiento para los próximos años son muy positivos y plantean un mercado muy interesante.

**b. Abaratamiento de las tarifas de los operadores**

Un punto clave en el crecimiento del marketing móvil es el abaratamiento de las tarifas de los operadores y la sencillez de navegación. Como es lógico, la inversión en marketing aumentará siempre y cuando aumenten los usuarios de Internet en el móvil. Y para esto, parece oportuno un abaratamiento de las tarifas, de forma que su uso sea algo habitual entre los usuarios de telefonía móvil.

Durante los últimos años se ha producido un abaratamiento progresivo de las tarifas de datos de los operadores móviles, y se ha introducido un gran



número de productos destinados a abaratar el acceso de los usuarios a Internet y otros servicios.

Un artículo publicado en El País el 30 de septiembre de 2008 ratifica esta afirmación:

## Vodafone lanza la primera tarifa plana para teléfonos móviles

La operadora permite un acceso a Internet sin límites por 12 euros al mes

ELPAÍS.com - Madrid - 30/09/2008

Vota ☆☆☆☆☆ | Resultado ★★☆☆☆ 2 votos

Vodafone ha decidido acabar con las limitaciones de las conexiones a Internet desde los teléfonos móviles al crear la primera tarifa plana que permite acceder a todos los datos que se desee y todo el tiempo que sea necesario por 12 euros al mes.

- › Vodafone lanza sus primeras ofertas de ADSL para el teléfono fijo
- › Vodafone exige a Telefónica 670 millones por trabas a la competencia
- › Simyo, Jazztel y Telefónica subvencionan hasta los cero euros los portátiles de Airis
- › Internet móvil ya representa el 10% de la banda ancha en España
- › Vodafone se asocia con Dell para vender conexiones móviles a Internet

Esta tarifa incluye toda la navegación en el móvil, ya sea por Internet, Vodafone live! o la navegación derivada del uso del correo electrónico o de las redes sociales. Como promoción de lanzamiento, los clientes que se den de alta en la nueva tarifa plana antes del 31 de octubre de 2008, disfrutarán de un mes de navegación gratis.

La compañía aprovecha la puesta en marcha su nueva política de precios para renovar los servicios del portal Vodafone Live que ha incorporado a la red social Hi5 y la tienda de comercio electrónico de Amazon.

La noticia en otros webs

2

PDA's

(agendas electrónicas)

AMC ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

---

Lo más visto ...valorado ...enviado

1. EE UU descarta a España para la cumbre internacional
2. El Dow Jones cae un 5,69% al reavivarse los temores a una recesión mundial
3. El alto precio del famoso pentalabios de Palin
4. Aznar: "Soy un ecologista sensato"

Una de las estrategias de los operadores ha sido lanzar tarifas planas<sup>3</sup>.

A continuación resumimos las tarifas disponibles en dos de los principales operadores móviles en España (Vodafone y Movistar):

Compañía	Tarifa	PVP (sin IVA)	Datos
Vodafone	Tarifa plana mensual Internet en el móvil	12 €/mes	Ilimitado
Vodafone	Tarifa plana mensual Vodafone live!	6 €/mes	Ilimitado
Vodafone	Conexión Internet	0,69 €/conexión de 5MB	5MB
Vodafone	Conexión Vodafone live!	0,69 €/conexión de 5MB	5MB
Movistar	Tarifa diaria	1 €/día conexión de 10MB	10MB
Movistar	Internet en el móvil	10 €/mes	Ilimitado

Datos de Octubre de 2008. Fuente: Vodafone y Movistar.

Los datos anteriores tienen un doble análisis:

1. La bajada en tarifas generará un mayor uso de Internet móvil y por tanto, un crecimiento de las acciones de marketing en este medio.
2. Como se puede observar en la tarifa "Tarifa plana mensual Vodafone live!", los operadores ofrecen a sus clientes tarifas más favorables para

<sup>3</sup> Con una cuota mensual fija el cliente puede acceder a Internet mediante su móvil sin restricciones. Este producto es muy económico comparado con la alternativa de facturación por acceso puntual.

sus negocios “on-portal” que inciden de forma negativa en nuestro negocio.

### c. Crisis económica

El momento de crisis mundial en el que nos encontramos en la actualidad incide de forma importante en nuestro negocio. La siguiente noticia publicada en El Economista el 23 de Octubre de 2008 es una muestra de la situación en la que nos encontramos:

#### El incendio no se detiene: el Ibex 35 ha perdido un 42% de su valor en el año



30 COMENTARIOS

El fuego bajista no se detiene. El selectivo cerró en 8.811,2 puntos tras perder un 2,05% en la sesión, un resultado nada malo si tenemos en cuenta que se tocaron los 8.419,2 en el peor momento del día. El Ibex 35, en mínimo del año y en niveles no vistos desde diciembre de 2004, ha perdido ya un 42% de su valor en lo que va 2008.

La fuerte crisis económica generalizada genera incertidumbre y falta de confianza. Ante esta situación muchas de las empresas optan por reducir costes mediante la reducción de sus presupuestos de marketing y publicidad.

Esta situación tiene un doble efecto en el sector de la publicidad:

1. Las empresas reducen temporalmente las inversiones en medios de publicidad, pero necesitan comunicar sus acciones de forma más eficiente.
2. Y gran parte del presupuesto se destina a acciones no masivas, más directas y que proporcionan un mayor *impacto por inversión* (BTL)<sup>4</sup>. Alguno de nuestros servicios, que explicaremos más adelante, como Proximity o Couponing se enmarcan en estas acciones.

### d. Dificultad de financiación

La situación de crisis debido a la falta de liquidez en los mercados financieros genera un mayor coste y dificultad de financiación en todos los

<sup>4</sup> Acciones below the line.



ámbitos. Nuestro proyecto necesita de importantes recursos para su puesta en marcha. Esta situación de crisis generará una mayor dificultad en obtener financiación para este proyecto.

### e. Mejora del bienestar social

La mejora en el nivel de vida de la sociedad española y la rápida evolución tecnológica ha hecho que el teléfono móvil pase de ser un producto al alcance de pocos a un “comodity” en solo unos años. De la misma forma, se está estandarizando y extendiendo el acceso a Internet a través de dispositivos móviles.



En la siguiente tabla relacionamos el nivel de uso de diferentes servicios que ofrece la telefonía móvil con los ingresos mensuales del hogar:

Ingresos mensuales / hogar	Personas con tf móvil	Envío imagen o vídeo	Colgar imagen	Recibir info. de pago	Navegar por Internet	Leer e-mail	Ver TV o vídeo	Pagar por bienes o servicios	Navegar para encontrar lugares	Otros
< 1.100 €	4.086.686	14,9	1,3	2,2	3,4	1,8	0,7	0,7	1	5,6
1.101 a 1.800 €	7.967.383	22,1	1,5	3,6	5,6	2,7	1,1	0,7	2,2	9
1.801 a 2.700 €	5.856.230	29,2	1,5	3,7	9,1	3,9	1,5	1	3,4	9,7
> 2.700 €	4.497.504	31,1	1,4	4	10,3	6,2	0,9	2	5,5	8,5

Fuente: INE. Datos 2008.

Observamos que hay una relación directa entre el uso de los diferentes servicios de telefonía móvil y el nivel de ingresos de los hogares. El crecimiento de los ingresos de las familias durante los últimos años y las expectativas de crecimiento durante los próximos, hacen suponer que se producirá un crecimiento en el uso de los servicios anteriores. Aspecto que seguramente se verá ralentizado por la situación de crisis económica y el aumento del paro en nuestro país.

### f. Estacionalidad del sector

En el mundo de la publicidad existe una gran estacionalidad con una variación importante de la actividad en las diferentes épocas del año. Se observa claramente en la atomización de la publicidad en campañas navideñas y por el contrario en la reducción de la inversión publicitaria en época estival.



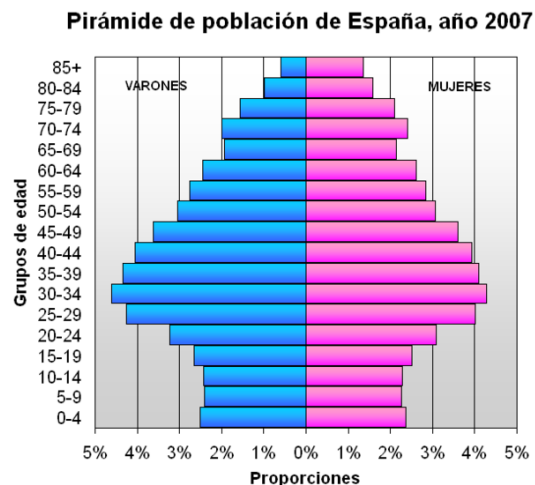
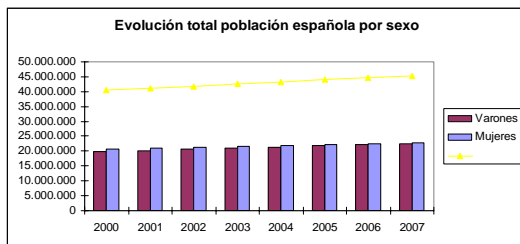


Esto incide directamente en nuestro sector, pero pensamos que con menor incidencia en servicios que suponen un coste más reducido para las empresas, como son los propios del marketing móvil en comparación con las acciones tradicionales.

### 2.1.3. Variables demográficas

Como podemos observar en los gráficos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la población está aumentando de forma lenta, pero constante durante los últimos años, y de una forma proporcional entre ambos sexos, siendo las mujeres ligeramente más numerosas.

Por otro lado, las franjas de edad más numerosas en la pirámide poblacional están comprendidas entre 20 y 54 años.



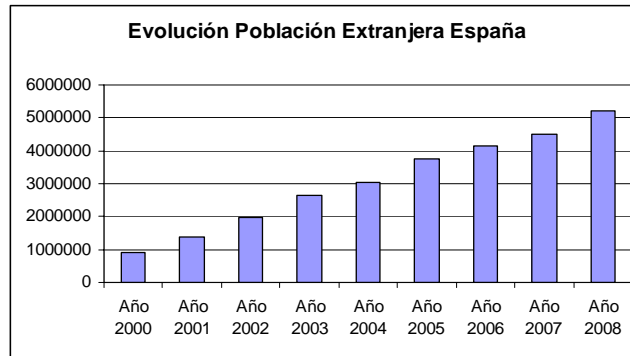
Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Censo a 1 de enero de 2007

Fuente. Instituto Nacional de Estadística, 2007.

Por tanto, nos encontramos en un entorno favorable en la evolución de la población, siendo más alta la tasa de población en las franjas entre 0 y 19 años, que en las comprendidas entre 65 y 84 años. Por tanto, podemos observar que la tasa de población joven y adaptada a las nuevas tecnologías, es superior a la tasa de población envejecida, con menor predisposición a su uso.

También analizamos la importancia del aumento de la inmigración en España, que aporta una visión significativa en cuanto a la demografía:





Fuente. Instituto Nacional de Estadística.



Una encuesta elaborada por el INE en 2008, sobre equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los hogares españoles (año 2008), indica que el 51% de hogares tiene acceso a Internet, con un crecimiento de más de 1 millón de hogares respecto al año anterior, habiendo 17 millones de personas como usuarios frecuentes, lo que supone un crecimiento del 11%.

Sin embargo, hay una variable significativa en cuanto al uso de Internet entre españoles y población inmigrante, pues el 35,2% de éstos acceden a Internet en cibercafés o similares, frente al 7% por parte de los españoles.

Otro dato relevante, según el informe anual CMT e INE, es que **la penetración de la telefonía móvil en España es de 1,07 líneas por persona**. Es decir, más líneas de telefonía móvil que habitantes en España. El uso de **acceso a Internet a través del móvil es del 12,4%** (Estudio de La Sociedad de la Información en España 2007. Fundación Telefónica), estimando **para 2008 un 18%**.

*Comparando el aumento de la población con el aumento del acceso a Internet en los hogares españoles, y el aumento de acceso a Internet a través del móvil, observamos que existe un entorno favorable hacia el marketing móvil en cuanto a las condiciones demográficas de la población española.*

*Estas condiciones favorables se deben a la frecuencia de uso del móvil, que hace a las acciones de marketing móvil mucho más efectivas que las acciones de marketing convencional.*

En cambio, actualmente sigue existiendo una brecha en el acceso a las tecnologías entre el medio rural y el medio urbano, debido a la falta de







infraestructuras y servicios generalizados en zonas rurales. Según el estudio elaborado por la Unión de Pequeños Agricultores y Ganaderos y por FADEMUR, el 51% de los habitantes de las zonas rurales no tienen acceso a Internet. Si extrapolamos este dato, podemos observar el bajo nivel de acceso a la tecnología en zonas rurales.

Este estudio indica que existe una brecha digital entre hombres y mujeres de las zonas rurales, ya que del 66% de mujeres no utiliza Internet en el trabajo y el 44% no sabe utilizar el ordenador e Internet. Lo que resulta preocupante para el futuro del acceso a Internet con las nuevas tecnologías, aunque se ve contrarrestado por la evolución y la penetración de Internet en la población española.



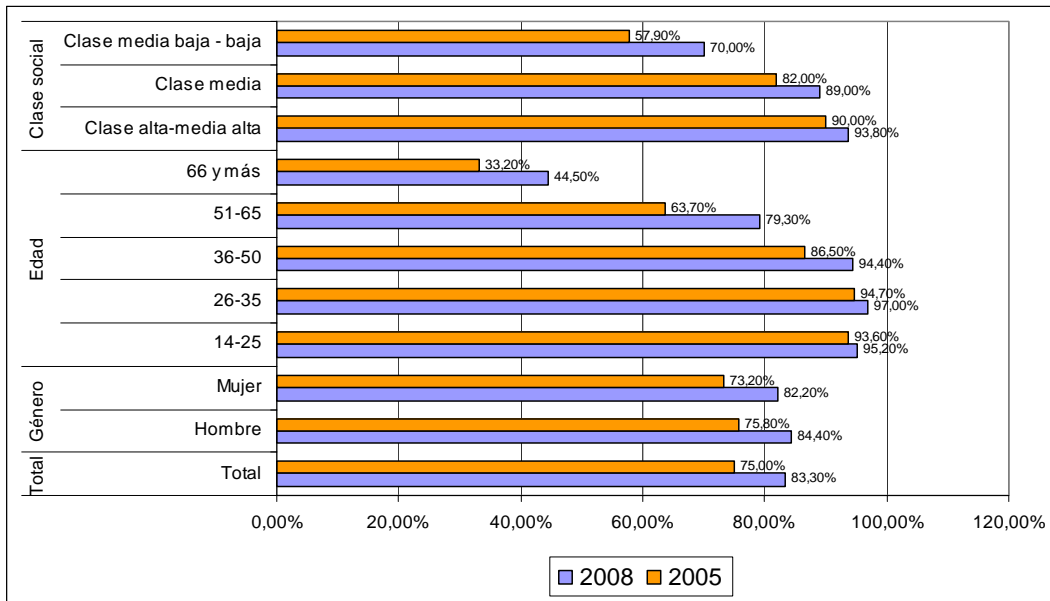
En el siguiente gráfico podemos extraer conclusiones muy interesantes sobre la penetración de la tecnología en la población española, en cuanto a clase social, edad y género (datos 2005 vs. 2008). Ha aumentado el uso de tecnología en todas las clases sociales, siendo proporcionalmente superior en la clase media baja – baja (58% vs. 70%).

En cuanto a la penetración por edad, vemos como los jóvenes “nacen” con tecnología entre sus manos. Esto puede observarse por el 94% de penetración entre las edades comprendidas entre 14 y 50 años. No obstante, es espectacular el aumento del uso de tecnología entre la población más envejecida.

En cuanto a género, la igualdad es significativa, siendo el uso ligeramente superior en los hombres.

Por tanto, podemos concluir que las personas jóvenes nacen con la tecnología entre sus manos, y las personas de edad avanzada se están adaptando a un ritmo vertiginoso.





Fuente: <http://www.ine.es/prensa/np517.pdf>. <http://www.redr.es/noticias/?c=12&n=2155>  
[www.estudioinversionmkypublicidadvodafone](http://www.estudioinversionmkypublicidadvodafone)

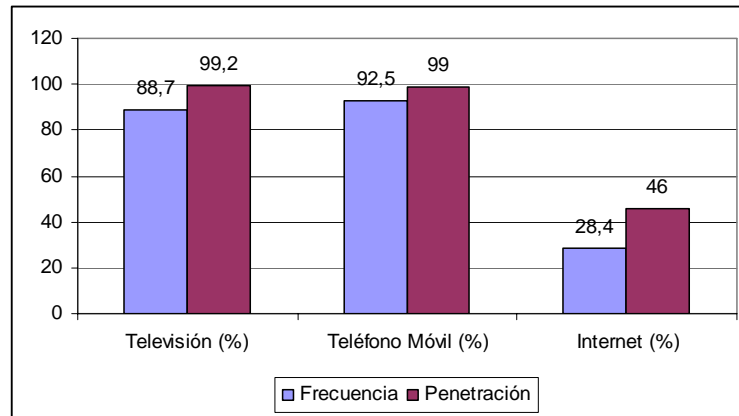
### 2.1.4. Variables tecnológicas

Siguiendo con la tendencia positiva en cuanto al acceso de tecnología en los hogares españoles, podemos decir que no sólo disponen de más aparatos de tecnología de información y comunicación en sus casas, sino que la penetración de las nuevas tecnologías es cada vez mayor.

Esto se hace notable si comparamos el aumento de ordenadores, DVD's, videos, teléfonos móviles, teléfonos fijos, televisiones y receptores de TDT, respecto al año 2007. El aumento del acceso a Internet y además, con conexión a banda ancha hace evidente la evolución tecnológica en la sociedad.

Igualmente, el 5,9% de los usuarios de Internet en los últimos meses ha pagado por contenidos audiovisuales a través de Internet (música, películas, videos).

Si comparamos los datos de penetración, afinidad y frecuencia entre los medios TV, teléfono móvil e Internet, que nos ofrece el Informe anual CMT y el INE, y los estudios sobre telefonía móvil de The Phone House, Fundación BBVA y el Estudio General de Medios, vemos que **el teléfono móvil se ha posicionado como el aparato más afín y de mayor uso por parte de los consumidores con una penetración y frecuencia por encima de la TV.**



Fuente: Estudio Accenture (Inversión en marketing y publicidad móvil).

Como veíamos en el apartado anterior, la penetración móvil en España es de 1,07 líneas por persona. Cruzamos este dato con el que nos proporciona el estudio del Mobile World Conference 2008, que dice que España cuenta con uno de los mayores índices de acceso a Internet a través del móvil, y queda claro el alto potencial de penetración de este medio.

Hay datos relevantes sobre la utilización de funcionalidades relacionadas con la conectividad y el ocio, que demuestran el gran porcentaje de utilización en el año 2007 de MMS, cámara de fotos, Internet, grabación de voz, Bluetooth, grabación de vídeo, GPRS, e-mail, marcación por voz, infrarrojos, chat, “vídeomensajes”, FM, MP3 o “vídeollamadas”.

Por tanto, las variables tecnológicas hacen que nos veamos inmersos cada vez más en nuevas aplicaciones. De hecho, es notable el alto desarrollo de aplicaciones tecnológicas, incorporando al mercado nuevos formatos. También, la velocidad y la facilidad de uso de la tecnología hace imprescindible disponer de ella en el día a día.

Debido a esto, están en evolución constante diferentes foros tecnológicos que intentan solucionar y compartir dudas y respuestas con el objetivo de estar a la última en tecnología. Esta variable tiene connotaciones culturales y sociales que veremos en el apartado siguiente.

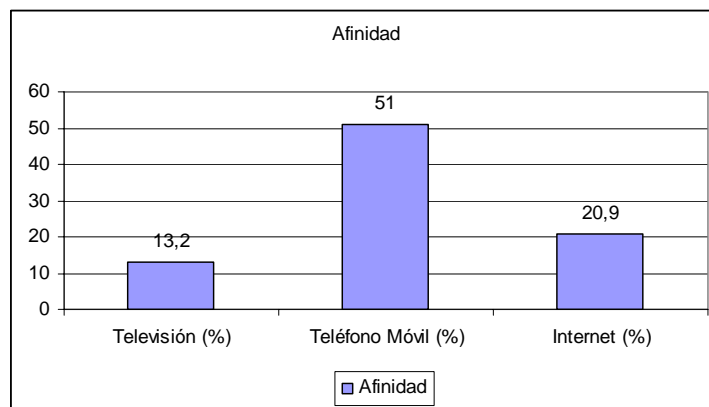
### 2.1.5. Variables sociales y culturales





Cada vez más los hogares y las personas necesitan de aparatos y servicios tecnológicos para su día a día, lo que supone un amarre tecnológico muy importante entre todos nosotros.

En el informe anual CMT 2007 e INE, “Barómetro de tendencias y hábitos en telefonía móvil” (The Phone House), Estudio Telefonía Móvil en España 2008 (Fundación BBVA) y EGM, podemos observar el nivel de afinidad, es decir, el porcentaje de usuarios que afirman que no podrían vivir sin TV, teléfono móvil o Internet. Estos niveles muestran el alto nivel de afinidad hacia los teléfonos móviles (51%), lo que consolida la necesidad de las personas de sentirse en todo momento comunicadas.



Fuente: Estudio Accenture (Inversión en marketing y publicidad móvil)

El móvil se ha convertido en algo esencial en nuestras vidas, ya que es un aparato que tenemos las 24 horas del día en nuestro poder y en ocasiones es nuestro único medio de comunicación. Incluso, ha pasado de ser un terminal de conexión de llamadas a utilizarse con un terminal para el envío de SMS, “vídeollamadas”, e-mail y otras muchas aplicaciones tecnológicas y de ocio, que lo convierten en un “*todo en uno*” con grandes posibilidades para nuestro negocio.

Por otro lado, la penetración al uso del teléfono móvil se da cada vez a edad más temprana:

- ❖ A los 6 años de edad, 5 de cada 100 niños posee uno
- ❖ A los 10 años, el 50% lo tiene
- ❖ A los 14, casi el 80% (según datos del 2007).



Según estudios de Telefónica Móviles, esta penetración no parará de crecer, debido a la seguridad que otorga a los padres el que sus hijos estén localizados con un teléfono móvil. Sin embargo, a los niños puede ocasionarles ansiedad, y habrá que aplicar una meticulosa estrategia de RSC<sup>5</sup>.

Una vertiente ideológica hace una reflexión sobre si las nuevas tecnologías han hecho seres más sociales a las personas, fomentando y manteniendo contactos, que sin ellos no habríamos logrado o habríamos perdido.

Por ello, el medio Internet se ha convertido en un mundo de conexiones personales y profesionales, en el cual, a través de elementos como el e-mail, el chat o los foros sociales, convertimos nuestra vida diaria en interrelaciones sociales. En referencia a estos últimos, podemos afirmar que los foros sociales se han convertido en un mundo dentro de Internet en el que la gente puede hacer consultas, compartir fotos y vídeos, historias, conversaciones, etc. convirtiéndose en un elemento social imprescindible. Foros sociales como Youtube, Messenger, Facebook, Tuenti, Fotolog o temáticos, donde se discute sobre temas de tecnología, economía o dietas, entre otros; son algunos ejemplos del éxito que están teniendo, y lo más importante, la influencia que tienen en las relaciones interpersonales.

Este éxito está siendo aprovechado por medios de comunicación, anunciantes o agencias de medios y publicidad, para realizar campañas publicitarias creando expectativas a los usuarios. De hecho, el denominado mundo Web 2.0 está siendo uno de los medios de más esfuerzos publicitarios, realizados por determinados anunciantes. Alguna tendencia publicitaria está siendo el envío de SMS a móviles, donde los usuarios tienen la posibilidad de “linkar” a través de Internet con algunos de estos foros.

En este punto podemos citar los diferentes miedos del consumidor de teléfono móvil hacia el acceso a Internet a través de éste. Aún existe una gran desconfianza en el usuario sobre las tarifas a pagar en el acceso a Internet móvil. Esta desconfianza viene por las elevadas tarifas históricas de las

<sup>5</sup> La Responsabilidad Social Corporativa es cada vez más imprescindible en cualquier empresa con ambición de crecimiento, que pretenda permanecer estable en el mercado.



operadoras móviles. Tendencia que está cambiando debido a los esfuerzos de las operadoras y fabricantes de telefonía móvil por informar y abaratar precios.

Otro aspecto fundamental en el ámbito de las nuevas tecnologías y la cultura es que existe una alta relación entre el nivel cultural y el uso de estas. De hecho, el uso de las nuevas tecnologías puede aumentar la diferencia entre el nivel cultural de un país, ya que su uso en las aulas, o el “no uso”, por ejemplo, en el medio rural, puede provocar un desajuste aún mayor.

No obstante, como vemos en la siguiente tabla, la penetración de la tecnología en todas las clases sociales ha aumentado. Proporcionalmente, podemos ver que las clases Media – Baja / Baja han experimentado un interesante aumento en los últimos años (2005 vs. 2008).

Clase Social	2005	2008
Alta- Media	90 %	93.8%
Media	82%	89%
M.Baja-Baja	57,9%	70%

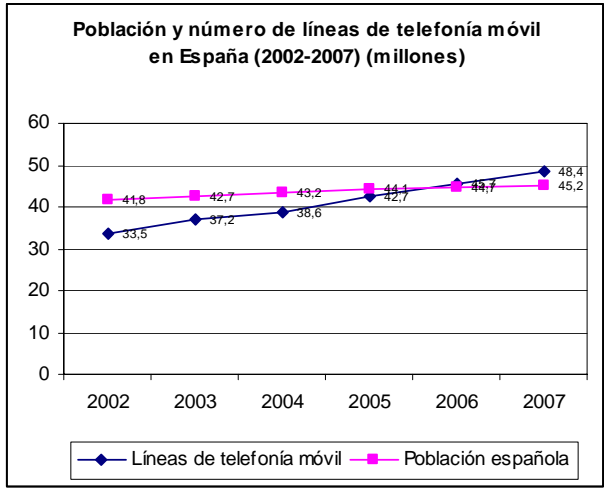
## 2.2. Datos del sector

### 2.2.1. Mercado

Recordemos que antes de la consolidación de la crisis económica que vivimos durante el 2009, estudios del mercado del marketing móvil decían que éste está inmerso en un fuerte crecimiento, sostenible durante los próximos años, llegando a una cifra de negocio de 105 millones de € en España en 2010. Con las pertinentes correcciones a la baja, este dato es de vital importancia para nuestro proyecto.

Según datos del 2007, el mercado de telefonía móvil en España posee una penetración de 1.07 líneas por persona que demuestra el gran crecimiento de terminales móviles en nuestro país. Esto hace del móvil el soporte idóneo para la ejecución de campañas publicitarias.





**2.2.2. Clientes**

Debemos diferenciar entre los anunciantes, que pretenden promocionar sus productos o servicios y los usuarios finales, que son a los que les llega dicha información.

Ineludiblemente, nuestros clientes dependen de los consumidores finales, por lo que antes de analizarlos es necesario que entendamos y conozcamos a dichos usuarios.

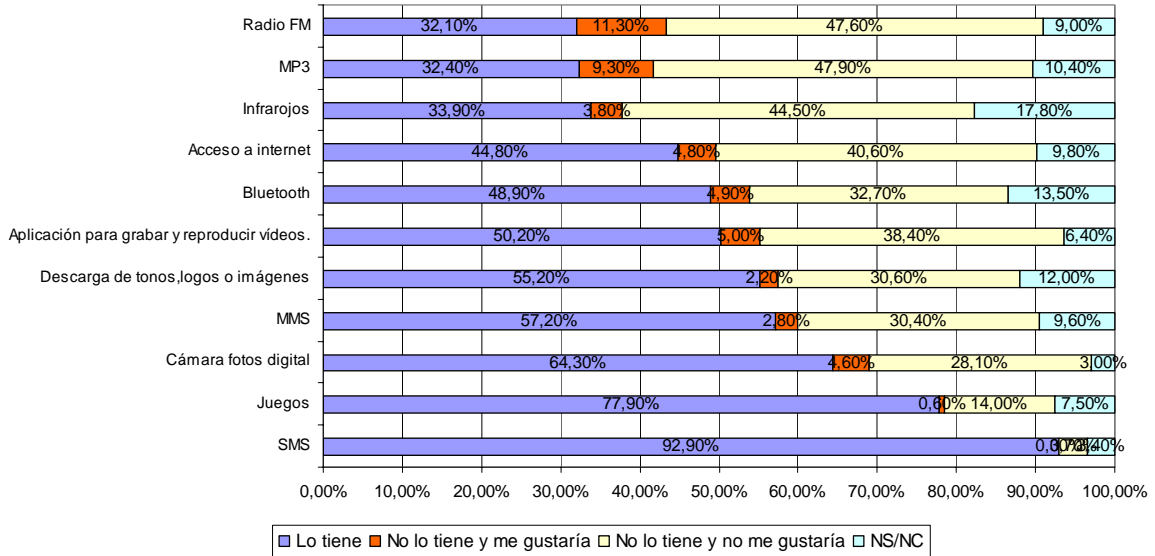
**a. Consumidores finales**

Para conocer a nuestro cliente potencial es importante estudiar los hábitos de consumo de los usuarios de telefonía móvil.

Recordamos la alta afinidad que tiene la población española hacia la telefonía móvil, el 51% de las personas afirman que no podrían vivir sin móvil.

También hemos constatado que la penetración de los servicios de telefonía móvil aumenta con la capacidad adquisitiva de la gente. Y recordamos que la penetración es más intensa entre los 14 y los 50 años, ligeramente superior en hombres que en mujeres.

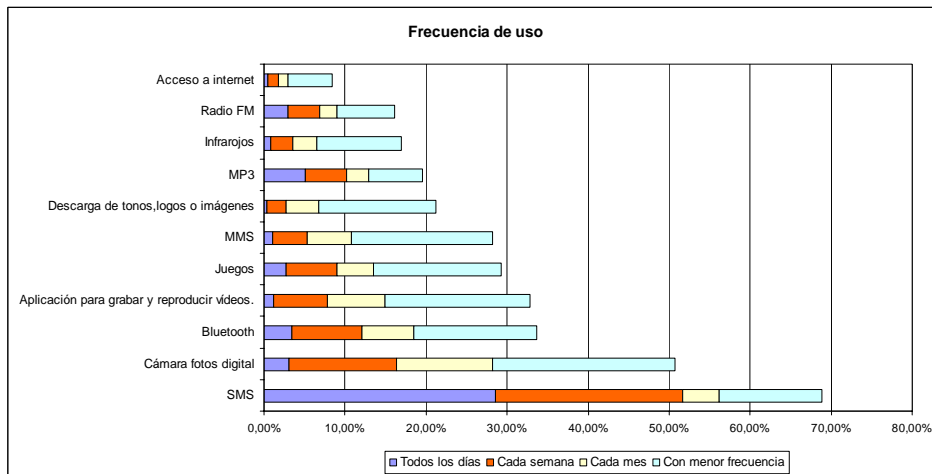
Los datos referentes a la posesión de un teléfono móvil son extrapolables a los usuarios de Internet móvil y otras aplicaciones que forman parte de nuestros servicios. Así pues, consideramos interesante detallar la disponibilidad de aplicaciones móviles en la sociedad actual:



Fuente: estudio BBVA

- ❖ El 44,8% tiene acceso a Internet y el 4,80% no lo tiene pero les gustaría.
- ❖ El 48,90% tiene Bluetooth y el 4,90% no lo tiene pero les gustaría.
- ❖ El 55,20% descargan tonos o juegos y el 2,20% no pero les gustaría.
- ❖ El 57,20% utilizan MMS y el 92,90% SMS.

En cuanto al uso de las anteriores aplicaciones:



Fuente: Estudio telefonía móvil en España 2008 BBVA

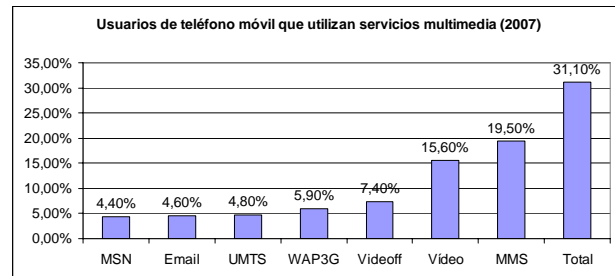
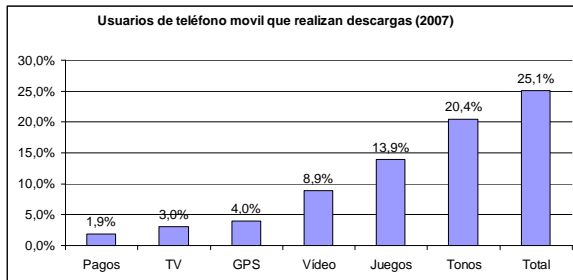
La frecuencia de uso difiere enormemente de los resultados de posesión mostrados anteriormente. De la frecuencia de uso podemos destacar:

- ❖ La baja frecuencia de uso del acceso a Internet y la descarga de tonos o imágenes.



- ❖ El uso del Bluetooth, como la 3ª aplicación más empleada.
- ❖ El SMS es el servicio más empleado con diferencia respecto al resto.

Si realizamos un estudio más detallado de los datos anteriores, diferenciando entre los usuarios que realizan descargas y los que utilizan servicios multimedia:



Fuente: Estudio de inversión en Marketing y publicidad móvil (MMA)

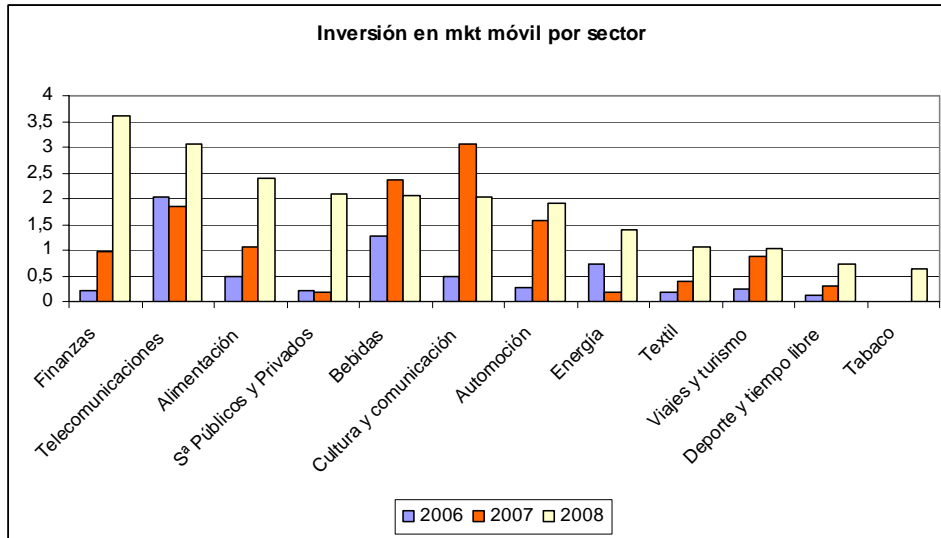
## b. Clientes

Al abrigo de los análisis que hemos venido realizando, consideramos que nuestros potenciales clientes más adecuados para la primera fase de nuestra actividad de negocio<sup>6</sup>, son los que nombramos a continuación, y que desarrollaremos más ampliamente en el apartado del Plan de Marketing.

- ❖ **Centros comerciales** como entidades gestoras de las necesidades globales de comunicación y publicidad de las empresas que en ellos operan.
- ❖ **Asociaciones de comerciantes**, que agrupan a la práctica totalidad de pequeños empresarios y comerciantes de España, y se ocupan de defender a sus asociados y ayudar a aumentar el éxito de sus negocios.
- ❖ **Franquicias** como enseña que define una estrategia de marketing y publicidad para todas las unidades de negocio del grupo, así como las propias unidades de negocio (franquiciados o negocios propios del grupo), en el ámbito local.

<sup>6</sup> Nuestro Plan de Negocio inicial es a 5 años. Somos conscientes de que nuestro sector es de los más dinámicos que existen, por lo que una de nuestras premisas será estar en constante atención al cambio y al surgimiento de nuevas necesidades y oportunidades, manteniendo una capacidad de adaptación y flexibilidad que nos permita afrontar nuevos retos.

El primer dato interesante es conocer cómo se reparte entre sectores la inversión en marketing móvil a nivel nacional:



Fuente: Estudio de inversión en Marketing y publicidad móvil (MMA)

	Inversión en M. Móvil (MM€)		
	2006	2007	2008
<b>Finanzas</b>	0,2	0,97	3,6
<b>Telecomunicaciones</b>	2,03	1,86	3,07
<b>Alimentación</b>	0,5	1,05	2,4
<b>Sª Públicos y Privados</b>	0,22	0,17	2,09
<b>Bebidas</b>	1,28	2,36	2,06
<b>Cultura y comunicación</b>	0,48	3,06	2,02
<b>Automoción</b>	0,26	1,57	1,92
<b>Energía</b>	0,73	0,17	1,38
<b>Textil</b>	0,18	0,39	1,05
<b>Viajes y turismo</b>	0,24	0,87	1,03
<b>Deporte y tiempo libre</b>	0,13	0,31	0,74
<b>Tabaco</b>	0	0	0,64
<b>TOTAL</b>	<b>6,25</b>	<b>12,78</b>	<b>22</b>

Fuente: Estudio de inversión en Marketing y publicidad móvil (MMA)

En España, tal y como muestran las tablas, las empresas que más invierten en marketing móvil son los bancos (Caja Madrid a la cabeza) y las empresas de automóviles (BMW a la cabeza). La inversión en estos medios por parte de las compañías depende mucho del nivel de innovación en marketing de sus responsables.

Como ejemplo de empresas que actualmente están invirtiendo en marketing móvil reconocemos las siguientes marcas:



Con presencia del sector financiero, automovilístico, tecnológico, comunicaciones, viajes, aerolíneas, deportes y bebidas alcohólicas.

Es complicado obtener datos del número de empresas que disponen de páginas adaptadas al móvil (.mobi) pero se puede constatar que las principales empresas y medios ya ofrecen esta posibilidad, aunque un gran número de empresas de menor tamaño no disponen de ellas. Entre las que sí disponen encontramos las siguientes:

m.elmundo.es, m.marca.com, m.telva.com, elpais.com, cuatro.mobi, m.elperiodico.com, m.elperiodico.cat, m.revistacuore.com, economista.mobi, m.expansion.com, as.com, movil.rtve.es, m.tv3.cat, m.3cat24.cat, msn.mobi, google.mobi, yahoo.mobi, bmw.mobi, mercedes-benz.mobi, nokia.mobi, mobil.lacaixa.es.

## 2.2.3. Estudio de mercado

### a. Centros comerciales

**Inversión:** Según la revista Alimarket, España es el país europeo que ha estrenado más centros comerciales en los últimos años. En 2006, España batió records de inversión con un desembolso de 4.100 M€, situándose por delante de economías emergentes como Polonia o Turquía, e incluso, delante de economías desarrolladas como Reino Unido, Italia, Francia o Alemania.

En el año 2008, las previsiones hablan de una desaceleración brusca de la inversión en este sector, debido a la recesión económica mundial.

La severa situación de crisis prevista para el 2009 y buena parte del 2010, unida a la rotura de la “burbuja inmobiliaria” en España y de la notable saturación de este tipo instalaciones en nuestro país, parecen consolidar esa desaceleración.

**Número de centros comerciales:** A fecha 2007, en toda la geografía española encontramos un total de 491 centros comerciales (datos ofrecidos por la Asociación Española de Centros Comerciales).

En el siguiente cuadro vemos que la mayoría de ellos están repartidos en Madrid (97), Barcelona (38), Valencia (25), Sevilla (26), Alicante (23), Cádiz (16) y Málaga (18). Atendiendo al número de negocios por provincia, las ya mencionadas cubrirían el 55% del total para España.

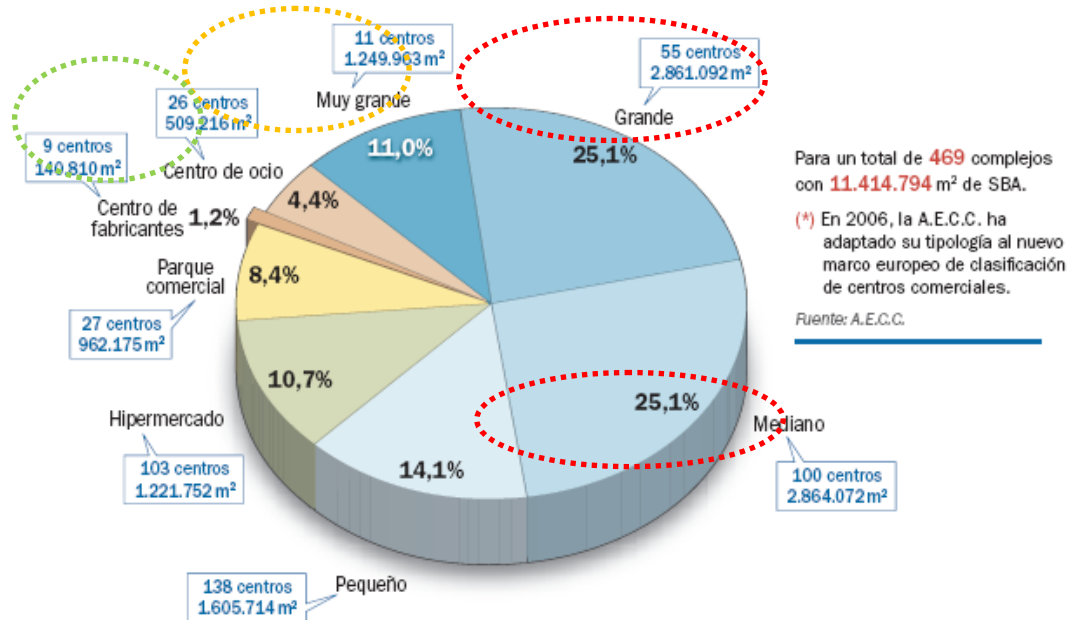
Provincia	Nº de CC	% CC	Nº de locales	% de locales
Madrid	97	19,76%	7227	24,28%
Barcelona	38	7,74%	3031	10,18%
Sevilla	26	5,30%	994	3,34%
Valencia	25	5,09%	1760	5,91%
Alicante	23	4,68%	1354	4,55%
Palmas, Las	18	3,67%	1701	5,71%
Málaga	18	3,67%	1442	4,84%
Cádiz	16	3,26%	635	2,13%
Asturias	15	3,05%	930	3,12%
Pontevedra	14	2,85%	635	2,13%
Vizcaya	12	2,44%	685	2,30%
Coruña, La	12	2,44%	668	2,24%
Guipúzcoa	12	2,44%	583	1,96%

Murcia	12	2,44%	497	1,67%
S. C. de Tenerife	10	2,04%	735	2,47%
Zaragoza	9	1,83%	563	1,89%
Baleares	9	1,83%	464	1,56%
Valladolid	7	1,43%	373	1,25%
Córdoba	7	1,43%	317	1,06%
Castellón	7	1,43%	211	0,71%
Badajoz	7	1,43%	177	0,59%
Navarra	6	1,22%	241	0,81%
Salamanca	6	1,22%	183	0,61%
Almería	5	1,02%	442	1,48%
Toledo	5	1,02%	385	1,29%
Granada	5	1,02%	284	0,95%
Cantabria	5	1,02%	274	0,92%
Huelva	5	1,02%	210	0,71%
Ciudad Real	5	1,02%	104	0,35%
Álava	4	0,81%	367	1,23%
Rioja, La	4	0,81%	255	0,86%
León	4	0,81%	209	0,70%
Albacete	4	0,81%	196	0,66%
Burgos	4	0,81%	121	0,41%
Jaén	4	0,81%	120	0,40%
Cáceres	4	0,81%	87	0,29%
Tarragona	3	0,61%	151	0,51%
Lugo	3	0,61%	125	0,42%
Gerona	2	0,41%	139	0,47%
Las Palmas	2	0,41%	127	0,43%
Orense	2	0,41%	106	0,36%
Cuenca	2	0,41%	97	0,33%
Huesca	2	0,41%	66	0,22%
Guadalajara	2	0,41%	62	0,21%
Zamora	2	0,41%	60	0,20%
Pamplona	1	0,20%	100	0,34%
Soria	1	0,20%	80	0,27%
Ávila	1	0,20%	55	0,18%
Segovia	1	0,20%	49	0,16%
Ceuta	1	0,20%	38	0,13%
Palencia	1	0,20%	37	0,12%
Lérida	1	0,20%	14	0,05%
<b>TOTAL</b>	<b>491</b>	<b>100%</b>	<b>29.766</b>	<b>100%</b>

Destacamos que en las provincias mencionadas disponemos de 243 centros comerciales, lo que supone el 49,5% del total.

Atendiendo a su tipología (con fecha de 30 de Junio de 2007), el 61% de los centros comerciales de España tiene un tamaño mediano, grande o muy grande. Por tanto, la mayoría de los centros comerciales dispone de una gran cantidad de metros cuadrados destinados a diferentes negocios.

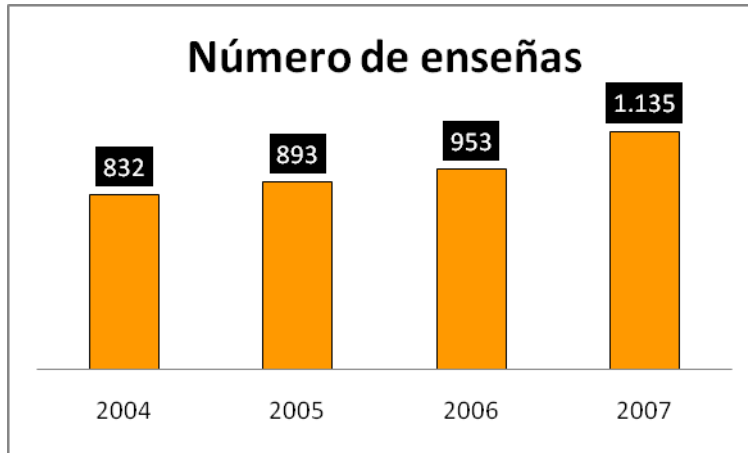
Del total analizado, 26 de ellos están dedicados en exclusiva al ocio.



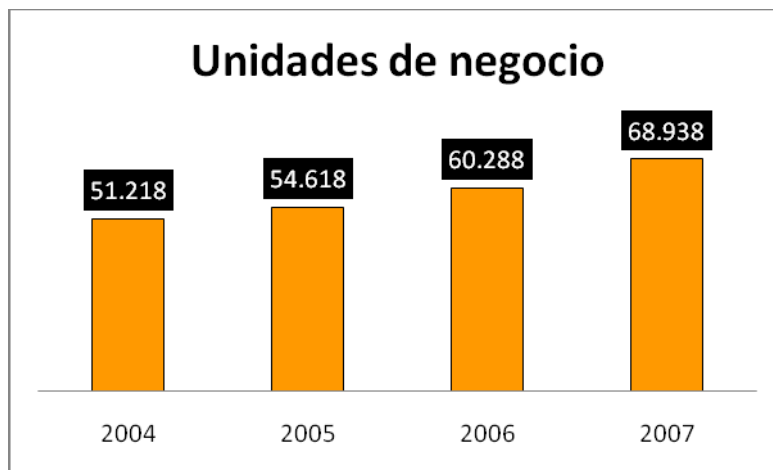
Por proximidad geográfica, añadimos las provincias de Córdoba y Cádiz a las ya mencionadas (junto a Sevilla y Málaga respectivamente). De esta forma nuestro universo de centros comerciales asciende a más de 260, llegando al 53% de los asentados en España, definiéndose con las provincias de Madrid, Barcelona, Valencia, Alicante, Murcia, Málaga, Cádiz, Sevilla y Córdoba. Lo que supone el 58% del total de negocios.

**b. Franquicias**

**Datos generales:** A principios de 2008 operan en España 1.135 enseñanzas, lo que supone un incremento respecto a 2007 del 19,1%. Que en términos cualitativos, se debe a la evolución constante en la creación de negocios novedosos y por tanto, diferentes a los ya establecidos.



Estas 1.135 enseñanzas suponen casi 69.000 unidades de negocio, incrementando un 14,3% los casi 60.000 negocios incluidos en alguna de las franquicias que operaban en España en 2007. Vemos conveniente añadir que la media de establecimientos por enseña (franquicia) es de 61, de los cuales, 48 son franquiciados y 13 son negocios propios de las enseñanzas.



Si comparamos el “mundo franquicia” con el de los negocios minoristas en términos de ventas, vemos que las franquicias representan el 10,64% de las ventas del comercio en España.

**Datos sectoriales:** Si nos referimos a los diferentes **sectores** en que operan franquicias, según datos de un estudio de “mundofranquicia.com”, el sector de Hostelería/Restauración predomina sobre el resto. Compuesto por 149 enseñanzas y más de 8.000 negocios, supone un 15,9% del mercado de las franquicias en España. Seguido del sector de la Confección/Moda con un 10%.

Al referirnos a la **dimensión**, los sectores con mayor número de negocios por enseña, todos ellos con más de 100, son el de Alimentación,

Transporte y Mensajería, Agencias de Viaje, Dietética-Parafarmacia y Óptica. Por el contrario, los sectores con menor dimensionamiento son el Diseño Gráfico e Imprenta, Calzado y Complementos y Servicios a Domicilio.

SECTORES	ENSEÑAS	NEGOCIOS
Agencias de viajes	29	5.684
Alimentación	18	5.714
Asesoría-Consultoría	27	726
Calzado-Bolsos-Complementos	13	219
Confección Moda	95	4.860
Deportes	6	410
Dietética y parafarmacia	9	1.550
Enseñanza	20	1.209
Estética y Cuidado personal	68	2.547
Finanzas-Seguros	36	3.261
Fotografía	9	727
Hogar decoración y Mobiliario	64	2.497
Hostelería Restauración	149	8.162
Imprenta-Reprografía-Rotulación	5	16
Informática e Internet	21	1.676
Inmobiliario	56	4.643
Joyería-Bisutería	16	511
Limpieza-Reparaciones-Construcción	10	413
Ocio	22	772
Oficina-Papelería	9	732
Óptica	6	692
Panadería-Pastelería	10	347
Peluquería	21	1.082
Producto Especializado	11	1.118
Reciclaje de consumibles	12	279
Servicios a Domicilio	11	238
Servicios del Automóvil	29	2.146
Servicios especializados	54	1.523
Telefonía-telecomunicaciones	9	371
Tiendas especializadas	66	1.762
Tintorería	17	1.872
Transporte-Mensajería	10	2.459
Vending	15	8.720
<b>TOTALES</b>	<b>953</b>	<b>68.938</b>

**Datos territoriales:** Si atendemos a la **ubicación regional**, Madrid y Cataluña concentran el 44,1% del total del territorio nacional. Añadiendo la



Comunidad Valencia y Andalucía llegamos al 65,6%. Y refiriéndonos al número de negocios, este dato asciende casi al 70% del total de España.

FRANQUICIAS	Nº ENSEÑAS	Nº NEGOCIOS
MADRID	297	16.249
CATALUÑA	204	18.974
Andalucía	116	5.191
Aragón	32	1.488
Asturias	21	578
Baleares	10	1.140
Canarias	12	118
Cantabria	4	250
Castilla La Mancha	39	394
Castilla León	10	1.047
Ceuta y Melilla	0	0
Com. Valenciana	127	7.353
Extremadura	7	182
Galicia	37	3.842
La Rioja	8	49
Murcia	12	190
Navarra	9	522
País Vasco	22	1.608
OTRAS CC.AA Y EXTRANJERO	168	9.763
<b>ESPAÑA</b>	<b>1.135</b>	<b>68.938</b>

Estos datos han sido cruciales para determinar nuestro plan de establecimiento y nuestra posterior estrategia de expansión. De tal forma, consideramos óptimo establecernos exclusivamente en Madrid y Barcelona durante los dos primeros años de nuestra actividad empresarial. Y establecer una estrategia de expansión hacia Valencia, Alicante, Murcia, Sevilla, Córdoba, Málaga y Cádiz en el tercer año, respaldada por la proximidad geográfica de algunas provincias y la situación estratégica en todo el territorio nacional.

De esta forma, en los 5 primeros años de actividad, abarcamos más 44.000 potenciales clientes, que suponen un 75% del mercado español.

Consideramos que es un proyecto tan ambicioso como con potencial de éxito por factores como la distribución de las franquicias España y la proximidad y facilidad de comunicación y transporte entre todas las regiones

consideradas. Lo que nos permite hacer una previsión de ventas fiables para los 5 años de nuestro plan de negocio.

	Nº establecimientos	% Establecimientos	Nº Centrales	% Centrales
Madrid	16.249	27,46%	297	30,71%
Barcelona	17.244	29,14%	176	18,16%
Valencia	3.892	6,58%	67	6,95%
Alicante	2.994	5,06%	51	5,23%
Murcia	190	0,32%	12	1,24%
Málaga	1.684	2,85%	42	4,36%
Sevilla	1.161	1,96%	34	3,54%
Córdoba	370	0,63%	10	1,01%
Cádiz	742	1,25%	7	0,69%
<b>TOTAL</b>	<b>44.527</b>	<b>75,25%</b>	<b>695</b>	<b>1,17%</b>

### c. Asociaciones de comerciantes

**Número de Asociaciones:** El análisis de los datos obtenidos del estudio de mercado de centros comerciales y franquicias nos ha permitido determinar las provincias a las que dirigirnos en nuestros primeros años de negocio. El siguiente paso es localizar y analizar las diferentes asociaciones de comerciantes establecidas en dichas provincias:

Provincia	Nº Asociaciones
Madrid	131
Barcelona	145
Valencia	87
Málaga	39
Alicante	75
Sevilla	34
Cádiz	50
Murcia	37
Córdoba	46
<b>TOTAL</b>	<b>644</b>

Vemos que existen 644 asociaciones en las provincias incluidas en nuestro plan de negocio. Madrid y Barcelona acogen el 43% del total de asociaciones en España. Si añadimos Valencia y Alicante, este dato asciende al 70% del total.

Por tanto, el estudio de las asociaciones en España, refuerza nuestra decisión de expansión, y nos ofrece un universo con un potencial más que deseable para la aventura empresarial que planteamos en el sector del Marketing Móvil.

## ENCUESTA

Al exhaustivo análisis del mercado añadimos la realización de una encuesta orientada a verificar la intención de uso de nuestros productos y servicios, los presupuestos disponibles para tal fin, las inversiones en publicidad en general, los conocimientos de marketing móvil y otras variables que pueden influir en la puesta en marcha de nuestro proyecto empresarial.

La encuesta que hemos llevado a cabo es de tipo *ad-hoc*. Por motivos económicos y temporales, los cuestionarios los hemos completado de forma presencial y telefónica (en aquellas provincias alejadas de nuestro lugar de residencia). Pero todos ellos por la misma persona para evitar posibles sesgos que puedan adulterar el resultado. En el Anexo XX incluimos un modelo del cuestionario empleado.

Hemos recurrido a una técnica cuantitativa, por lo que la encuesta *ad-hoc* se ajusta a cada una de las variables que hemos considerado, y responde a las dudas que más nos preocupaban para planificar la búsqueda de clientes.

Nuestro objetivo es obtener los datos suficientes que nos permitan desarrollar una serie de conclusiones sobre el conocimiento y disposición de las empresas que forman los determinados centros comerciales, franquicias y asociaciones de comerciantes, del uso del marketing móvil como medio de comunicación y herramienta de promoción y venta.

Gracias a la encuesta averiguamos información sobre los medios y soportes publicitarios utilizados por nuestros clientes potenciales, satisfacción con los mismos, inversión en acciones de marketing, conocimientos sobre el marketing móvil y sus productos/servicios, presupuestos e intención de utilizar nuestros productos y servicios.

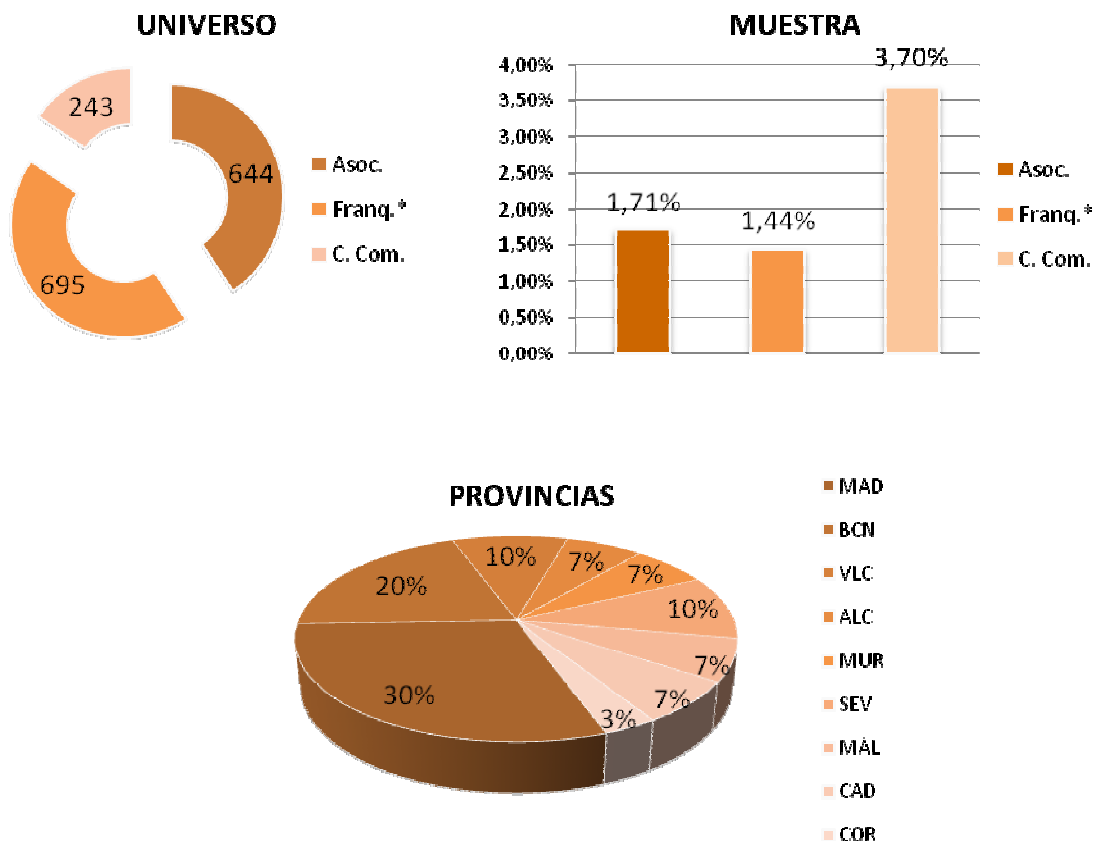
### i. Muestra

Antes de comenzar con el análisis de este apartado queremos precisar que debido al elevado coste económico que supondría realizar una encuesta contratando a profesionales de estudios de mercado, hemos optado por realizarlo nosotros mismos. Esto muy probablemente reduce la precisión de las conclusiones que hemos obtenido. No obstante, el meticuloso esfuerzo realizado garantiza en gran medida que nuestras previsiones se ajustan a la



realidad que nos encontraremos en el desarrollo de nuestro negocio una vez obtenida la financiación suficiente que posibilite hacerlo realidad.

A pesar de la puntualización anterior, consideramos que la muestra utilizada es suficientemente representativa y garantiza la validez de todas nuestras estimaciones posteriores. Hemos seleccionado 30 sujetos del total del universo definido anteriormente (9 centros comerciales, 11 asociaciones y 10 franquicias), elegidos aleatoriamente entre la lista de centros comerciales, asociaciones y negocios pertenecientes a franquicias, asegurándonos una representación de todas las provincias en las que pensamos desarrollar nuestra actividad. Los gráficos siguientes permiten visualizar la relación entre la muestra<sup>7</sup> y el universo, y a continuación la distribución de la muestra entre las provincias a las que nos dirigimos:



<sup>7</sup> El total de negocios de franquicias de nuestro universo es de 44.567, pero hemos considerado que todos ellos son representativos en cuanto a comportamiento y estrategias de comunicación de la franquicia a la que pertenecen, por tanto, para considerar la muestra utilizamos el total de enseñas del universo y no el número de negocios que pertenecen a esas enseñas.



## ii. Análisis de la encuesta

El análisis de los datos obtenidos nos dice que el 100% de los encuestados realiza algún tipo de acción de marketing o publicidad, lo que demuestra que los empresarios de nuestro país ya son totalmente conscientes de la necesidad de dar a conocer sus actividades al mercado. Este dato resulta más que esperanzador en nuestro planteamiento de negocio.

Sin embargo, tan sólo el 27% realiza *acciones de marketing móvil*, ya por encima de *organización de eventos* con el 20% y *anuncios en TV* con el 10%. Teniendo en cuenta que el marketing móvil está dando sus primeros pasos, y que hay estudios que auguran un fuerte crecimiento (como vimos en nuestro análisis externo), este dato indica que el mercado goza de un grandísimo potencial de crecimiento, lo que requiere de considerables esfuerzos por parte del sector del marketing móvil, siendo las empresas más eficaces en este sentido las que conseguirán posicionarse como líderes del sector, abarcando cotas de mercado más amplias. En el apartado de operaciones y de previsión de ventas veremos cómo a pesar de ser notablemente conservadores en este sentido, los números dan una total viabilidad a nuestro planteamiento de negocio. En la siguiente tabla explicamos la distribución por acciones de marketing y publicidad contratadas hasta el momento por nuestros potenciales clientes, no resultando excluyentes entre ellas. Destacan el *PLV* con un 77%, el *e-mailing* que representa el 83% y las *acciones en Prensa*, con un 67% sobre el resto:

ACCIONES	%
Vallas publicitarias	53%
PLV (folletos, catálogos, etc.)	77%
Prensa	67%
Anuncios en TV	10%
Radio	50%
e-mailing (marketing directo)	83%
Organización eventos, foros, etc.	20%
Marketing móvil	27%
Online	50%

El mensaje publicitario más recurrido, con un 83% de los encuestados se basa en información sobre *precio / promoción*. Mientras que el 57% envían mensajes con información *corporativa*, no siendo excluyentes el uso de ambos.

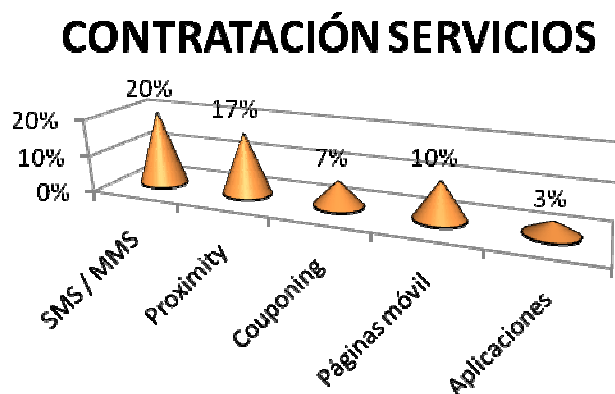


Esta información nos permite conocer mejor las necesidades de nuestros potenciales clientes, pero no influyen en medida alguna sobre su decisión de contratar o no nuestros servicios y productos.

El siguiente dato nos permite ser muy optimistas con nuestro planteamiento de negocio, pues a la pregunta de si están satisfechos con los medios de *marketing / publicidad* que conocen, el 37% responden *SI* y el 73% dicen que *NO*. Por tanto, la gran mayoría de nuestros potenciales clientes son susceptibles de “probar” nuestros servicios y productos si conseguimos llegar a ellos y explicarles las ventajas que podemos ofrecerles, ayudando al desarrollo de sus propios negocios.

En cuanto a la familiarización con las nuevas tecnologías, el 97% de los encuestados disponen de *página web*, sin embargo sólo el 10% tiene *página .mobi* (página web diseñada para el entorno del teléfono móvil). Aparentemente negativo, este dato no es incompatible con muchos de nuestros servicios y nos abre un potencial de crecimiento enorme, abalado por un 63% de respuestas afirmativas a la pregunta sobre si consideran interesante disponer de *página .mobi* para sus negocios, frente a un 37% que no lo ven tan interesante.

Como ya hemos dicho, el 27% de los encuestados ha realizado acciones de marketing móvil. Con la distribución de servicios que se explican en la tabla siguiente:



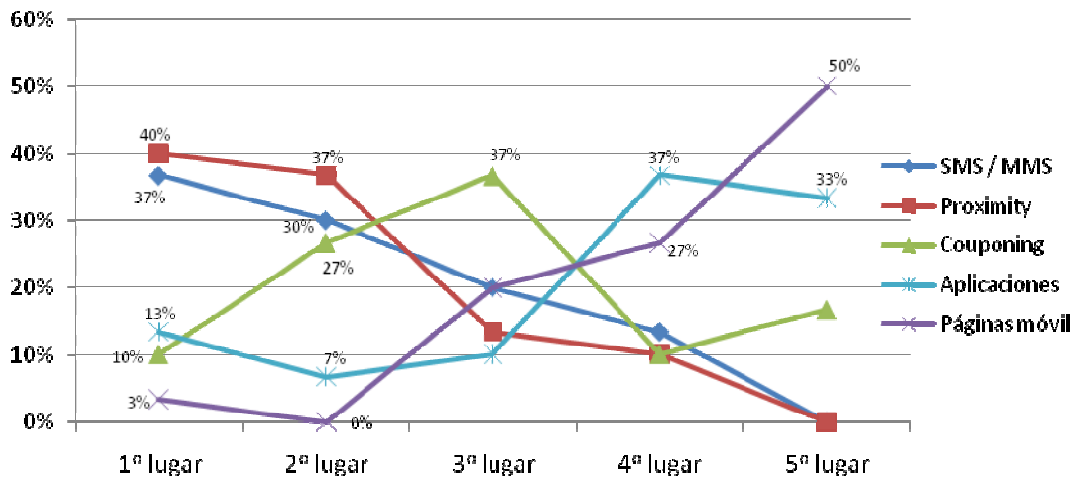
En este sentido, una vez explicado a todos los encuestados en qué consiste cada uno de estos servicios, les preguntamos si estarían dispuestos a contratar todos o algunos de ellos, y a continuación por el orden de



preferencia que darían a cada uno de ellos en el supuesto de que decidieran contratarlos. En la siguiente tabla vemos que con porcentajes del 73%, 80% y 63%, los encuestados contratarían varios de nuestros servicios:

SERVICIOS	SI	NO
SMS / MMS	73%	27%
Proximity	80%	20%
Couponing	63%	37%
Páginas móvil	40%	60%
Aplicaciones	27%	73%

Y vemos claramente que las preferencias de nuestros potenciales clientes residen en los servicios de SMS / MMS, Proximity y Couponing, seguido de Aplicaciones. En la siguiente tabla mostramos las preferencias para cada uno de los servicios:

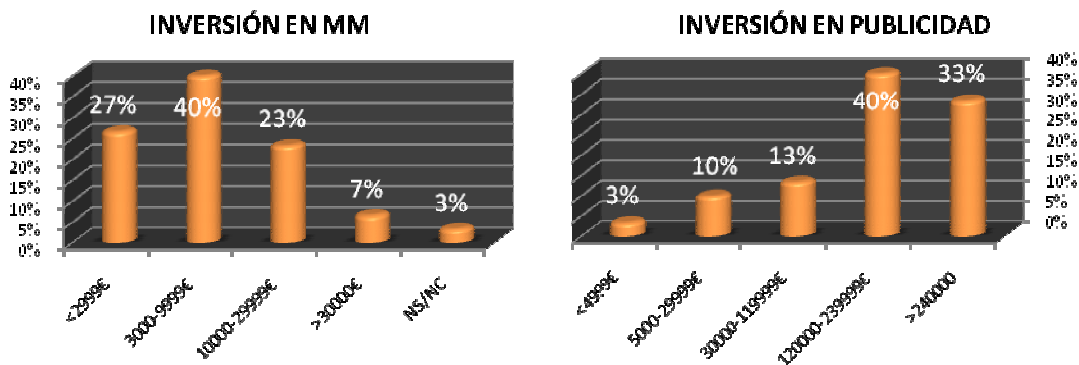


En cuanto a aspectos económicos hemos preguntado acerca de la inversión anual que realizan en publicidad y marketing incluyendo cualquier tipo de acción. Les hemos expuesto los precios teóricos de nuestros servicios y productos de marketing móvil. Para posteriormente preguntarles sobre su intención de inversión futura en este tipo de acciones, y si consideran que los precios son elevados, baratos o justos para cada una de esas acciones.

Los siguientes gráficos facilitan la comprensión de los datos obtenidos pero debemos destacar que el 40% de los encuestados invierte anualmente en publicidad entre 120.000€ y 240.000€, y el 33% por encima de 240.000€. Son cifras elevadas, sobre todo debido a la necesidad de los centros comerciales de ser agresivos en sus estrategias de comunicación; así como de las



asociaciones de comerciantes que, cada vez más, necesitan respaldar los intereses de sus asociados con acciones publicitarias y de marketing importantes. Por su parte, el monte global de las franquicias es también muy elevado, pero resulta muy fragmentado al considerar negocio por negocio. En cuanto a las partidas destinadas a marketing móvil (MM en la gráfica) son sustancialmente inferiores, puesto que las empresas utilizan diversos medios de publicidad, pero es esperanzador ver cómo un porcentaje acumulado del 63% invierte entre 3.000 y 30.000€ anuales, como vemos en la gráfica:



A la vista de estas cifras y teniendo en cuenta los datos obtenidos en nuestros análisis de mercado, relacionados con la creciente penetración del marketing móvil en los próximos años, así como la crucial influencia de la crisis económica en la que estamos inmersos, y que obliga a las empresas a ser muy eficientes en cada una de sus decisiones; tenemos un gran optimismo para seguir adelante con nuestro proyecto. En los capítulos de operaciones y financiero veremos en qué se traducen estas conclusiones.

El último dato que hemos considerado en la encuesta, resulta de vital importancia para nosotros, pues nos va a permitir reajustar el diseño de nuestros servicios y productos, y aplicarles los precios más adecuados. Se refiere a la consideración que tienen los encuestados sobre si los servicios que les ofrecemos les resultan *caros*, *baratos* o *con un precio justo*. En la gráfica vemos que entre el 40 y el 50% de los encuestados consideran que nuestros precios para todos los servicios son *justos*.

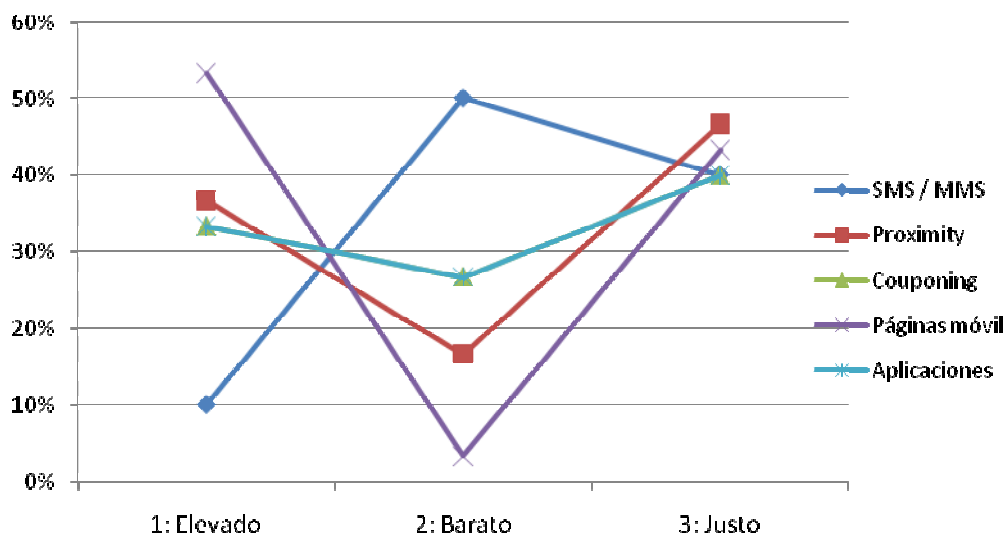






Hay que destacar que más del 50% opina que el precio de diseño de páginas .mobi es *elevado*, lo que nos obligará a bajar la rentabilidad esperada en este servicio. Sin embargo no nos preocupa en exceso puesto que no será el core de nuestro negocio.

Los servicios que tendrán más peso en nuestro negocio, SMS / MMS, Proximity y Couponing, nos ofrecen una balanza positiva en nuestro planteamiento, puesto que hay más encuestados que opinan que nuestros servicios y productos tienen un precio justo, incluso barato, frente a los que opinan que es caro, tal como apreciamos en el siguiente gráfico:



### 2.2.4. Competidores

Nuestro objetivo principal son clientes de ámbito local y clientes de ámbito nacional y/o internacional con sedes y autonomía a nivel local. Esto amplía nuestra competencia, de forma que debemos distinguir varios tipos de competidores:

- ❖ Por un lado existen empresas de origen extranjero, generalmente de EEUU, que operan a nivel internacional, y que se están consolidando en Europa y España cada vez con más fuerza. Este tipo de competidor tiene grandes recursos y potencia negociadora tanto con operadoras, como con fabricantes de dispositivos, con grandes grupos de medios y con grandes empresas en general. Pero como desventaja no conocen ni



dominan los mercados locales al detalle tal como podemos hacerlo a través de eMeDoble.

❖ Por otro lado, entraremos en competencia con empresas que operan a nivel nacional. La mayoría son empresas nacionales, más jóvenes que las extranjeras y con menos recursos, pero con un gran conocimiento del mercado nacional y con un fuerte potencial de crecimiento.

❖ Por último, hay multitud de microempresas y profesionales freelance, que operan a nivel local y regional. Generalmente están especializados en el desarrollo de páginas web y contenidos publicitarios en internet, y son muy susceptibles de empezar a desarrollar contenidos adaptados al entorno “off-portal”. Tienen recursos muy limitados y escasas posibilidades de crecimiento y expansión a nivel nacional e internacional. En consecuencia sus recursos tecnológicos también son limitados, por lo que su competencia principal se circunscribe a los servicios de diseño de páginas web y wap, a pequeñas aplicaciones, y al diseño de publicidad móvil a pequeña escala.

Realizar un estudio minucioso de la competencia a nivel local requiere un derroche de recursos y generaría una cantidad de información difícil de manejar, por lo que vamos a agruparlos considerándolos un grupo de competidores con características similares.

A continuación mostramos una tabla que incluye los principales competidores nacionales e internacionales con sus características principales esquematizadas en base a los siguientes criterios:

- **Ámbito:** Nacional – Local – Nacional/Internacional – Internacional.
- **Posicionamiento:** Servicio Integral – Agencia Digital – Diseño WAP.
- **Servicio Principal y Otros Servicios:** Cuponning/CÓDIGO 2D – Publicidad Móvil – Proximity – SMS/MMS (servicio de mensajería) – Contenidos / Aplicaciones – Varios. Casi todas las empresas ofrecen varios servicios, aunque suelen estar especializadas en uno o dos, con la categoría varios indicamos que la empresa es fuerte en más de dos o tres servicios (como puede ser SMS/MMS + Proximity + Contenidos).

- **Estrategia de éxito:** Pacto con operador móvil - Pacto con gran grupo de medios - Pacto con empresa de dispositivos - Dar un servicio integral - Enfocada a grandes empresas - Clientes locales y regionales. En este apartado resumimos la estrategia de éxito de cada empresa en una característica principal.
- **Cuota de Mercado:** Potencial alto – Potencial medio – Potencial bajo. Al tratarse de un sector joven, en pleno proceso de crecimiento y expansión, hablamos del potencial de crecimiento y de ocupación de mercado que consideramos para cada una de las empresas clasificadas.

Competidores	Web	Ámbito	Posicionamiento	Serv. Principal	Otros Servicios	Estrategia de éxito	Cuota Mercad.	Mercado Objetivo
ADSmedia	<a href="http://www.adsmediaMobile.com">www.adsmediaMobile.com</a>	Naci./Intern.	Servicio Integral	Pub. Móvil	Conten./Aplic.	Dar un servicio integral	Potencial alto	No mercado local
Mobext	<a href="http://www.mobext.com/mobext_esp/">www.mobext.com/mobext_esp/</a>	Naci./Intern.	Servicio Integral	Conten./Aplic.	Varios	Dar un servicio integral	Potencial alto	C. Com. Asociac. Franq.
Mobile Dreams Factory	<a href="http://www.mdfactory.com/web3.0/indexspa.php">www.mdfactory.com/web3.0/indexspa.php</a>	Nacional	Agenc. Digitales	Pub. Móvil	SMS / MMS	Enfocada a grandes empresas	Potencial alto	C. Com. Asociac. Franq.
Mobile One2One	<a href="http://www.Mobileone2one.com/">www.Mobileone2one.com/</a>	Naci./Intern.	Agenc. Digitales	Cuponing/ CÓDIGO 2D	Varios	Pacto con empresa de dispositivos	Potencial alto	C. Com. Asociac. Franq.
Artesanos Digitales	<a href="http://www.artesanosdigitales.com/">www.artesanosdigitales.com/</a>	Nacional	Servicio Integral	Varios	Varios	Dar un servicio integral	Potencial medio	C. Com. Asociac. Franq.
Jump Tap	<a href="http://www.jumtap.com">www.jumtap.com</a>	Naci./Intern.	Agenc. Digitales	Pub. Móvil	Conten./Aplic.	Pacto con operador móvil	Potencial alto	C. Com. Asociac. Franq.
Enpocket (Nokia)	<a href="http://www.advertising.nokia.com/">www.advertising.nokia.com/</a>	Internac.	Servicio Integral	Pub. Móvil	SMS / MMS	Pacto con empresa de dispositivos	Potencial alto	No mercado local
Screentonic (Microsoft)	<a href="http://www.screentonic.com/espanol.htm">www.screentonic.com/espanol.htm</a>	Naci./Intern.	Agenc. Digitales	Pub. Móvil	Varios		Potencial alto	No mercado local
Third Screen Media (AOL)	<a href="http://www.thirdscreenmedia.com">www.thirdscreenmedia.com</a>	Internac.	Servicio Integral	Pub. Móvil	Varios		Potencial medio	Franq.
AdMob / Sequoia Capital	<a href="http://www.admob.com">www.admob.com</a>	Internac.	Servicio Integral	Pub. Móvil	Varios		Potencial medio	Franq.

<b>Medio</b>	<a href="http://www.mediosystems.com/">www.mediosystems.com/</a>	Internac .	Servicio Integral	Pub. Móvil	Varios		Potencial medio	Franq.
<b>Vibe</b>	<a href="http://www.vibe.com">www.vibe.com</a>	Internac .	Agenc. Digitales	Conten./ Aplic.	Varios		Potencial bajo	Franq.
<b>Feref</b>	<a href="http://www.feref.com">www.feref.com</a>	Internac .	Agenc. Digitales	Pub. Móvil	Varios		Potencial bajo	Franq.
<b>AKQA</b>	<a href="http://www.akqa.com">www.akqa.com</a>	Internac .	Agenc. Digitales	Pub. Móvil	Varios		Potencial bajo	Franq.
<b>Ejemplo de competidor local: Sede Barcelona, opera también a través de internet</b>								
<b>Ipractic</b>	<a href="http://wap-site-builder.ipractic.com/">http://wap-site-builder.ipractic.com/</a>	Nacional	Diseño WAP	Conten./ Aplic.	Varios	Clientes locales y regionales	Potencial medio	C. Com. Asociac. Franq.

Por último, incluimos la visión / misión, o en su defecto un breve resumen, de algunas empresas de la competencia:

<b>Competidor</b>	<b>Visión / Misión u Objetivos</b>
<b>ADSmedia</b>	"Nace como una empresa Global, Joven, Flexible, Transparente y Dinámica con capacidad de adaptar de forma inmediata la oferta de productos y servicios publicitarios a las necesidades nuevas y cambiantes del mercado publicitario y de móviles."
<b>Mobext</b>	Resumen: ofrecen todo tipo de servicios relacionados con MRK Mobile: contenidos, aplicaciones, WAP, creatividad, publicidad, BT, mensajería... A grandes empresas en ámbito nacional/internacional.
<b>Mobile Dreams Factory</b>	"No queremos ser buenos en todos los medios. Decidimos que queríamos ser los mejores en el mejor de los medios. Por eso nos especializamos en dar un servicio integral de estrategia, creatividad, y tecnología en Mobile Marketing. Por eso invertimos en crear el mejor equipo del mercado. Por eso las mejores marcas del mundo, las que creen que la publicidad está cambiando, trabajan con nosotros. Por eso somos la agencia especializada en Mobile Marketing con más premios a nivel mundial".
<b>Mobile One2One</b>	"Nuestro único objetivo es ayudar a nuestros clientes a mejorar la comunicación con sus diferentes targets empleando el teléfono móvil como un canal nuevo e innovador de comunicación".
<b>Artesanos Digitales</b>	"Una marca global que opere como una cadena de agencias web por toda la geografía española, con los puntos de contacto y servicio cercanos a los clientes, pero con compartición de los sistemas de producción, tecnología y control de calidad; consiguiendo un servicio personalizado con un coste optimizado".
<b>Jump Tap</b>	"JumpTap's unique and intelligent search solutions ensure that any interaction with the Mobile phone is extremely relevant. With JumpTap, the more people search, browse and buy, the better the service gets!".
<b>Enpocket (Nokia)</b>	"Nokia Interactive Advertising is wholly focused on helping advertisers reach Mobile consumers in the right way". We work in a space between media, technology and creativity, providing brands with all they need to connect with and engage the Mobile consumer".
<b>Screentonic (Microsoft)</b>	"Microsoft Advertising pone nuestra relación única con el mundo digital a disposición de sus soluciones de Marketing: todo el alcance de nuestros canales, nuestro profundo conocimiento de los distintos públicos y el inmenso potencial creativo que se deriva de trabajar con quienes fueron los primeros en crear esto".
<b>Third Screen Media (AOL)</b>	"Your partner for Mobile media strategy, program design, campaign measurement and flawless execution". "The company focuses on increasing the scale and sophistication of its advertising platform"

	and growing the size and engagement of its global online audience through leading products and programming”.
<b>AdMob / Sequoia Capital</b>	“AdMob connects people who want to buy ads with people who want to monetize their Mobile traffic through the AdMob Marketplace. We make advertising and publishing easy with solutions and tools to meet your unique needs”.
<b>Medio</b>	Desconocida
<b>Vibe</b>	Desconocida
<b>Feref</b>	Desconocida
<b>AKQA</b>	“Our planning, creative, technology, media and analytics team provide ideas-led solutions to deliver result for our clients”. “The changing media and technology landscape requires the new kind of agency that has innovation at its core. AKQA delivers awards-winning ideas and strategy. Our planning, creative, technology, media and analytics teams provide ideas led-solutions to deliver results for our clients”.
<b>Ejemplo de competidor local: Sede Barcelona, opera también a través de internet</b>	
<b>iPRACTIC</b>	iPractic es el líder en la distribución de servicios y soluciones de gestión empresarial Bajo demanda ( <i>OnDemand</i> ). Resumen: Soluciones bajo demanda para PYMES. En Barcelona.

### 2.2.5. Canales de distribución

En este apartado, trataremos de analizar las formas de venta de la publicidad móvil en la actualidad.

Hoy por hoy, la publicidad o marketing móvil suponen uno de los canales de distribución más dinámicos y de moda del mercado publicitario.

Si observamos los estudios de mercado de la publicidad existentes en España, apreciamos la necesidad de analizar la base teórica del marketing, ya que en ella encontramos un desglose bastante claro y explicativo de los diferentes canales de distribución de la publicidad en nuestro país. La clasificación abarca todas las formas de comunicación publicitaria, y comprende todos los canales de distribución posibles. Desde el **marketing Below the line<sup>8</sup>** al **Above the line<sup>9</sup>**.

<sup>8</sup> BTL: empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos. Desarrollada para el impulso o promoción de productos o servicios mediante acciones cuya concepción se caracteriza por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de oportunidad, creándose novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios y corporativos internos. Emplea medios tales como el merchandising, eventos, mecenazgo, medios de difusión no convencionales, promociones, marketing directo,...

<sup>9</sup> ATL: publicidad tradicional e impactante para campañas troncales de productos o servicios, enfocándose por lo general en medios de comunicación costosos y masivos, tales como televisión, radio, cine, vía pública troncal, diarios y revistas, entre otros.

Con eMeDoble seremos un agente proveedor de servicios de marketing móvil, ofreciendo principalmente acciones BTL, que complementaremos con otras ATL, consiguiendo un mix de productos y servicios publicitarios.

El core de nuestro negocio es definir y diseñar el canal de distribución de la publicidad para las empresas, a través de las opciones que ofrece el marketing móvil, aportando el valor añadido de ofrecer los métodos y tecnologías más modernos y dinámicos, enfocándonos en el ámbito local.

Hasta ahora ninguna empresa de la competencia en nuestro sector se ha centrado en la focalización de sus servicios en el ámbito local. De modo que cualquier cliente que quiere publicitar sus servicios y/o productos, tiene otras opciones:

- a. **La primera** de ellas es contactar directamente con el medio de comunicación o medio publicitario para hacer uso del canal de distribución que este ofrece, a cambio de unas tarifas concertadas y negociadas.
- b. **La segunda** es contactar con una agencia que ejerce de intermediaria entre el cliente y los medios, y conecta a ambos para que uno suministre y otro se aproveche de los servicios necesarios para la distribución publicitaria del producto o servicio en cuestión.
- c. **La tercera**, contratar servicios de publicidad directa, donde se enmarcarían líneas de negocio tales como Bluetooth, Contenidos y Aplicaciones o *Couponsing*.

Nuestra misión se localiza en los dos últimos puntos. Nuestros productos / servicios serán intermediarios entre los centros comerciales, franquicias y asociaciones de comerciantes, y su público objetivo. También seremos proveedores de canales de distribución directa a través de nuestros servicios.

Con nuestros servicios integraremos acciones publicitarias combinando diferentes canales del marketing móvil y diseñando campañas o definiendo el formato del canal.

Nuestra cartera de canales de distribución queda constituida por:

**a. Bluetooth:** Este canal será utilizado para campañas publicitarias en forma de marketing directo, eventos, conferencias, promociones, etc.

Utilizaremos este canal para aplicaciones publicitarias enfocadas a centros comerciales, franquicias y asociaciones de comerciantes (por ejemplo planos de situación, códigos bidimensionales promocionales, juegos, aplicaciones personalizadas a productos, etc.).

El funcionamiento de Bluetooth resulta óptimo para puntos fijos y ubicaciones permanentes, como por ejemplo tiendas ubicadas en centros comerciales o a pie de calle, o plazas en pueblos, ya que este medio de difusión de publicidad sólo permite operar con un alcance en unos metros de radio.



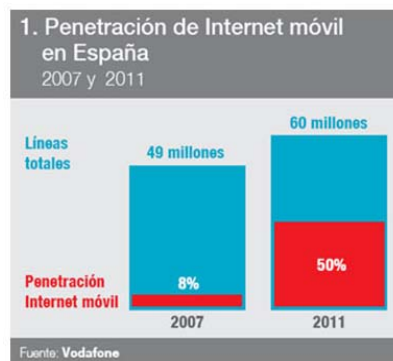
Las principales ventajas e inconvenientes de este canal son:

- ❖ El grado de eficacia y eficiencia técnica asociada a la comunicación y a la publicidad.
- ❖ Bajo coste, pero poco alcance.
- ❖ Mejoras continuas en alcance, potencia y nuevas versiones que mejoran las prestaciones actuales de dicho canal.
- ❖ Penetración del canal. Casi todos los dispositivos electrónicos móviles cuentan con esta tecnología.
- ❖ Tecnología limitada para acciones de publicidad global (ATL).
- ❖ Canal idóneo para publicidad (BTL).
- ❖ El radio de actuación es limitado y sólo los usuarios que permanezcan dentro de él pueden disponer de acceso a la información.
- ❖ Gran impacto en público objetivo o receptivo.



b. **Internet:** Será otro de nuestros canales de distribución. Actualmente la mayoría de dispositivos móviles cuentan ya con la posibilidad de acceso a Internet. El incremento que se advierte en los últimos años en el uso de Internet móvil, es el motivo que nos lleva a considerar a este canal como una apuesta segura para el desarrollo de nuestra actividad.

A continuación mostramos una previsión de la evolución de la penetración de Internet móvil en España para los próximos años:



Actividades como la publicidad en portales .mobi, venta de juegos, venta de música (melodías, tonos, canciones,...) son las acciones que tendrán más peso dentro del desarrollo de nuestro negocio a través de este canal. Sus ventajas son muchas, desde el incremento de su penetración, las continuas mejoras técnicas y la normalización del uso de este medio. Imponiéndose en España como una costumbre que lleva asociada una normalización sociológica, convierten a Internet móvil en el núcleo más determinante de nuestro negocio.

c. **Venta directa:** Otro canal de distribución paralelo a los dos anteriores es el de venta directa. Que resulta del contacto directo y proactivo del cliente hacia nosotros, con la posibilidad de hacerlo vía telefónica, en Internet o físicamente. Así pues, la negociación cliente – empresa puede seguir diferentes caminos o canales para llegar al acuerdo final. Las formas de contactar y comunicar los proyectos entre cliente y empresa, y las vías de comunicación abiertas, también constituyen un canal de distribución de los servicios que ofrecemos.

Indudablemente dentro de este bloque incluimos al teléfono móvil y a los dispositivos móviles como soporte a estos canales de distribución. De ahí que tengamos muy en cuenta su mercado y las tendencias y evolución que éste



sigue. El móvil es tan importante como el propio canal, ya que es necesaria la combinación de ambos para que nuestro negocio tenga sentido.

Como conclusión a este apartado, diremos que el canal Bluetooth es más adecuado para la distribución de nuestros servicios con el fin de hacerlos llegar al usuario final, que en ciertas ocasiones puede ser nuestro cliente directo.

Por otra parte, el canal de venta, está más encaminado a definir cuál va a ser el conducto por el que va a fluir la comunicación entre el cliente directo y la empresa.

El marco en el que encuadramos los diferentes canales de que disponemos para la distribución tiene las siguientes consideraciones:

- ❖ Mejora tecnológica y técnica (más rápidos y más efectivos)
- ❖ Crecimiento relevante de su penetración
- ❖ Disminución de los costes asociados
- ❖ Posibilidad de segmentar
- ❖ Generalización y expansión de su uso, así como de dispositivos y aplicaciones asociados a ellos
- ❖ Mejora del coste por impacto

### 2.2.6. Proveedores

Nuestra estructura de proveedores queda distribuida de forma que tengamos proveedores de tecnología, bases de datos de nuestros clientes o externas, en el caso de la publicidad móvil, los medios de comunicación. Esta sería nuestra cadena de proveedores necesaria para proporcionar una alta calidad en cada uno de nuestros servicios.

#### a. Proveedores de tecnología.

Estos proveedores serán los encargados de proporcionarnos toda la tecnología necesaria para la realización de nuestros servicios:

- ❖ Equipos informáticos para el desarrollo de aplicaciones, contenidos y elaboración de creatividades (ordenadores, teléfonos móviles, programadores, lectores de códigos 2D,...). **Sistemas digitales de identificación, S.L.** <http://www.sisdid.com/> proveedor de lectores 2D
- ❖ Plataformas digitales para la conversión de las páginas .mobi y servidores de publicidad; servidores y tecnología hosting. **Accens, the hosting company.** [www.accens.com](http://www.accens.com). Proveedor de servidores y tecnología hosting.
- ❖ Aparatos tecnológicos para el envío y recepción masiva de SMS y MMS directamente desde la web, a un coste más bajo que las tarifas de telefonía móvil convencionales (por ejemplo, el sistema SMStrend)
- ❖ Soluciones tecnológicas para el envío de aplicaciones, contenidos, SMS, MMS a través de emisores Bluetooth (Hot Spots). Los denominados “**Puntos Caliente**” son dispositivos electrónicos parecidos a un pequeño ordenador que dispone de diferentes emisores Bluetooth con los que busca los teléfonos móviles de los usuarios a los que ofrecer los contenidos multimedia de las determinadas campañas y promociones. Uno de ellos será **Ever-con sistemas y tecnologías** (<http://www.ever-con.com/noticias/ever-con-nueva-web.html>), proveedor de dispositivos Bluetooth, desarrolla los mejores productos de marketing de proximidad Bluetooth.
- ❖ Antenas y radares de localización para acciones de Geolocalización.

Estos proveedores están actualmente en auge, por lo que existe gran variedad de oferta en productos y proveedores. Por un lado, existen aparatos y proveedores caseros que ofrecen plataformas digitales para la emisión de publicidad, emisores Bluetooth, desarrollo de aplicaciones Java / J2ME o tecnologías de envío de SMS cortos. Por otro lado, existen agencias especializadas en el desarrollo de estas tecnologías aplicadas al marketing móvil como Esidea.

## **b. Proveedores de Bases de Datos.**

Es necesario trabajar con empresas que nos provean de bases de datos. Cuando realicemos una acción puntual vendiendo un servicio de envío de

SMS, MMS para un determinado anunciante, éste nos pedirá un público objetivo concreto. Por tanto, a través de bases de datos compradas, podremos focalizar mejor a nuestro público objetivo (por ejemplo.- envío de SMS a mujeres con edades comprendidas entre los 18 y los 30 años, que vivan en Pozuelo de Alarcón).

Sin embargo, en otras ocasiones, realizaremos los envíos masivos de SMS / MMS a través de las bases de datos de nuestros clientes, quienes nos facilitarán la información detallada de sus propios clientes.

Para este tipo de acciones es muy importante tener una base de datos controlada. Cuando desarrollemos aplicaciones o contenidos, es necesario tener los datos técnicos de los modelos de teléfonos móviles, con el objetivo de asegurarnos que todos los usuarios pueden explotarla (por ejemplo.- base de datos Device Atlas).

Existe un gran número de empresas que se dedican a la distribución de bases de datos, y sus precios varían en función de la segmentación buscada y la acción concreta que vayamos a realizar.

El desarrollo de nuestras actividades en el tiempo nos permitirá elaborar nuestras propias bases de datos.

### **c. Proveedores de medios de comunicación.**

En el caso de nuestro servicio de publicidad móvil, es necesario poder contar con los diferentes medios de comunicación local que dispongan de páginas .mobi y que nos provean de espacios para insertar publicidad de nuestros clientes.

Nuestro principal objetivo será segmentar con diferentes medios de comunicación que geográficamente encajen con nuestros clientes (centros comerciales, franquicias y asociaciones locales de ámbito local).

## 2.4. Análisis competitivo

### 2.3.1. Barreras de entrada y salida

A continuación plantearemos los riesgos de entrada y salida en el sector del Marketing en España, focalizando nuestro análisis en el área de la publicidad y el marketing móvil.

Este sector se caracteriza por un **alto grado de competencia**. En España, los agentes y agencias publicitarias y de medios suelen tener un alto grado de reconocimiento en cuanto a parámetros de valoración se refiere. La originalidad, creatividad, modernidad, eficacia y eficiencia de este sector es contrastable y lo sitúan como uno de los sectores mejor valorados en Europa desde el punto de vista de la profesionalidad y el buen desempeño de sus tareas.

Esto constituye una de las principales barreras de entrada al sector de la publicidad en nuestro país. La gran concentración de empresas publicitarias, con gran prestigio mundial, acentúa este problema en nuestro país y supone la gran barrera de entrada al sector.

A pesar de ello nuestro proyecto tiene mayor facilidad de entrada en el sector, puesto que su razón de ser tiene un alto componente de diferenciación con respecto al resto de agentes del sector.

Nuestra estrategia de focalización en los mercados locales todavía no ha sido explotada de forma específica por otras empresas de publicidad y medios en España.

Si bien es cierto que en este nicho del mercado de la publicidad ya operan algunos agentes, la densidad de la competencia es mucho menor que lo que puede observarse en el mercado del marketing y la publicidad de nuestro país, que además, se limita a operar con grandes agentes y en grandes operaciones, dejando de lado los sectores más pequeños y de ámbito local. Por ello, es aquí donde centraremos nuestros esfuerzos y desarrollaremos nuestro know – how.

Otra barrera de entrada, muy relacionada con la anterior, es la consolidación de empresas o agentes de comunicación y publicidad en grandes y potentes grupos. El mercado del marketing y la publicidad está constituido por **una estructura oligopólica** a la que es muy difícil acceder partiendo de cero.

Existen grandes grupos que poseen los derechos de gran parte de los medios nacionales, regionales y locales. Aunque las referencias locales suelen ser las que operan con más autonomía del sector. Es decir, aunque algunas forman parte de grupos consolidados, otras operan de forma individualizada y sin dependencia alguna de empresas de mayor tamaño, abriendo una ventana a nuestro negocio.

La siguiente barrera de entrada que encontramos tiene que ver con **la tecnología y con su alto coste**, cuyo desembolso inicial en este sector se califica de “alto o muy alto”. Claro está, que el desempeño de las tareas propias a nuestro negocio, nos obliga a trabajar con un alto componente tecnológico que hace posible ofrecer el tipo de servicio del que quieren disponer nuestros clientes. Este componente tecnológico acarrea un alto impacto económico.

El tipo de inversiones en tecnología para el desarrollo de proyectos como el nuestro, se centra en potentes servidores y equipos informáticos. Aunque debemos recalcar que también se puede operar y competir con inversiones no tan costosas, consideramos oportuno en nuestro caso realizar inversiones en equipos tecnológicos que nos diferencien del resto de empresas que no se atreven a ser líderes tecnológicos del sector.

### 2.3.2. Posibles nuevos competidores

Cómo ya hemos analizado al comienzo del estudio, a pesar de las correcciones a que nos obliga la actual situación de crisis, tanto el ritmo como la previsión de crecimiento del sector para los próximos años son muy positivos y plantean un mercado muy interesante. Esta consideración es determinante a la hora de afirmar el interés que diferentes agentes ya existentes y otros que aparecerán van a mostrar por entrar en el mercado del marketing móvil. El alto potencial del mercado, queda patente en los datos de inversión presentados en el punto 2.1.2.

Pensamos que los nuevos posibles competidores en nuestro mercado son:

❖ **Agencias publicitarias tradicionales:** La premisa que deberá cumplir este tipo de empresas, se basa en la adaptación a los requerimientos técnicos y operativos del sector del marketing móvil. Por lo que, aunque es probable que alguna agencia intente entrar en este mercado, los estudios y análisis actuales nos muestran la dificultad que tendrán a la hora de adaptarse a las tecnologías y al mundo del marketing móvil. La propia estructura de estas empresas justifica la dificultad del cambio y la adaptabilidad a este nicho de mercado en cuestión.

❖ **Agencias digitales:** Por el contrario, las agencias digitales, tienen en su mano la posibilidad de entrar en el mercado del marketing móvil, con escasos esfuerzos de adaptabilidad en lo que a cambios en sus estructuras operativas se refiere. La estructura de estas empresas es muy similar a la estructura que presenta una empresa de marketing móvil. De ahí que las agencias digitales supongan la mayor amenaza de entrada a nuestro mercado.

Debido a la experiencia, estructura y tecnologías con las que una empresa debe contar para dar el paso al mercado del marketing móvil, consideramos los dos perfiles de empresas anteriores como las amenazas más potentes de nuevas entradas de competidores al mercado. Cualquier empresa, relacionada con la publicidad y la comunicación, tan sólo por pertenecer al sector, no puede hacer frente al desafío de entrar al mercado del marketing móvil con garantías de éxito.

### 2.3.3. Poder de negociación de nuestros clientes

Tal como explicamos anteriormente encontramos dos dimensiones de clientes (cliente final o receptor de contenidos y publicidad móvil, y cliente directo). Sin embargo, sólo el cliente directo tiene poder de negociación con nosotros. Es necesario conocer nuestro posicionamiento exacto en cada uno de los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes para plantear



estrategias correctas de negociación a corto, medio y largo plazo. Y así obtener resultados óptimos y eficaces para nuestra cuenta de explotación y para las expectativas de nuestros clientes, desde una perspectiva “win – win”.

Debemos tener en cuenta la realidad del mercado y los servicios y productos que vamos a ofrecer, desde el punto de vista de los análisis interno y externo. Los estudios nos indican que estamos en un momento de expansión, con unas tasas elevadas de penetración en el mercado del marketing y la publicidad unidas a una gran pendiente de crecimiento, y en consecuencia la competencia va a ser cada vez más dura.

Aunque actualmente estamos en un momento de aumento de la demanda de servicios y productos en nuestro sector, según afirma el estudio de Accenture 2008 “I Estudio de inversión en Marketing y publicidad móvil”: *“El sector alcanzará madurez en 2010. Aún así, el crecimiento medio anual hasta 2012 será superior al 80%, rozando los 250 millones de euros”*; debemos hacer un análisis más minucioso por plazo y tipo de producto, y no limitarnos a la “Ley de la Oferta y la Demanda” y su influencia en el establecimiento de los precios, puesto que en el caso de productos novedosos puede no comportarse de forma habitual.

En líneas generales la realidad entre el corto y el medio plazo debería llevarnos a una posición ventajosa en la negociación con nuestros clientes pero debemos salvar las necesarias estrategias de lanzamiento y promoción de servicios y productos. Mientras que a largo plazo aumentará el poder de negociación de nuestros clientes puesto que la oferta de servicios será mayor y el impacto sobre los clientes finales (usuarios) tenderá a estabilizarse por el hábito en la exposición a estos medios.

En la siguiente tabla podemos ver de forma esquemática la posición de negociación del cliente.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES SEGÚN PRODUCTO/SERVICIO			
<i>Plazos interpretados del doc de Accentur 2008</i>	CORTO PLAZO (hasta 2010)	MEDIO PLAZO (2010 – 2012)	LARGO PLAZO (a partir 2012)
Pub. Móvil	Alto poder	Bajo - Medio poder	
Justificación	<i>Inicio de actividad / necesidad de promoción</i>	<i>Al haber demostrado la eficacia de nuestros servicios en criterios de personalización y medición de resultados, estaremos en una posición ventajosa</i>	
Cuponing	Medio poder	Bajo poder	Medio poder





<b>(cód.2D)</b>			
<i>Justificación</i>	<i>Es un servicio atractivo para el cliente y no hay muchas alternativas para su contratación pero necesitamos promocionarlo</i>	<i>El cliente cada vez lo necesitará más en sus promociones y operaciones. Aumenta la demanda y mejora nuestra posición de ventaja</i>	<i>Nuestra predicción es que este servicio va a perdurar en el tiempo, pero la oferta será mayor suavizando las tarifas</i>
<b>Proximity</b>	<b>Bajo poder</b>	<b>Medio poder</b>	<b>Medio poder</b>
<i>Justificación</i>	<i>Servicio atractivo y novedoso. Requiere tecnología compleja lo que reduce los márgenes</i>	<i>Aumento progresivo de la oferta. La complejidad y dependencia de terceros en esta tecnología estabiliza el precio sin posibilidad de bajar mucho las tarifas</i>	
<b>Mensajería</b>	<b>Alto poder</b>	<b>Medio poder</b>	<b>Alto poder</b>
<i>Justificación</i>	<i>Oferta media. El cliente lo entiende bien, ve un resultado directo → lo quiere. Las empresas ofrecen precios contenidos para consolidar el servicio</i>	<i>El sector habrá demostrado la eficacia de la comunicación por mensajería y la demanda aumentará considerablemente</i>	<i>La alta utilización de este servicio hará que su influencia en el cliente final descienda, por tanto no será tan importante para nuestros clientes</i>
<b>Cont./Aplic.</b>	<b>Alto poder</b>	<b>Alto poder</b>	<b>Alto poder</b>
<i>Justificación</i>	<i>Este servicio lo ofrecen (o lo pueden ofrecer) muchas empresas. La elevada oferta propicia unos precios contenidos</i>		



En términos de producción y volúmenes de negociación, el poder del cliente hay que analizarlo desde diferentes puntos de vista:

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES SEGÚN PRODUCTO/SERVICIO</b>			
	<b>VOLUMEN FACTURACIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO DETERMINADO</b>	<b>POR RESULTADOS</b>
<b>Pub. Móvil</b>	<b>Alto poder</b>	<b>Medio poder</b>	<b>Bajo poder</b>
<i>Justificación</i>	<i>Las tarifas bajan al aumentar el volumen</i>	<i>Acuerdo intermedio bueno para proveedor y cliente</i>	<i>En campañas cerradas podemos facturar por resultados obtenidos</i>
<b>Cuponing (cód. 2D)</b>	<b>Alto poder</b>	<b>Medio poder</b>	<b>Bajo poder</b>
<i>Justificación</i>	<i>Las tarifas bajan al aumentar el volumen</i>	<i>Acuerdo intermedio bueno para proveedor y cliente</i>	<i>En campañas cerradas podemos facturar por resultados obtenidos</i>
<b>Proximity</b>	<b>Alto poder</b>	<b>Medio poder</b>	<b>Bajo poder</b>
<i>Justificación</i>	<i>Las tarifas bajan al aumentar el volumen</i>	<i>Acuerdo intermedio bueno para proveedor y cliente</i>	<i>En campañas cerradas podemos facturar por resultados obtenidos</i>
<b>Mensajería</b>	<b>Alto poder</b>	<b>Bajo poder</b>	<b>Medio poder</b>
<i>Justificación</i>	<i>Las tarifas bajan al aumentar el volumen</i>	<i>Se ofrecen paquetes de servicio cerrados, adaptados a diferentes necesidades de cada cliente. No se negocian. El cliente elige el más adecuado</i>	<i>En campañas cerradas podemos cobrar por resultados obtenidos</i>
<b>Cont./Aplic.</b>	<b>Alto poder</b>	<b>Medio poder</b>	<b>Medio poder</b>
<i>Justificación</i>	<i>El cliente siempre consigue mejores tarifas si aumenta el volumen de facturación</i>	<i>Acuerdo intermedio bueno para proveedor y cliente</i>	<i>Si garantizamos unos resultados que se cumplen, nuestra tarifa puede ser algo más elevada</i>





### 2.3.4. Estrategias de respuesta de los competidores

Hay dos posibles estrategias de respuesta de nuestros competidores, claramente diferenciadas en función de la actividad que desarrollan:

1. Las agencias de publicidad móvil que están operando en el mercado nacional. Lo que nos diferencia de las empresas de publicidad móvil, nuestros competidores directos, es el nicho de mercado al que nos dirigimos (recordemos que son mercados locales). Actualmente, el número de competidores directos son bajos y especializados en el mercado nacional. Cuando consigamos generar negocio en el mercado local, las grandes empresas se darán cuenta de la oportunidad que supone entrar en nuestro nicho de mercado y dedicarán parte de sus esfuerzos a su inclusión en el mercado local, convirtiéndose en competencia directa para eMeDoble.

2. Las agencias de marketing tradicionales. Intentarán adaptarse al mercado del marketing móvil considerando diferentes retos. Los más importantes a los que se enfrentarán son el desafío tecnológico y el desafío cultural. Muchas corrientes creen que este tipo de compañía no será capaz de adaptarse y que el espacio del marketing móvil será cubierto enteramente por empresas de nueva constitución.

*Aquellas compañías que sean capaces de ofrecer interactividad avanzada al consumidor, segmentando y analizando, serán las que saldrán victoriosas de este cambio.*

### 2.3.5. Poder de negociación de los proveedores

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, podemos afirmar que nos encontramos en diferentes situaciones:

❖ **Proveedores de tecnología:** disponen de mucha competencia y cada día los precios son más competitivos en el mercado y ventajosos para los clientes. Además, las aplicaciones informáticas están en



constante evolución, por lo que esta rapidez hace de los mismos que en un medio se queden obsoletos.

En esta línea, ser una empresa de nueva creación juega a nuestro favor, ya que la compra de una gran partida de equipos informáticos de última generación, nos permitirá una mayor capacidad de negociación.

Sin embargo, los proveedores de tecnología avanzada (plataformas digitales, sistemas de envío de SMS o sistemas de Bluetooth) tendrán un poder de negociación medio hacia nosotros, ya que al tratarse de un mercado relativamente nuevo, la competencia es todavía comedita y los precios no están tan establecidos como en otros sectores tecnológicos. Además, las calidades de estos servicios son muy diversas, lo que las hace más sensibles al precio.

❖ **Medios de comunicación:** las tarifas de venta de publicidad en sus soportes serán prácticamente determinadas por nosotros, porque seremos los que crearemos un mercado local en este medio. Por tanto, es en este momento cuando los medios locales pasan a ser proveedores de publicidad, que a la vez, venderemos a anunciantes locales.

❖ **Proveedores de Bases de Datos:** El poder de negociación de nuestros proveedores de bases de datos será bajo, ya que existe mucha competencia en el mercado y las tarifas están bien determinadas.

Elegiremos el proveedor en función de la calidad / precio, por lo que la negociación estará a nuestro favor.

### 2.3.6. Productos sustitutivos

Es necesaria una valoración de formatos y de competencia.

Podemos considerar los medios de comunicación como productos sustitutivos a los nuestros, y por tanto competencia indirecta.

Sin embargo, si nos referimos a formatos de productos o servicios alternativos, podemos citar los siguientes:

❖ **Papel:** diarios, revistas, guías, marquesinas de papel, flyers,... son algunos ejemplos de “sustitutivos” de nuestros servicios. Todo lo convencional apto a ser convertible al medio móvil, ya sea a través de páginas .mobi, SMS / MMS, Bluetooth o Couponing. Por ejemplo, las guías tradicionales en papel, serían un sustitutivo a guías de descargar a través del teléfono móvil.

Todo medio alternativo en la realización de campañas publicitarias, es susceptible de ser sustitutivo.

❖ **Internet:** es el producto sustitutivo más directo y más amenazante para nuestros servicios. A priori, navegar por internet con un ordenador suele resultar más sencillo que hacerlo a través del teléfono móvil. A lo que hay que añadir que desde el ordenador se puede acceder a la descarga de cualquier aplicación o contenido que podamos ofrecer nosotros directamente en al teléfono móvil, aunque no siempre resulte tan práctico.

Internet en entorno web es por tanto el medio más amenazante para nuestros servicios. No obstante, es muy positiva la penetración social de Internet sobre los consumidores. De esta forma, será más fácil el cambio de mentalidad a navegar por Internet móvil y utilizar el medio móvil para todo tipo de descargas, contenidos, aplicaciones o usos.

Por otro lado, la creación de páginas digitales de ocio (guiadelocio.com, lanetro.es, etc.) hace que la utilización de descargas a través del teléfono móvil sea menor, y por tanto resulten sustitutivas.

Hay un debate sobre si la hegemonía en estas nuevas aplicaciones móviles hace surgir un nuevo medio de publicidad que sustituirá a la publicidad convencional. En eMeDoble creemos que la hegemonía de estas nuevas tecnologías sustituirá en un determinado grado a la publicidad convencional. No obstante, también ayudará a ésta complementándose con ella.

Auguramos que la nueva era traerá consigo el aumento de inversión en Internet y marketing móvil, y proporcionalmente disminuirá los presupuestos de publicidad ATL y BTL. La tendencia será la complementación de éstas con los nuevos medios emergentes. Por ejemplo, en el plan de medios de una acción

publicitaria de una gran empresa, se destinará un presupuesto a marketing móvil junto a la inversión en televisión, radio, prensa, publicidad exterior, Internet, etc. O por otro lado, en la realización de eventos, cada día se utilizará más el marketing móvil para ejercer un mayor impacto sobre el público objetivo.

Pero en el futuro siempre estará como telón de fondo el marketing móvil en las acciones de publicidad y marketing.

## 3. ANÁLISIS INTERNO

### 3.1. Factores o capacidades comerciales

#### 3.1.1. Definición del producto o servicio

eMeDoble ofrece servicios integrales de marketing móvil en el mercado local. Conceptualmente tendremos desarrollados todos los productos y servicios de nuestro portfolio, lo que a priori nos permitiría entregarlos de forma ágil. Pero por las características evolutivas de la tecnología y del mercado del marketing móvil seremos dependientes de las últimas tendencias y necesidades en el desarrollo de nuevos productos o servicios futuros.

El portfolio inicial de **productos** de eMeDoble incluye los siguientes servicios y productos:

- ❖ Envío SMS / MMS
- ❖ Couponing (códigos 2D)
- ❖ Proximity
- ❖ Mobile advertising
- ❖ Páginas de internet para acceso a través de teléfono móvil (.mobi)
- ❖ Contenidos y aplicaciones

Que describiremos de forma detallada en el capítulo pertinente del Plan de Marketing.

En cuanto a los **servicios**, eMeDoble va a operar asumiendo los siguientes roles afines al ámbito del marketing y la publicidad:

- ❖ **Agencia de medios:** intermediación entre anunciantes y medios locales.

- ❖ **Agencia de publicidad / creatividad:** estrategia, desarrollo y ejecución de campañas de publicidad en dispositivos móviles.
- ❖ **Desarrollo tecnológico de aplicaciones y conversión a tecnología móvil.**

### 3.1.2. Estructura de ventas

Parte de los socios fundadores de eMeDoble darán vida a la estructura de ventas que requiere el desarrollo de su actividad, aspecto que resultará de vital importancia en el arranque y proceso de expansión de nuestro proyecto pues la fuerza de ventas tendrá una fuente continua de motivación intrínseca y estará en contacto directo con la filosofía pura de la idea de negocio. Nuestra estructura de ventas deberá estar organizada de la siguiente manera:

- ❖ **Equipo de ventas de captación de clientes:** serán las personas encargadas de captar nuevos anunciantes locales dispuestos a utilizar nuestros productos y servicios de marketing móvil. El equipo estudiará el mercado con el objetivo de elaborar una base de datos de clientes potenciales. En el apartado de Operaciones definiremos detalladamente nuestra estrategia de expansión y la distribución de nuestra fuerza de ventas. Será un objetivo claro para este equipo elaborar propuestas de la forma más adaptada posible a los clientes potenciales, en función de las necesidades concretas de producto o servicio.
- ❖ **Equipo de ventas de captación de medios locales:** es muy importante tener una cartera propia de contactos con medios locales, para lo cual resulta fundamental que un equipo se encargue de la negociación con estos medios a nivel local, y de mantener “sanas” y enérgicas las relaciones con el mayor número de medios con potencial de llegar a acuerdos en la explotación de publicidad en sus páginas .mobi, y de cualquier otra posibilidad de negocio mutuo, como pueda ser la venta de productos como la conversión a tecnología móvil,

aplicaciones de descarga en sus páginas .mobi o el servicio click to call<sup>10</sup>.

### 3.1.3. Existencia de clientes "cautivos"

Nos encontramos en un mercado muy joven, más si cabe, considerando que nos dirigimos al mercado local, y por tanto con gran potencial. Pero esto nos sitúa en un momento de incertidumbre en el que todos nuestros clientes potenciales están "cautivos", lo que nos obliga a ir en su "búsqueda" haciendo una prospección de mercado muy proactiva.

### 3.1.4. Ciclo de vida de los productos y mercados

El ciclo de vida de nuestros servicios / productos lo marcará el propio mercado y la evolución tecnológica. Aunque nuestra estimación es que en el medio plazo la gama de productos y servicios que definimos en este proyecto funcionará sin ningún tipo de obsolescencia. No obstante, debemos estar atentos a la constante innovación del sector y mantenernos renovados continuamente, alimentando la innovación. El objetivo es que el ciclo de vida de nuestros productos sea los más longevo posible para ampliar nuestro margen de rentabilización.

### 3.1.5. Marcas

Nuestra marca como empresa de tecnología móvil es fundamental para el reconocimiento de la misma. Por tanto, antes incluso de la puesta en marcha legal de nuestra idea de negocio, vamos a negociar el control de los dominios necesarios en el registro de patentes y marcas, tanto la marca física referida a: **"eMeDoble – Agencia de servicios integrales de marketing móvil"**, como a los dominios web:

[www.emedoble.com](http://www.emedoble.com); [www.emedoble.es](http://www.emedoble.es); [www.emedoble.net](http://www.emedoble.net)

<sup>10</sup> Al clicar sobre el banner de una página de Internet, el click to call hace una llamada directa gratuita al servicio que la empresa del banner esté promocionando en ese momento.



### 3.1.6. Segmentos de clientes

Nuestros clientes son aquellos que por necesidades de venta, notoriedad o marca, necesiten realizar acciones de marketing y publicidad, y decidan incluir acciones de marketing móvil en sus estrategias. Por principio, nuestros clientes serán cualquier empresa de ámbito local, enmarcada en los sectores del mundo de la franquicia, los centros comerciales y las asociaciones de comerciantes, que quieran promocionarse de una manera eficiente e innovadora, en un medio más económico que los convencionales en los que **el coste por impacto** es notablemente superior. Pero seremos flexibles y estaremos abiertos a cubrir la demanda de otro tipo de clientes de ámbito local, así como de clientes de ámbito nacional o internacional, sin menoscabo de la atención a clientes de ámbito local.



### 3.1.7. Nivel y política de precios

Nuestra política de precios es adaptarnos a cada uno de nuestros clientes, y dependiendo del presupuesto del que dispongan para sus acciones de marketing y publicidad, les haremos una propuesta adaptada. Al ser una agencia de marketing móvil en mercados locales, no tenemos gran capacidad comparativa de precios respecto a nuestros competidores, porque apenas existen en el concepto de nuestro trabajo. No obstante, al principio, haremos un esfuerzo por ofrecer a nuestros clientes unos precios ajustados y competitivos.

### 3.1.8. Publicidad y promoción

Ser una agencia de marketing móvil nos obliga a llegar a nuestros clientes con acciones a través de nuestros propios productos y servicios, para reforzar nuestra imagen de eficacia. Por tanto, nuestra página móvil estará totalmente actualizada, y también procuraremos estar en determinados medios convencionales y no convencionales del sector, con el objetivo de obtener notoriedad.

Acorde a nuestro objetivo principal, *“ser el referente del mercado en el marketing móvil local”*, participaremos en foros y convenciones, para intentar





aumentar nuestra repercusión en el sector. De este modo, nuestra notoriedad aumentará para poder situarnos ante nuestros clientes en la mejor posición posible.

Y ante todo, nuestra mayor fuerza publicitaria, vendrá de la mano del equipo de ventas, que será el encargado de hacer llegar nuestra publicidad mediante vías alternativas y transgresoras.

En el Plan de Marketing podremos ver nuestras armas de publicidad, promoción y comunicación de forma más detallada.



### **3.1.9. Imagen de la empresa**

La imagen que queremos mostrar es la de una agencia innovadora, moderna y proactiva, con vocación hacia la mejora de los resultados de nuestros clientes.

Podremos ver el logo y nuestra imagen corporativa en el Plan de Marketing. Aunque somos conscientes de que no es fácil proyectar este tipo de imagen en una empresa de nueva creación, y por tanto, desconocida. Por lo que mantendremos de forma sólida unas líneas de estilo de imagen y de coherencia durante el tiempo.

## **3.2. Factores o capacidades técnicas**

### **3.2.1. Nivel Tecnológico**

Para que exista un diferencial positivo en comparación con nuestros competidores, debemos contar con un nivel tecnológico en nuestra maquinaria e instalaciones muy alto. Nuestro propósito es ser líderes del mercado local, para lo cual deberemos contar con una gran capacidad tecnológica, que nos permita proveer a nuestros clientes de la mejor calidad, rapidez y flexibilidad. Para ello, los costes iniciales directamente asociados a la tecnología serán muy altos, pero se irán revirtiendo si llevamos nuestra fórmula productiva a niveles de economía de escala. Ciertamente es que para mantenernos como líderes del sector, el presupuesto en tecnología, aún viéndose beneficiado por la teoría de la producción a escala, siempre será muy significativo. Además, la innovación







de nuestros servicios también será otra de las claves de nuestro negocio, por lo que tendremos que prestar mucha atención a la partida de I+D+i. En definitiva, se nos caracterizará por estar a la última en la tecnología necesaria para la prestación de nuestros servicios.

### 3.2.2. Ingeniería, procesos y métodos

Los procesos y métodos de nuestro negocio están íntimamente ligados al grado de desarrollo que presenta la tecnología en los líderes del sector del marketing móvil. Es por ello que éstos se caracterizan por un alto grado de complejidad y desarrollo. A pesar de esta descripción, los profesionales técnicos son hoy por hoy capaces de llevar a cabo dichos procesos y métodos, y han convertido a su gremio en un conjunto de profesionales tremendamente cualificados y expertos en el desarrollo de dichas tareas. Igualmente la disponibilidad de este tipo de profesionales, dadas las condiciones del mercado laboral, es muy beneficiosa para contar con expertos labores de ingeniería y procesos. Básicamente este punto está en manos de los profesionales, los cuales serán determinantes en nuestra empresa. Contaremos con un equipo de profesionales expertos en procesos, métodos y tecnología.



### 3.2.3. Mantenimiento

El mantenimiento de nuestros servicios suele ser lo común dentro del sector. Así pues, supondrá una fuente de ingresos extra, ya que lo que realmente supone inversión y costes en términos técnicos y de recursos humanos recae en la parte del diseño y la implantación de las aplicaciones y servicios. El mantenimiento, aunque supone coste en horas y en recursos, es fácil de asumir y está bien remunerado dentro del sector. Como ya hemos comentado en el anterior punto, contaremos con excelentes profesionales, por lo que el mantenimiento queda asegurado y cubierto con creces.

### 3.2.4. Productividad





En cuanto a productividad se refiere, nos encontramos con el paradigma que supone el mayor coste de los mejores profesionales. Quizás en la productividad en términos de proyectos/horas invertidas, en comparación con el sector, sea menor. Pero el hecho de contar con excelentes profesionales nos llevará a actuar en procedimientos y métodos de una forma estándar que ayudará a la productividad a crecer en términos relativos. A la par que dichos profesionales en proyectos de mayor necesidad de horas por diseño y complejidad de los mismos, supondrá que el margen neto de dichos proyectos sea más rentable para la empresa. Por lo que a nivel de productividad absoluta terminaremos ganando.



### 3.2.5. Calidad objetiva – Calidad total

En cuanto al tema de la calidad, nuestro objetivo es dotar a nuestros clientes de los servicios y aplicaciones con más calidad del mercado. Es cierto que la calidad de los productos no será igual en todos nuestros clientes. Habrá que segmentarla por clientes y proyectos. No es lo mismo llevar a cabo un proyecto de promoción vía Bluetooth en un macro concierto, que diseñar una página WAP a un periódico local. Lógicamente la exigencia de calidad será alta en ambos casos pero los detalles y la complejidad de dichas operaciones obligan a cuidar de diferente forma los requisitos exigidos por uno y otro proyecto. Con esto queremos decir que la exigencia de calidad será máxima en cualquiera de nuestros proyectos pero personalizada al cliente y al proyecto.

### 3.2.6. Acuerdos, licencias y patentes

En este punto debemos considerar como se estructuran nuestros clientes potenciales. Muchos de éstos ya tienen acuerdos o licencias en términos de exclusividad o propiedad con firmas o grandes grupos de comunicación a nivel nacional. Por tanto, nuestro enfoque busca negociar con aquellos agentes que todavía sean autónomos y que pertenezcan al ámbito local. El marco óptimo de licencias y acuerdos con nuestros clientes potenciales es muy contrario al que encontramos en la realidad, por eso consideramos este punto como una debilidad superable.



### 3.2.7. Sistema de gestión y control

Al tratarse de una empresa pequeña, no más de 15 personas, los sistemas de control y gestión son menos complejos y de difícil uso que en grandes corporaciones. Nuestra empresa contará con procesos de control y gestión más humanos que técnicos. Con esto queremos decir que no tendremos aplicaciones de integración Inter-departamental de alta complejidad, ni aplicaciones tipo SAP, o similares, que supongan un alto coste económico y productivo, sino que la gestión y el control será llevada a cabo por los líderes del proyecto, que en este caso coincide con los dueños de la empresa. Las dimensiones de la empresa unida al control accionarial y a la coordinación entre socios suponen una fortaleza en el campo de la gestión y el control.

### 3.2.8. Espacio, distribución y capacidad de las instalaciones (capacidad de ventas)

Debido a que se trata de una empresa más virtual que fabril, entendemos que nuestras instalaciones se reducen a unas oficinas en las que el personal tanto técnico, como gestor, como comercial, puedan desarrollar de forma óptima sus actividades.

De la misma forma y debido a que nuestros clientes se encuentran distribuidos por todo el territorio nacional, se procederá a hacer parte del trabajo a través de las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías y las nuevas formas de comunicaciones, es decir, a través de Internet, teléfono, videoconferencia, etc. Aunque solo se procederá a usar estos medios cuando la situación lo permita. En muchas ocasiones habrá que desplazarse al lugar del cliente en cuestión, por lo que planteamos una amplia partida de gastos para este apartado.

Todos los componentes de la empresa deberán asumir la disponibilidad para viajar. En resumen, planteamos una sede central sede en la que se hará parte del trabajo (mayor labor productiva, desarrollo de aplicaciones, mejoras en I+D+i, procesos administrativos, mantenimientos, labores técnicas como tareas técnicas, servidores, etc.). Pero otra parte requerirá de desplazamiento

de técnicos y gerentes (labor de instalación de aplicaciones, tareas de venta y negociación con clientes, es decir cubrir objetivos de venta).

### 3.2.9. Gestión de compras, control de stocks y organización de almacenes

En este punto, al igual que en el anterior, y debido al perfil de nuestra empresa, contamos con una fortaleza interna ya que no necesitamos almacenes ni gestión de stocks, puesto que nuestras aplicaciones son informáticas y virtuales.

### 3.2.10. Planificación de la producción

Se hará en función del número de proyecto que tengamos asignados, y por tanto la plantilla, que es la base de nuestra producción, variará mínimamente en función de los pedidos. La otra parte de recursos necesaria para la producción será adquirida en el momento de comenzar a operar. Nos referimos a maquinaria e instalaciones y equipos informáticos, los cuales se incrementarán y sufrirán mejoras a medida que vayamos adquiriendo volumen de negocio.

Es lógico pensar que comenzaremos nuestra andadura en el mercado con un número reducido de los componentes de nuestro equipo humano. Número que se irá incrementando a medida que vayamos consiguiendo proyectos, hasta conformar un equipo objetivo que nos dé la opción de copar el target del mercado que nos propongamos según nuestra estrategia.

Así pues, la planificación de nuestra producción es relativa, ya que los recursos necesarios para elaborar nuestros servicios posibilitan la planificación muy a corto plazo, puesto que son más moldeables nuestros recursos que los de una empresa de carácter fabril.

El mercado laboral de técnicos informáticos, diseñadores y expertos en la materia es amplio y la contratación de éstos es factible en todo momento.

### 3.2.11. Gestión y control de costes

Este apartado tiene mucho del bloque financiero que trataremos más adelante. El control y gestión de costes será determinante en el funcionamiento de nuestra empresa, ya que debido a que nuestro volumen de negocio puede ser bastante variable y a que gran parte de los gastos asociados a nuestro funcionamiento como empresa son variables, el control y la gestión de los costes será vital en nuestros resultados. Por ejemplo, viajes, promociones, contratación de personal.

### 3.3. Factores o capacidades financieras

Puesto que se trata de un negocio de nueva creación no podemos realizar un análisis de las capacidades financieras basado en un histórico sino que debemos realizar un estudio de capacidades actuales y futuras.

En primer lugar cabe destacar que no disponemos de un volumen de recursos propios importante, lo que nos obliga a tener que pedir un gran volumen de financiación. Este alto nivel de endeudamiento tiene dos problemas fundamentales, por un lado el coste financiero asociado y por otro la dificultad actual de conseguir financiación para este tipo de proyectos.

Por otro lado, el hecho de ser una empresa de reciente creación provocará que en los primeros meses tengamos que sacrificar parte de nuestra rentabilidad hasta conseguir una cartera de clientes importante. Bajaremos el nivel de nuestros servicios de forma que podamos hacer frente a la amortización de la inversión y gastos fijos. Durante los primeros meses, y debido también a la inversión requerida, nuestra rentabilidad económica será baja.

La mayoría de nuestros productos/servicios son adaptados a los clientes, por lo que en la inmensa mayoría de las ocasiones trabajaremos bajo pedido. Para el cobro de nuestro servicio definiremos una serie de hitos según el avance del proyecto de forma que nuestro periodo medio de cobro será bajo. Por otro lado, podremos negociar con nuestros proveedores el pago de sus servicios a un periodo medio. El hecho de que establezcamos nuestros hitos de

cobro según el avance del proyecto nos permitirá trabajar con un nivel de morosidad bajo.

En cuanto al margen que obtenemos de nuestros servicios, éste depende bastante del propio servicio. Para acciones personalizadas como la conversión de páginas al móvil o aplicaciones, el margen comercial será bastante elevado.

Nuestras **fortalezas** se pueden resumir en:

- Periodo medio de cobro bajo y periodo medio de pago medio.
- Bajo nivel de morosidad.
- Margen medio-alto.

Las **debilidades** son:

- Baja rentabilidad en los meses iniciales.
- Alto nivel de endeudamiento con elevados costes.

### 3.4. Factores o capacidades de gestión

Al igual que el resto de análisis, remarcar que el mismo se realiza en base a capacidades actuales del proyecto. El tipo de gestión es una de nuestras fortalezas puesto que se llevará a cabo de forma totalmente profesional. Tenemos unos conocimientos de gestión altos, y lo que es más importante, se complementan a la perfección. Tenemos experiencia en Marketing, finanzas, comercial, gestión y operaciones lo que facilita un equipo muy polivalente:

- Carlos García: Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas con experiencia en los departamentos de Marketing tanto en Pymes como Multinacionales. Desempeñando funciones de estrategia y ejecución de todo tipo de campañas de publicidad, tanto ATL, BTL, Online, y Estrategia Digital. Actualmente realizando trabajos de promoción para una empresa constructora y hostelería.
- David Pérez: Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Doctorado en Traumatología. Experiencia laboral en la creación

de un proyecto de instalación de fitness, estética, SPA. Ha sido Entrenador Personal y Director de expansión de una cadena de gimnasios. Ha sido agente comercial. Tiene experiencia en la gestión de una empresa del sector calzado.

- Manuel Platero: Licenciado en Economía y en Administración y Dirección de empresas. Otorgado con varias Becas de Excelencia durante las carreras. Experiencia en el mercado del gran consumo desarrollando carrera en el área legal y comercial de Multinacionales extranjeras. De la misma forma ha formado parte del equipo de Gestores Personales de una entidad financiera líder del sector gestionando carteras de clientes con rentas altas. Actualmente está dando el paso al mundo de la consultoría.

- José Luís Gandía: Ingeniero Industrial con una primera experiencia en operaciones liderando una línea de producción de 30 personas y actualmente desempeñando un puesto de gestión en una empresa de energías renovables.

El equipo directivo tiene las actitudes y aptitudes necesarias para llevar este proyecto adelante, como debilidad se plantea la falta de experiencia en este sector.

Con vistas a optimizar nuestros procesos y resultados se establecerá una toma de decisiones planificada con un estilo de dirección por objetivos. Esto nos permitirá desarrollar un eficiente control de gestión orientado a minimizar nuestros costes y optimizar nuestros recursos.

Resumiendo, nuestras **debilidades**:

- Falta de experiencia del equipo de gestión en el sector.
- Falta de conocimientos tecnológicos especializados.

Por otro lado, nuestras **fortalezas**, se centran en:

- Gestión profesional y dirigida por objetivos.
- Eficiente control de gestión.
- Equipo polivalente.



- Altos conocimientos de gestión.







## 4. DAFO

### 4.1. Amenazas

- Gran numero de aparición de leyes que restringen la actividad publicitaria, sobre todo a través de medios tecnológicos, internet, móvil...
- Favorecimiento de tarifas para portales on-portals de los operadores.
- Crisis
- Dificultad de financiación.
- Estacionalidad del sector.
- Desconocimiento de las tarifas de nuevas aplicaciones móviles.
- Grandes empresas ya adaptadas al marketing móvil.
- Fuerte competencia, potentes empresas extranjeras + jóvenes empresas nacionales.
- Posibilidad de que empresas ya existentes adapten su estructura para competir en ámbito local.
- Los canales de distribución actuales y los que surjan implican inversión en tecnología.
- Agencias digitales pueden entrar en el mercado del marketing móvil cuando se lo planteen.
- Generalmente el poder de negociación del cliente es medio y alto.



### 4.2. Oportunidades

- Fomento político de tecnologías asociadas al sector (plan Avanza).
- Fuerte conocimiento del mercado mundial y nacional.
- Abaratamiento de las tarifas de acceso a internet móvil (tarifa plana).
- Crisis es una oportunidad para las otras líneas de negocio.



- Mejora del bienestar social.
- Aumento de la población – estructura (0-19 años).
- Fuerte evolución tecnológica de la sociedad.
- Penetración del móvil y aparición de nuevas aplicaciones móviles (formatos, lenguajes,...). Nuevas aplicaciones → Nuevos puntos.
- Alto nivel de afinidad al móvil.
- Prematuro uso de los móviles en niños.
- Crecimiento de la disponibilidad de aplicaciones móviles. Ej.: Bluetooth,...
- Pymes y algunas grandes empresas todavía no están adaptadas al teléfono móvil y al marketing móvil.
- Aunque mucha competencia, poco enfoque en el ámbito local.
- Con tecnología se puede ir por delante de los competidores.
- Muchísimos proveedores de tecnología. Por lo tanto los costes tienden a ser decrecientes.
- La parte del mercado local que no está cubierta por los grandes grupos es presa fácil para nosotros.
- Agencias publicitarias no intentarán entrar en el mercado del marketing móvil porque su estructura no se lo permite.
- A pesar de ser medio-alto el poder de negociación, también estos servicios se están convirtiendo en commodities (mucho grado de afinidad).

### 4.3. Debilidades

#### - Capacidad Financiera:

Baja rentabilidad en los meses iniciales.

Alto nivel de endeudamiento con elevados costes.

#### - Capacidad de Gestión:

Falta de experiencia del equipo de gestión en el sector.

Falta de conocimientos tecnológicos detallados (que son conocimientos tecnológicos detallados).

#### 4.4. Fortalezas

##### - Capacidades técnicas:

Nivel tecnológico alto.

Ingeniería, procesos y métodos muy altos, ya que contamos con magníficos profesionales.

Mantenimiento: buen servicio a los clientes y encima supone ingresos.

Productividad: buenos profesionales → Muy productivos.

Calidad total alta → Tecnología alta + buenos profesionales.

Gestión y control: Equipo humano reducido → mayor control y gestión óptima.

Espacio Instalaciones fuerza de venta: Buenas instalaciones y equipo, mayor parte del trabajo desde la central (posible debilidad viajes por tema de ventas mucho gasto).

Compras y stocks: fortaleza debido al perfil de la empresa y a la forma de operar.

Planificación producción: Moldeable, equipos preparados, y plantilla adaptable.

Gestión y control de costes: Depende de la política: Fortaleza o Debilidad. Pero suponemos que es fácil por el tipo de empresa y por tanto fortaleza.

##### - Capacidad Financiera:

Periodo medio de cobro → bajo.

Periodo medio de pago → medio.

Nivel de morosidad → bajo.

Margen → medio-alto.

**- Capacidad de Gestión:**

Gestión profesional y dirigida por objetivos.

Eficiente control de gestión.

Equipo polivalente.

Altos conocimientos de gestión.

## 5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS

### 5.1. Objetivos de posicionamiento

Ser la empresa líder de marketing móvil a nivel local en franquicias, asociaciones de comerciantes y centros comerciales.

eMeDoble es una empresa que busca ofrecer los servicios móviles publicitarios más eficientes del mercado, de manera flexible para adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente, utilizando para ello la tecnología más avanzada en el campo del marketing móvil y contando con unos profesionales técnicos con demostrada experiencia dentro este joven sector.

Según se ha visto en el análisis de los competidores, en España, existen varias empresas que, a pesar de su corta vida, empiezan a consolidarse dentro del mercado del marketing móvil. Empresas que trabajan de forma global con grandes clientes nacionales y multinacionales, los cuales suelen seguir estrategias de publicidad y comunicación muy exigentes en cuanto a presupuesto, volumen e impacto global.

eMeDoble, rompe con la tendencia del sector para cubrir así un nicho de mercado descuidado hasta el día de hoy, el nicho del marketing móvil local.

El enfoque local es el mayor factor diferenciador de nuestra empresa respecto al sector. Este posicionamiento tiene unas implicaciones directas en cuanto a los volúmenes y presupuestos que hasta ahora se venían negociando dentro del mercado de marketing móvil. Así pues, nuestro principal objetivo no es el de firmar acciones de marketing móvil con los gigantes económicos que poseen presupuestos estratosféricos, sino buscar clientes con una potencia económica más moderada, que requieran servicios de Marketing Móvil igual de efectivos y eficientes, y que además pretendan centrar su promoción en el ámbito local.

Hemos acotado nuestro ámbito de actuación respecto al resto de empresas del sector, para convertirnos en los grandes especialistas de un nicho de mercado al que hasta ahora prácticamente no se ha prestado atención.

Este objetivo lo vamos a conseguir a través del desarrollo de las estrategias del Plan de Marketing, Plan de Operaciones y Plan de Recursos Humanos.

## 5.2. Objetivos comerciales

Estos objetivos, son aproximados y dependen de diversos factores. En particular, este proyecto es muy sensible al propio ciclo económico. El momento de crisis financiera y económica afecta a eMeDoble de una forma inversa a lo que lo suele hacer en el resto de la economía. A pesar de que los presupuestos en publicidad de todos los agentes económicos con necesidad de promocionarse se han restringido, la distribución del presupuesto dedicado a esta actividad beneficia a formas de publicidad mucho más concretas, baratas y con un impacto mucho más directo sobre sus clientes, que **mejora del coste por impacto del mensaje**, lo que constituye una de las principales ventajas del marketing móvil. Es decir, la tendencia publicitaria actual y esperada para los próximos años casa perfectamente con el core de nuestro negocio y con los motivos de nuestro nacimiento.

Para el primer año se estima necesario conseguir:

- ❖ Al menos x centros comerciales a los que servir
- ❖ En el área de Franquicias, un mínimo de x proyectos
- ❖ En el área de Asociaciones de comerciantes el objetivo es alcanzar la cifra de x asociaciones.

Haciendo los cálculos económicos de lo que estas ventas pueden suponer, obtenemos que el primer año se ingresarán **660.000 € entre todos nuestros clientes**.

En cuanto a la estimación del crecimiento de ventas esperado para los próximos años, hemos tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Segmento: el crecimiento será diferente para cada tipo de segmento.

- ❖ Crecimiento esperado del marketing y la publicidad móvil para los próximos años. Datos publicados en el **Estudio de inversión en marketing y publicidad móvil**, realizado por Accenture y la MMA.
- ❖ Corrección del crecimiento provocada por el ciclo económico y financiero mundial.

Con respecto a la cuota de ventas estimadas sobre clientes potenciales, eMeDoble pretende alcanzar un 19% en el segmento de centros comerciales al finalizar el tercer año de actividad. Un 13% en el segmento de asociaciones de comerciantes y un 0,60% en el segmento franquicias. Obviamente este ratio cambia por segmentos debido a las características intrínsecas de cada uno de ellos.

Estos resultados se basan en nuestro Plan de Marketing y se fundamentan en una campaña promocional muy directa, así como en una política de ventas agresiva y dinámica (ver capítulo correspondiente a las estrategias de Marketing – Mix).

Para conseguir estos resultados se hace absolutamente necesario transmitir a todos los componentes de la empresa que el éxito de eMeDoble no es más que el éxito común de todos los integrantes de este ilusionante proyecto. Para ello el Plan de RRHH, fomentará la participación y la implicación de las personas que forman nuestra organización, con unas políticas de incentivos y mejoras cuyos resultados repercutirán en el alcance de los objetivos propuestos.

Desde la Dirección y Gerencia de la empresa se cuidarán todos estos detalles, plasmados en el presente documento y se atenderán de una manera muy especial las relaciones con todos los agentes en relación con la actividad empresarial que eMeDoble va a desarrollar.

### 5.3. Objetivos de expansión

eMeDoble trabajará por ser el líder local de marketing móvil en centros comerciales, franquicias y asociaciones de comerciantes. Es por este motivo

que seguiremos un plan de expansión respaldado por nuestros objetivos estratégicos y por un profundo estudio de las posibles áreas de actuación y ampliación que el entorno nos ofrece.

El Plan de Expansión está constituido por 2 fases, cada una de las cuales tendrá su ejecución en el 2º y 3º año de vida de la empresa.

Nuestra actividad comenzará en la Comunidad de Madrid y en la provincia de Barcelona a partir de Enero de 2010. En 2011 desembarcaremos en la zona de Levante, trabajando en las provincias de Valencia, Alicante y Murcia para en 2012 terminar nuestro primer plan de expansión en el área de Andalucía, concretamente actuando en las provincias de Sevilla, Málaga, Córdoba y Cádiz.



El motivo por el cual desarrollaremos este ordenado y agresivo plan de expansión, se basa en primer lugar en los datos de crecimiento del marketing móvil en España, así como la rápida madurez que se espera en este mercado, cuyo recorrido acaba de empezar, pero cuya maduración se espera más concentrada que la de otros mercados, así como por preferir crecer rápidamente al principio y consolidarnos en las áreas de mayor interés por características de mercado para lograr un posicionamiento más sólido.

Es por ello que hemos considerado acertada la opción de copar en tres años los tres puntos con más concentración de clientes potenciales según nuestros Objetivos Estratégicos y según la filosofía de la empresa, y consolidar el negocio durante el cuarto y quinto año de actividad.

No descartamos seguir expandiéndonos, si bien dejamos la segunda fase de expansión para después del 5º año de vida del negocio.



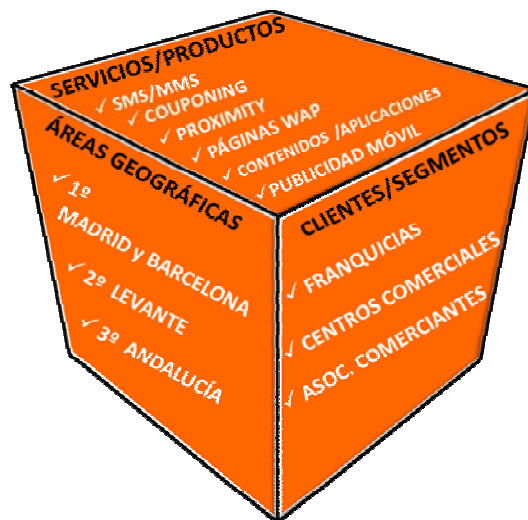
## 6. PLAN DE ACTUACIÓN eMeDOBLE

### 6.1. Plan de marketing

Nuestro plan de marketing basa su estrategia de comunicación en el triángulo:

***servicios → clientes → áreas geográficas***

En la siguiente figura, se asientan las bases del plan de marketing y los objetivos perseguidos:



#### 6.1.1. Descripción de los productos / servicios

En eMeDoble es necesario diferenciar entre nuestros productos y servicios, ya que los primeros son consecuencia de la labor de estos segundos. O dicho de otra forma, los servicios son la causa de los productos.

Damos un servicio a nuestros clientes de forma integral, basándonos fundamentalmente en el know-how de nuestro equipo técnico, en las plataformas digitales en las que trabajamos, en nuestro departamento comercial y de marketing y en las personas de cuentas y post-venta. Nuestro valor fundamental es centrarnos específicamente en las peticiones de cada uno de nuestros clientes que requieran acciones de marketing móvil para su empresa, institución o persona.




Estos servicios se dividen en 6 categorías que pueden mezclarse entre sí e incluso, emplearlos todos en una misma campaña:

- ❖ Envío SMS / MMS
- ❖ Couponing
- ❖ Proximity
- ❖ Mobile advertising
- ❖ Páginas móvil
- ❖ Contenidos y aplicaciones

Estos servicios tienen como consecuencia el desarrollo de productos tangibles e intangibles. Por tanto, ofrecemos productos en forma de SMS, MMS, publicidad móvil, aplicaciones, contenidos, páginas móvil corporativas, Código 2D, widsets, fotos, videos, juegos java, fondos, guías turísticas, planos de situación, tarjetas de visita, banners, megabanners, microsite, flash, bases de datos, microedicones, etc.

Además, todos los productos tendrán otra característica común: “están diseñados para ser funcionales en tecnología móvil y especializada en el mercado local o bien, acciones específicas en campañas de grandes clientes”.

A continuación vamos a exponer los servicios y productos que eMeDoble ofrece a cada uno de sus clientes, siempre de forma individualizada:

SERVICIO	TECNOLOGÍA	PRODUCTOS
<b>SMS / MMS</b> 	Vía plataforma de envío de SMS / MMS	Cupones promocionales - Códigos 2D - Tonos - Fotos - Vídeos - Guías - Información empresa - Tarjeta visita - Hipervínculos .mobi - Publicidad Móvil - Click to call - Microcontenidos,...
<b>PROXIMITY</b> 	Vía plataforma de emisión Bluetooth	Cupones promocionales - Códigos bidimensionales - Tonos - Fotos - Vídeos - Guías - Información empresa - Tarjeta visita - Hipervínculos .mobi - Publicidad Móvil - Click to Call - Microcontenidos,...
<b>COUPONING</b> 	Vía plataforma de creación de Códigos 2D >>> SMS / MMS - Páginas .mobi / Páginas web	Cupones descuento - Promociones de producto - Promociones de envase - Ofertas - Información de empresa - Acciones virales - Click to Call - Hipervínculos .mobi,...

<p><b>CONTENIDOS Y APLICACIONES</b></p> 	<p>Vía plataforma digital de creación de Contenidos y Aplicaciones</p>	<p>Guías turísticas - Juegos java - Tonos - Temas - Fondos - Animaciones - Cortos - Cuñas - Microediciones - Widsets - Aplicaciones personalizadas...</p>
<p><b>PÁGINAS WAP</b></p>  <p><b>MOBILE ADVERTISING</b></p> 	<p>Vía plataforma de creación de Páginas .mobi</p> <p>Vía Página .mobi corporativa</p>	<p>Creación site corporativo en tecnología móvil (.mobi)</p> <p>Microsites - Banners - Megabanner - Flash - Click to Call - Descargas de Contenidos o Aplicaciones (fotos, videos, juegos, fondos, música...)</p>

❖ **Servicio avanzado de mensajería (SMS / MMS)**

Consiste en el envío masivo de SMS / MMS a móviles de clientes establecidos en una determinada base de datos. El objetivo es el envío dentro de los mismos de contenidos, aplicaciones, promociones, Código 2D, fotos, descripción de ofertas, etc.

❖ **Couponing**

O Código 2D, son cupones electrónicos usados como ofertas especiales y promociones sustituyendo a los cupones tradicionales usados en marketing directo. La diferencia se basa en el canal de distribución y en la tecnología necesaria para soportarlos. Los denominados Código 2D son distribuidos vía Internet, e-mail, SMS / MMS y por tanto, pueden ser descargados y guardados en el teléfono móvil.

Las ventajas que se obtienen del couponing son la facilidad y eficacia en la gestión de programas de fidelización, pues posibilita el envío automático de cupones a todas las personas de la base de datos. Igualmente, disponen de la posibilidad de personalizar el cupón, promocionando el producto o servicio determinado. Y sobre todo con la ventaja de su bajo coste en comparación con el gran impacto que provocan.

Por ejemplo, a través de un envío de SMS / MMS o correo electrónico, una empresa hace una descripción de sus servicios, productos o descuentos e incorpora un Código 2D a canjear en el establecimiento

oportuno. A través de un scanner se valida el código y se procede a la consecución de la oferta por parte del cliente.

### ❖ Proximity

Consiste en el envío de SMS / MMS, Código 2D, contenidos, aplicaciones, etc. desde un punto cercano al público objetivo, denominado “*punto caliente*”, a través de tecnología Bluetooth. El envío se realiza a través un barrido que detecta cada uno de los móviles con la tecnología Bluetooth conectada. El usuario, en el caso de los SMS / MMS es pasivo en cuanto a la recepción del mensaje, sin embargo, en el caso de aplicaciones, contenidos o Código 2D, aceptará el envío voluntariamente antes de la descarga del archivo en el móvil. Lo que evita el intrusismo y respeta la intimidad y seguridad del consumidor. Por otro lado, provoca una pro-actividad y mayor implicación del consumidor al aceptar la petición de descarga.

El objetivo empresarial de proximity es incrementar las ventas o generar notoriedad de marca.

Poder participar en caliente desde el punto de venta, con el envase en la mano o la promoción presente, aumenta los ratios de respuesta de los consumidores.

Acciones realizables a través de tecnología proximity:

- Promoción en el envase
- Microsite promocional
- Financiación de la campaña
- Acciones Virales
- Marketing directo multimedia
- Generación de BBDD'S
- Programas de fidelización
- Cupones de descuento
-



### ❖ Páginas para tecnología móvil (.mobi)

Este servicio permite exponer toda la información de una empresa en los terminales móviles. El móvil, como canal interactivo, permite a los usuarios acceder a la información de su empresa desde cualquier punto y a cualquier hora.

En eMeDoble realizaremos las adaptaciones necesarias para que los consumidores puedan acceder a la información y servicios de las empresas.

- Portal móvil corporativo
- Envío de boletines informativos
- Herramienta de comunicación SMS/MMS
- Confirmaciones a eventos
- Mobile Press Room
- Envío de notas de prensa
- Mobile Press Clipping
- Herramienta de gestión de crisis

### ❖ Mobile Advertising

La publicidad online en portales web móviles, genera mucho tráfico. Cada mes aumenta el uso de las páginas .mobi impulsado por los portales de los operadores, la descarga de contenidos, medios de comunicación y páginas promocionales. Los medios de comunicación ofrecen servicios de suscripción, noticias SMS o .mobi, con un gran número de usuarios. Estos medios permiten realizar campañas de una forma sencilla y económica llegando a un número de usuarios muy elevado.

### ❖ Contenidos y Aplicaciones

Cada usuario se identifica con su terminal y lo adapta a su personalidad. Por ello, cada vez más los usuarios personalizan sus terminales móviles a través de diferentes contenidos y aplicaciones. Los usuarios con edades comprendidas entre los 13 y los 30 años son su target principal,



aunque hoy en día los contenidos han evolucionado para convertirse en un atractivo para todas las edades.

- Contenidos de personalización:
  - Tonos
  - Fondos
  - Animaciones
  - Temas
  - Juegos Java
- Aplicaciones Java y Software:
  - Herramientas
  - Microsites
  - Sincronización de contenidos
- Contenido ocio:
  - Cortos
  - Cuñas

### ➤ **Medición y análisis de resultados**

Por supuesto, en eMeDoble no sólo ofrecemos los servicios contratados, sino que dentro de cada uno de ellos, realizamos un completo análisis para conocer los resultados de la campaña, y por un lado, estudiar el impacto y la eficacia de la campaña; y por otro, optimizar los resultados anteriores con el mejor reajuste de cada una de las campañas y servicios.

Para nosotros es imprescindible el análisis de la campaña, tanto para dar un servicio íntegro a nuestros clientes, como para convertirlo en la mejor herramienta comercial.

### ➤ **Producto total**

Nuestros productos y servicios coinciden en tener todos ellos los siguientes niveles:

- ❖ **Producto básico:** contacto con clientes potenciales.

- ❖ **Producto genérico:** Promoción o comunicación de productos / servicios de una determinada empresa con su público objetivo.
- ❖ **Producto esperado:** seguridad en la comunicación de nuestros clientes con sus clientes potenciales, de una forma respetuosa con los derechos del consumidor. Por otro lado, la buena recepción de nuestros productos o servicios en cada uno de los usuarios target.
- ❖ **Producto aumentado:** Respuesta de los clientes potenciales de una forma positiva, con buenos resultados en la promoción / comunicación.
- ❖ **Producto potencial:** retroalimentación en el triángulo de usuarios → clientes → eMeDoble.

### 6.1.2. Política de precios

En nuestro inicio de actividad situaremos nuestros precios en la línea de los precios medios del mercado. En nuestro sector tenemos la posibilidad de ajustarnos en cierta medida al presupuesto que tengan nuestros clientes. Por tanto, al ser cada proyecto de diferente dimensión, debemos personalizar de forma exhaustiva los mismos.

A continuación mostramos las tablas de precios para los diferentes servicios y productos:

#### PROXIMITY (BLUETOOTH)

Unidades	1 a 9	10 a 24	25 a 49	A partir de 50
1 Semana	255 €	240 €	222 €	200 €
2 Semanas	400 €	385 €	355 €	320 €
1 Mes	700 €	666 €	620 €	555 €
2 Meses	1.300 €	1.235 €	1.140 €	1.028 €
3 Meses*	1.900 €	1.800 €	1.670 €	1.500 €

#### SMS/MMS

0 – 10.000	0,10 €
10.001 – 50.000	0,095 €
+ 50.001	0,09 €

## COUPONING

Creación código Código 2Ddimensional	1.500 € - 2.500 €
Scáner de lectura y puesta en marcha	5.000 € - 15.000 €

## PÁGINAS WAP

1 Página	1.000 €
2 Páginas	1.500 €
3 Páginas	2.000 €
4 Páginas	2.500 €

\*Nuestras páginas incluyen, programación, motor de adaptación a todos los terminales y el diseño de plantillas

## APLICACIONES

<b>Marketing Viral (reenvío de las páginas)</b>	<b>1.250 €</b>
Formulario envío	
Integración plataforma de envío	
Diseño microsite recepción amigo	
Coste sms push 0,09 €	
<b>Altas y Registros Formularios</b>	<b>1.150 €</b>
Integración para envío de alertas SMS	
Integración entre servidores	
Alta herramienta de envío SMS online	

## JUEGOS Y CONTENIDOS

<b>Personalización Baja</b>	<b>5.000 €</b>
Muestra la marca ocasionalmente, a la entrada y salida del juego	
<b>Personalización Media</b>	<b>6.000 €</b>
Mayor presencia y tiempo	
<b>Personalización Total</b>	<b>10.000 €</b>
Varían elementos del mismo	
<b>Hecho para la marca</b>	
Animaciones	450 €
Video	150 €
Tono	150 €

\* Incluye sonido real y polifónico. No incluye licencia ni pagos a la SGAE

Como explicábamos anteriormente nuestros precios se sitúan en la franja media del mercado, y por tanto no son los máximos aceptados, lo que nos ofrece un margen de incremento futuro aceptado.





Por otro lado, en cada uno de los precios, están incluidos gastos de instalación, desplazamiento y transporte. La mayor parte de agencias de marketing móvil, incluyen los gastos mencionados de forma separada a los productos/servicios.

### **Descuentos y Rebajas:**

Se establecerán los descuentos y rebajas oportunos, a aquellos clientes que sean considerados de “gran potencial” o “amplio presupuesto”. No se establecerá un porcentaje de descuento fijo, sino que éstos se irán determinando en función del proyecto, presupuesto o estacionalidad.

### **Sistemas de cobro:**

Nuestra forma de cobro es de un 60% a la confirmación del pedido y el resto en 30 días desde la puesta en marcha de la campaña. El cobro será ejecutado mediante ingreso en cuenta bancaria a través de transferencia bancaria.

## **6.1.3. Estrategia de comunicación**

### **Imagen de Marca**

- **Logotipo:**



- **Colores Logotipo:**

- **Negro:**

El negro representa autoridad, fortaleza, intransigencia. También se asocia al prestigio y la seriedad. En una página web puede dar imagen de elegancia, y aumenta la sensación de profundidad y perspectiva. Combinado con el naranja, produce un efecto agresivo y vigoroso, que refleja nuestro modelo de negocio.



- **Naranja:**

El color naranja tiene una visibilidad muy alta, por lo que es muy útil para captar atención y subrayar los aspectos más destacables. Es un color que encaja muy bien con la gente joven, por lo que es muy recomendable para comunicarnos con ellos. Lo incluimos en las partes más impactantes de nuestro logo, creando una buena notoriedad en la mente de nuestros clientes. Con esto, el objetivo de eMeDoble es captar mentes jóvenes, innovadoras y abiertas que crean en la publicidad móvil.

- **Blanco:**

En publicidad, el blanco se asocia con la frescura y la limpieza porque es el color de la nieve. En la promoción de productos de alta tecnología, el blanco puede utilizarse para comunicar simplicidad. Por ello, lo utilizamos para dar limpieza a nuestro logo y fortalecer así una imagen tecnológica.

Con esta combinación de colores, buscamos una imagen de elegancia dinámica, innovación y armonía compartida. Todo ello, responderá a la necesidad de crear una imagen de innovación, que plasme la sinergia entre las nuevas tecnologías y la vanguardia.

o **USP:**

**Marketing Móvil Local**

Afianzándonos en el mercado local y dejando claro que somos especialistas en este sector. Somos sencillos, claros y directos. Nos gusta que eMeDoble nazca con la característica pura de mercado local o segmentación, dirigiéndonos a diferentes sectores específicos.

o **Imagen de servicios:**

Todos nuestros servicios llevarán el distintivo “eMe” delante de sus nombres para otorgar personalidad y notoriedad a cada uno de ellos, igual que lo hacemos de forma íntegra en eMeDoble.

El objetivo, es que nuestros productos se asocien directamente a “eMe” cuando hablemos de marketing móvil local.

- eMeSMS/MMS
- eMeCouponing
- eMeProximity
- eMeMobile Advertising
- eMeWap
- eMeWidsets

## Publicidad

A continuación, exponemos en formato briefing, los parámetros básicos a seguir en la comunicación, promoción y publicidad de eMeDoble:

95

---

### BRIEFING

#### Producto / servicio:

eMeDoble – “Marketing Móvil Local”.

#### Antecedentes:

eMeDoble “Marketing Móvil Local” se encuentra en fase de lanzamiento, por lo que no existen antecedentes de comunicación.

#### Objetivos:

Comunicar el lanzamiento de una nueva agencia de servicios integrales de marketing móvil, focalizada en el mercado local. Lograr un posicionamiento de y una notoriedad de marca entre nuestros clientes potenciales. Posicionarnos como agencia especializada en el mercado local.

#### Beneficios a comunicar:

eMeDoble “Marketing Móvil Local”, te proporciona la posibilidad de realizar campañas de promoción, publicidad o comunicación, de forma integral, a través de cada uno de los productos y servicios que ofrece el marketing móvil.

- ✓ eMeDoble servicios integrales de marketing móvil, dinamismo, segmentación, innovación, resultados, confianza, mejora coste por impacto.

- ✓ **Marketing Móvil Local:** dotamos a nuestra marca de una USP que nos muestra la esencia de nuestro servicio: realización de campañas integrales de marketing móvil local, focalizada en clientes de ámbito local, desatendiendo grandes empresas nacionales o internacionales.

#### Producto y características relevantes a comunicar:

Los productos o servicios de eMeDoble se componen de las siguientes características a comunicar:

- ✓ eMeSMS/MMS: envío masivo de comunicaciones a dispositivos móviles.
- ✓ eMeCouponing: envío de Código 2D personalizados con toda la información que necesita comunicar nuestro cliente.
- ✓ eMeProximity: envío de SMS / MMS, aplicaciones o Código 2D, en el punto caliente de venta.
- ✓ eMeWap: creación y adaptación del mundo Online al .mobi.
- ✓ eMeMobile Advertising: posibilidad de publicitarse a través de Internet Móvil y acceder a través de Internet a toda la información necesaria.
- ✓ eMeWidsets: desarrollo de todas las aplicaciones imaginables que contengan información válida para los clientes potenciales.

#### Características del servicio:

- ✓ Excelencia en el servicio
- ✓ Comunicación directa con los clientes potenciales
- ✓ Seguridad
- ✓ Trato personalizado y segmentado
- ✓ Eficacia
- ✓ **¡Los mejores resultados en coste por impacto!**

#### Precio:

Disponibles en el apartado de política de precios

#### Target:

Empresas con conexión en el ámbito local, con bajos o medianos presupuestos y que busquen la necesidad de segmentar sus promociones, directamente a sus clientes potenciales o reales

#### Guidelines de utilización:

- ✓ Logo eMeDoble y USP “Marketing Móvil Local”
- ✓ USP como refuerzo al logo en todas las acciones gráficas
- ✓ Colores naranja y negro, con tipografía en color blanco
- ✓ Tipografía eMeDoble: Haettenschweiler
- ✓ Logo eMeDoble con márgenes en todos sus lados de 5mm.
- ✓ Colores Primarios eMeDoble: Negro y Naranja (C0 M60 Y100 K0)
- ✓ Colores Secundarios: Blanco

#### Medios:

##### **ATL (above the line)**

- ✓ Online (banners en nuestra propia página web y .mobi)
- ✓ Página Web [www.emedoble.com](http://www.emedoble.com)
- ✓ Prensa – Revistas del sector Centros Comerciales, Asociaciones de Comerciantes y Franquicias

##### **BTL (bellow the line)**

- ✓ PLV (folletos y displays)
- ✓ Marketing Directo (Mailings)
- ✓ Merchandising
- ✓ RRPP & Networking (eventos, foros y conferencias)
- ✓ Micro-paquetes de demos de producto/servicios de prueba.

#### Timing:

Enero 2010 – Diciembre 2010

#### Presupuesto:

36.000 €



---

Evidentemente, bajo nuestro punto de comunicación, publicidad, imagen corporativa y promoción tenemos que hacer una diferenciación esencial entre el mercado local y el nacional. Es decir, nuestra publicidad estará focalizada en el mercado local, pero no por ello debemos olvidar la imagen que se proyecta de nosotros a nivel nacional y en el sector del marketing.

Debemos estar preparados con una línea nacional, aunque nuestra focalización sea la de captar clientes potenciales de los sectores de centros comerciales, asociaciones de comerciantes y franquicias, situadas en Madrid y Barcelona en el primer año, zona de levante en el segundo y Andalucía en el tercero.

Es fundamental que el target al que nos dirigimos, nos conozca a través de nuestros propios medios, sin grandes inversiones en publicidad. Ésta es la filosofía del marketing móvil:

***bajocoste → gran impacto***

A lo largo de nuestros ejercicios desarrollaremos acciones consecutivas en el tiempo y acciones especiales que posteriormente veremos distribuidas en nuestro plan de medios anual.

- Página Web Corporativa: [www.emedoble.com](http://www.emedoble.com)
  - ✓ Inicio: acercaremos al usuario una introducción demostrativa de todos nuestros servicios y productos.
  - ✓ Sobre eMeDoble: Información sobre la compañía, mercado, alianzas, trabaja con nosotros.
  - ✓ Servicios: información de toda nuestra gama de servicios y productos, con sus ventajas y funcionamiento. Haremos demostraciones de producto y ofreceremos descargas que brinden al usuario una experiencia directa en el marketing móvil.
  - ✓ Noticias: Apartado donde recogeremos todas las noticias y cambios del sector. El objetivo es informar al usuario sobre la evolución inmediata del marketing móvil.
- Página .mobi Corporativa: [wap.emedoble.mobi](http://wap.emedoble.mobi)



Todo el contenido web lo tendremos actualizado en tecnología móvil, de una forma más sencilla e incorporando la posibilidad de descargas de contenidos, aplicaciones o cupones que interactúen con el usuario a través del móvil.

- Creación de banners, *megabanners* y *microsites*, que irán incluidos tanto en nuestra página web como *.mobi*, con diferentes promociones y comunicación corporativa.
- Revistas de ámbito local o especializado en centros comerciales, franquicias y asociaciones de comerciantes.

Ej.- Franquicias Hoy.

- Asociaciones Mobile Marketing, Publicidad y Marketing.

Ej.- Mobile Marketing Association.

- Publicidad Online y Offline en diferentes portales de nuestros clientes potenciales.
- Pack promocional de presentación.
- Merchandising.
- Fuerza de ventas en nuestros clientes potenciales.
- Networking y rrrp.

Acudir y ser proactivo en conferencias, actos relacionados con el sector del marketing móvil, marketing directo, franquicias, centros comerciales o asociaciones de comerciantes.

- Guías y buscadores. Acciones SEO. (ej. Posicionamiento en Google).
- Demos de producto/servicio.
- Blog & Foros: participación y movimiento de comunidades virtuales sobre marketing móvil.
- Mini-paquetes con demos de producto: al inicio de actividad y como apoyo a nuestra fuerza de ventas, se dispondrá de pequeños paquetes de demostración de producto para aquellas empresas de gran potencial y que puedan tener cierta retención al producto/servicio.

## 6.1.4. Presupuesto

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	€
Revistas CC.CC													4.000,00 €
Revistas Asoc. Comercios													4.000,00 €
Revista Franquicias Hoy													9.000,00 €
networking y rpp													2.900,00 €
Publicidad Online													900,00 €
Página web													400,00 €
Página .mobi													300,00 €
Acciones SEO													6.000,00 €
Merchandising													3.000,00 €
Blogs & Foros													500,00 €
Paquetes Demos													5.000,00 €
Pack promocional													- €
													<b>36.000,00 €</b>

## 6.2. Plan de operaciones eMeDOBLE

### 6.2.1. Claves del éxito

El éxito de eMeDoble está muy ligado a la creación de los productos que ofreceremos a nuestros clientes.

eMeDoble es una empresa que ofrece servicios al mercado, y como en cualquier empresa de servicios, la adecuación de los recursos tanto en cualificación como en cantidad es clave para nuestro éxito. A diferencia de empresas de producción donde la capacidad es algo mucho más estable y predecible, en una empresa de servicios como la nuestra es importante realizar un esfuerzo en diseñar una capacidad adecuada a nuestro negocio que nos permita dar servicio a nuestros clientes sin incurrir en costes estructurales elevados.

Hay que destacar la cuasi simultaneidad entre la producción y el consumo del servicio. Es por este motivo que las operaciones en nuestra empresa repercutirán de manera muy directa sobre la prestación de nuestros servicios. Por lo tanto, el control de la variabilidad de la demanda, será vital para alcanzar un alto grado de eficiencia operativa.

Un punto a favor dentro del apartado de operaciones, propiciado por el perfil de nuestra empresa, es la carencia de inventarios. Aunque esta ausencia se compensa con la gestión de las líneas de espera de los clientes. Asimismo





hay que tener en cuenta que al tratarse de una empresa de nueva creación existirá un periodo inicial de desarrollo de plataformas que después serán aplicadas en posteriores proyectos. Por esto, el tiempo y los recursos empleados en los primeros proyectos serán bastante mayores que una vez transcurridos unos meses el tiempo y los recursos empleados en los primeros proyectos serán bastante mayores que una vez transcurridos unos meses.

En eMeDoble la demanda de un servicio se traduce en la inminente realización de éste y la implementación y seguimiento del mismo por parte de la empresa y del propio cliente. El cliente también es fundamental en el éxito de nuestros servicios y deberá ser partícipe de la aplicación del mismo durante todo el proceso de implementación. Por tanto, debe existir una relación muy estrecha entre cliente y empresa tanto en el establecimiento de requerimientos, diseño del proyecto e implementación del servicio. Una comunicación fluida y efectiva entre ambas partes asegurará que el servicio cubra las necesidades detectadas y alcance los objetivos establecidos en la primera toma de contacto con el cliente y sucesivas interacciones.

Así pues, será clave para nuestro éxito que tanto Departamento de Marketing y Comercial, como Departamento Técnico y de Cuentas actúen de forma sincronizada y con unos objetivos comunes.

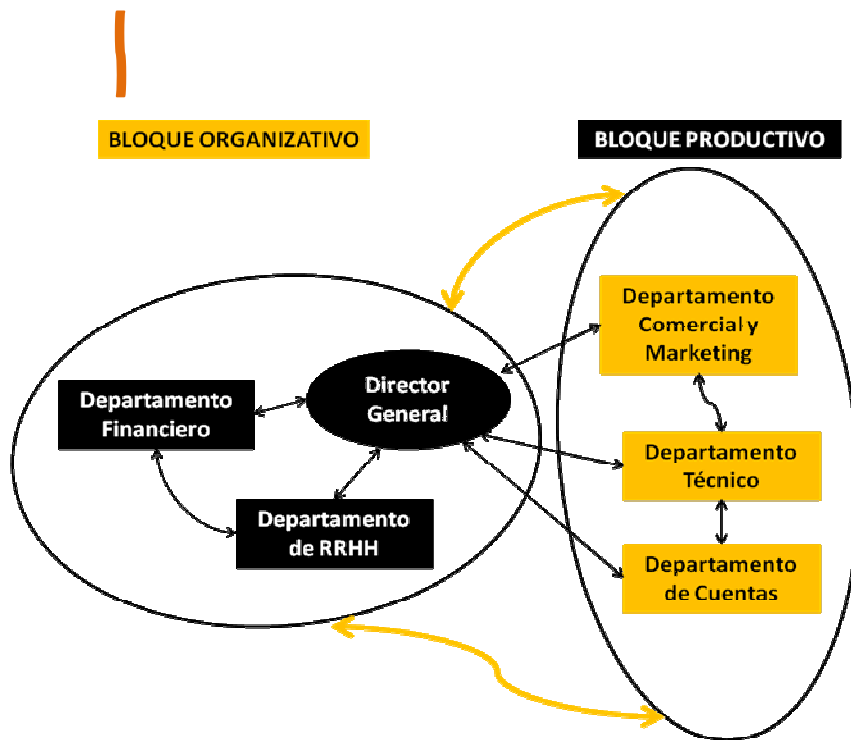
En nuestro organigrama no encontraremos un Departamento de operaciones como tal, sino que la interacción entre los tres departamentos operativos hará las veces de un Bloque de Operaciones, que detallamos a continuación.

### **6.2.2. Funcionamiento y organización interdepartamental**

Ahora vamos a precisar cuál será la conexión entre departamentos y cómo se organizará internamente eMeDoble.

Dividiremos la empresa en dos bloques operativos claramente diferenciados en función del lugar que ocupan dentro de la cadena de valor de nuestro servicio, tal como presentamos a continuación:





El *Bloque Productivo* será el responsable de identificar y encontrar potenciales clientes, detectar sus necesidades, establecer los requerimientos del producto, desarrollarlo e implementarlo. La perfecta conexión y comunicación entre los tres departamentos que componen este bloque es fundamental para la organización, ya que de ellos depende la satisfacción del cliente y el posicionamiento de eMeDoble dentro del mercado del marketing móvil.

En cierto modo el **Departamento Técnico** se ocupará de desarrollar productos/servicios a medida del cliente, siguiendo las directrices del Departamento de Cuentas. También colaborará con el diseño de las promociones y el marketing, con asesoramiento e indicaciones técnicas de los productos y servicios.

El **Departamento de Cuentas** identificará las necesidades del cliente y se ocupará de realizar un seguimiento exhaustivo del uso y de los beneficios del producto así como de analizar permanentemente la satisfacción del cliente con el producto y la empresa. Será el principal conector que vincule Cliente a Empresa. Por tanto es vital la conexión de este departamento con el Departamento Técnico para ajustarse a la demanda real de los clientes. Por la misma razón la colaboración con el departamento Comercial y de Marketing será muy estrecha, consiguiendo que promociones y ventas se adapten a los clientes y a sus necesidades.



El **Departamento Comercial y de Marketing**, será el encargado de vender y de fomentar las ventas y promocionar los beneficios y el uso de los productos y servicios diseñados por eMeDoble.

Así pues, aunque cada uno de los departamentos de este bloque tenga encomendada unas tareas específicas, deberá existir una coordinación absoluta en la interconexión entre los tres departamentos para alcanzar objetivos comunes al bloque: Cliente, Producto y Ventas.

El *Bloque Organizativo* será el encargado de llevar a cabo las tareas relacionadas con las decisiones corporativas, políticas de inversión, mejoras del sistema y definición de objetivos. Así pues será un compendio entre los departamentos Financiero, de Recursos Humanos y la figura del Gerente.

Las decisiones tomadas por parte de este bloque estarán más enfocadas a marcar la estrategia de la empresa. Dichas decisiones servirán de soporte al resto de la empresa para establecer qué líneas de negocio y trabajo se seguirán. Las líneas maestras de eMeDoble se instaurarán a través del Bloque Organizativo.

El **Departamento Financiero** se encargará de decidir las políticas y los planes de actuación del área financiera-económica de la empresa.

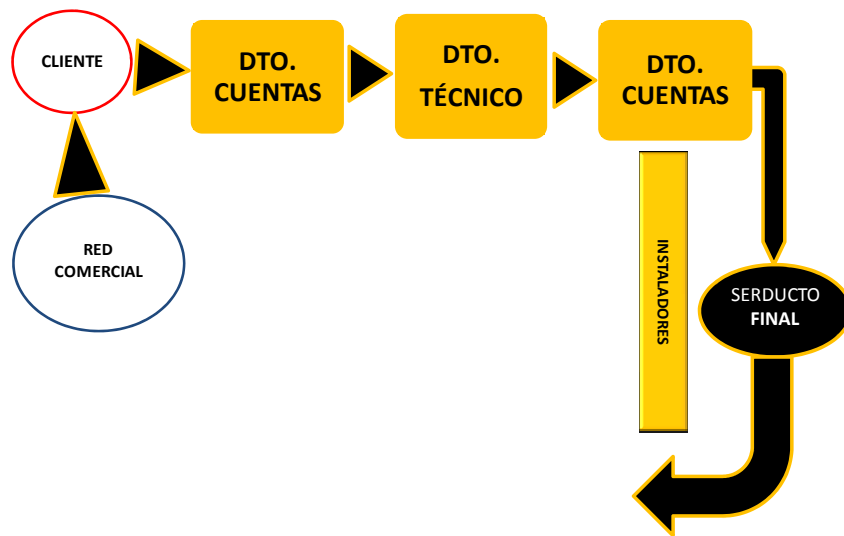
El **Departamento de Recursos Humanos** decidirá las directrices de gestión del equipo humano que da vida a eMeDoble.

El **Director General o Gerente**, mediará en las decisiones de ambos departamentos, aportando su visión estratégica personal para alcanzar objetivos corporativos viables y con fundamento. Así mismo coordinará el trabajo conjunto entre los agentes que componen dicho bloque para ir en la misma línea de negocio, y definir y trabajar para alcanzar los mismos objetivos estratégicos y tácticos.

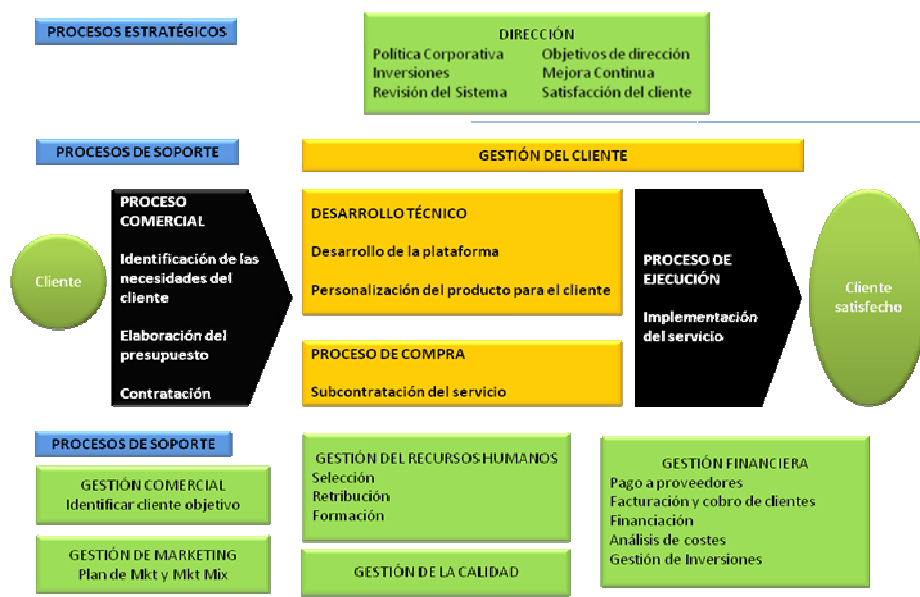


### 6.2.3. Proceso productivo

A continuación se muestra un mapa operacional en el que se detalla la intervención de los agentes que forman parte del proceso productivo de un producto en eMeDoble.



Obviamente, en función del servicio y de los requerimientos del cliente, los plazos, las formas, y el proceso productivo en sí, cambiarán de forma sustancial aunque consideramos que cualquier proceso de producción de eMeDoble, seguirá una estructura básica de operaciones, tal y como aparece en la siguiente representación gráfica.





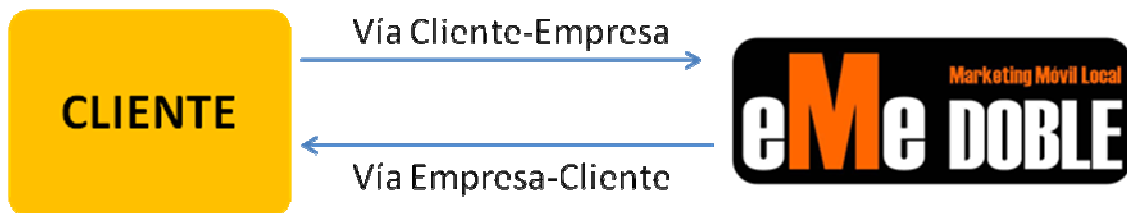
En dicha representación se observa la intervención de los diferentes departamentos que componen los dos bloques descritos anteriormente.

A continuación explicamos cómo desarrollaríamos una operación genérica:

#### **a. Comunicación: Toma de contacto**

El proceso siempre comenzará de la misma forma. Como punto de partida se produce una primera toma de contacto entre el cliente y eMeDoble.

Existen dos posibles vías para que se produzca el contacto.



La primera de ellas se trata de la **vía empresa-cliente**, que se refiere a la intermediación de nuestra red comercial; que con su fuerza de ventas consigue contactar con clientes. Que se caracterizan por ser clientes objetivos, es decir, aquellos que en teoría pueden estar interesados en contratar nuestros servicios. Naturalmente la fuerza de ventas intenta contactar con el mayor número de clientes potenciales posible para conseguir el mayor número de proyectos a desarrollar. Lógicamente solo parte del total de clientes contactados terminará contratando nuestros servicios.

La otra vía, es la **vía cliente-empresa**, en la que el propio cliente entra en contacto con eMeDoble. Generalmente el cliente contacta con la empresa a través de los canales de distribución directos que eMeDoble dispone como son los portales .mobi y web.

La principal diferencia entre ambas vías, se basa en la estructura que presenta cualquier proceso comunicativo, es decir la dirección del mensaje y el papel de los agentes intervinientes. En la primera, la empresa intenta captar clientes, siendo éstos los receptores de un mensaje. En la segunda, es el cliente el que emite el mensaje y la empresa la que lo recibe.





Otra diferencia a considerar es que en la primera vía la probabilidad de que el cliente no esté interesado en el mensaje es mayor que en la segunda, puesto que en la segunda el hecho que determina el contacto con la empresa es la voluntad directa del cliente para contratar los servicios de eMeDoble.

Es por ello, que trataremos de aplicar más fuerza a la vía cliente-empresa, que resulta mucho más óptima a nivel de penetración y eficiencia. Aunque ambas vías son aptas para que cliente y empresa se comuniquen.

Tras este proceso de comunicación inicial entre ambas partes, se obtiene, bien la no vinculación entre empresa y cliente, poniendo punto y final a la relación entre ambas; o bien un compromiso de actuación, un vínculo de unión entre empresa y cliente para trabajar en un proyecto conjunto que consiga los objetivos marcados por una y otra parte.

En el caso de que ambas partes se vinculen, el siguiente paso de la fase de operaciones es la intermediación del Departamento de Cuentas.

#### ***b. Personalización del proyecto***

Una vez contratado un servicio, éste pasa a ser gestionado por el Departamento de Cuentas, que será el que se encargue de estudiar las necesidades del cliente, y de personalizar el proyecto, elaborando el presupuesto final para proceder a la firma del contrato.

Cliente y Departamento de Cuentas se reunirán para tratar todos los aspectos relacionados con el diseño del proyecto, la viabilidad técnica, la implantación, la ejecución y los plazos, el seguimiento y la facturación.

El Departamento de Cuentas será para el cliente el tutor del proyecto y el contacto permanente con la empresa. Cualquier duda, aclaración, o problema que le surja, será resuelto en primera instancia por el Departamento de Cuentas.

El papel del Departamento de Cuentas, no es solo el de personalizar y definir conjuntamente con el cliente el proyecto y sus bases, sino que también tiene el cometido de relacionar las necesidades expuestas del proyecto con el posterior desarrollo técnico del mismo, que será llevado a cabo por el



Departamento Técnico. Así pues, el Departamento de Cuentas en esta fase del proceso de operaciones se encargará de:

- Escuchar al cliente.
- Definir y diseñar el proyecto en función de las necesidades del cliente.
- Traspasar un protocolo del proyecto ya personalizado al Departamento Técnico para que éste lleve a cabo el correcto desarrollo tecnológico del proyecto.

- **Desarrollo técnico**

En la siguiente fase del plan de operaciones centramos la atención en el equipo técnico que desarrollará los servicios encargados por nuestros clientes.

Departamento Técnico y responsable de Cuentas trabajarán conjuntamente para desarrollar el proyecto. Si bien, en esta fase nos referimos más al desarrollo técnico que estará soportado por la colaboración del Departamento de Cuentas, el responsable de Cuentas supervisará que el desarrollo del producto se adapte a las pretensiones y necesidades pactadas con el cliente. Obviamente el responsable de Cuentas, también especialista técnico, conocerá la viabilidad técnica del proyecto, por lo que exigirá al Departamento Técnico requisitos viables desde la perspectiva técnica sobre el producto encargado.

El desarrollo del producto se realizará íntegramente por expertos bajo la supervisión y ayuda del responsable de Cuentas.

Tras el desarrollo del producto en esta fase técnica, volverá a actuar en primera persona el responsable de Cuentas, que será el encargado de servir el producto o servicio al cliente, y de la misma forma llevará a cabo su instalación con la ayuda de los instaladores, si el producto así lo requiriese.

- **Implementación**

El proceso de implementación se refiere a la instalación técnica del producto / servicio o campaña. Por ejemplo, si se trata de un producto soportado por un barrido Bluetooth la implantación responderá al proceso de instalación de los terminales de Bluetooth necesarios en el lugar de actuación,



así como a la instalación de las aplicaciones desarrolladas previamente a la ejecución.

Esta fase no se cumple en el desarrollo de todos los productos que forman parte del portfolio de eMeDoble, ya que la mayoría de ellos, tras el desarrollo técnico, pueden pasar directamente a la fase de ejecución, sin necesidad de instalación previa.

- **Ejecución**

La definimos como el proceso en el que servicio, producto o campaña actúan de forma directa sobre los clientes objetos de la acción de marketing móvil que se está llevando a cabo.

Así pues, dependiendo del servicio o la campaña que estemos llevando a cabo, el periodo de ejecución puede dilatarse sustancialmente en el tiempo.

Por ejemplo, una acción promocional a través del móvil con barrido Bluetooth en un concierto, tendrá un plazo de ejecución de unas horas, mientras que una campaña promocional de una bebida a través de MMS puede llevarse a cabo durante varios meses.

La ejecución de forma íntegra será coordinada por el Departamento de Cuentas, el Departamento Técnico y el Departamento de Marketing.

- **Seguimiento y resultados**

En esta fase, gracias al desarrollo técnico de nuestras plataformas, llevaremos a cabo un seguimiento exhaustivo de la ejecución de nuestros productos y servicios, y comprobamos los resultados obtenidos por la campaña, analizando el grado de penetración de la acción de marketing móvil, así como las implicaciones económicas y los efectos derivados de su ejecución.

La intención es devolver al cliente de forma permanente un feedback que comunique el impacto y la amortización económica y publicitaria de la inversión en nuestros servicios.

El objeto último de esta fase es conseguir la satisfacción del cliente.





Así pues el seguimiento se prolongará más allá del propio periodo de ejecución, ya que las implicaciones indirectas de nuestros servicios pueden estar diferidas en el tiempo, hecho por el cual, decidimos prolongar el seguimiento unas semanas más allá de la finalización de la campaña. Y así ofrecer al cliente una información más completa y detallada tanto de la propia acción y su impacto dentro de la temporalidad de la campaña, cómo la continuación de sus efectos.

Esta fase es un proceso de control riguroso en el que se obtienen datos que corroborarán el éxito o fracaso del proyecto. Con esta información se podrá comprobar si las expectativas y la solución a las necesidades iniciales del cliente quedan o no satisfechas. Será un medidor veraz del éxito de la ejecución del proyecto y los resultados obtenidos.

Forma parte del plan de calidad de eMeDoble, que detallaremos en próximos capítulos.

#### **6.2.4. Soporte continuo del área administrativa**

No hay que olvidar que para que el desarrollo de un proyecto sea viable debemos prestar especial atención al papel que otras áreas de la empresa aportan y gracias al cual el bloque operativo puede conseguir desarrollar su trabajo de forma óptima. Así pues todos los procesos burocráticos y administrativos a nivel interno y externo de eMeDoble cobran especial importancia, ya que sin ellos la labor de la empresa queda reducida de manera drástica.

Las responsabilidades administrativas han de ser eficientes y puntuales en el tiempo. El área Administrativa ayuda en el proceso de elaboración de los servicios de principio a fin. Desde la parte Administrativa se desarrollan actividades de soporte tales como:

- ❖ Pago a proveedores
- ❖ Facturación y cobro de clientes
- ❖ Financiación
- ❖ Análisis de costes

- ❖ Gestión de Inversiones
- ❖ Aprovisionamiento de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento operativo de la empresa en todos sus niveles.

Obviamente todas estas labores comenzarán siendo desarrolladas por la plantilla inicial y gran parte serán llevadas a cabo por los propios socios mayoritarios de la empresa. A medida que se vaya creciendo, se crearán nuevos departamentos de soporte.

### 6.2.5. Capacidad productiva

A continuación definimos el soporte operativo requerido para alcanzar la capacidad productiva necesaria en base a nuestras previsiones de ventas.

Desde el punto de vista de las operaciones, veremos cómo se relacionan entre sí, en el proceso productivo de eMeDoble, las diferentes áreas de la empresa. Que operan con unas unidades de medida de capacidad específicas y propias, que demostrarán la veracidad de nuestra capacidad productiva final.

Hemos diseñado un exclusivo procedimiento matemático y gráfico, (ver adjunto “Capacidad Productiva.exe”) en el que hemos modelizado los diferentes parámetros que intervienen en el proceso productivo de nuestros servicios.

Con él, hemos calculado las infraestructuras y el capital humano necesarios para poder alcanzar las previsiones de ventas establecidas. Y partiendo de estos objetivos de venta, hemos diseñado una estructura mixta de capital humano e infraestructuras, capaces de dar soporte a los objetivos estratégicos de la organización.

El primer paso para elaborar la capacidad productiva deseada, ha sido el diseño de unos paquetes más o menos estandarizados, adaptados a los diferentes tipos de clientes objetivo. La composición de cada paquete evoluciona con el tiempo.

Cada paquete está integrado por un mix de los diferentes productos que eMeDoble ofrece, de tal forma que satisfaga de coherentemente las necesidades de cada uno de nuestros clientes.

A continuación mostramos un ejemplo de los paquetes diseñados. Se trata del paquete para centros comerciales del año 2011:

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Bluetooth + couponing			Bluetooth + contenidos/aplicaciones					Bluetooth + couponing			Bluetooth + contenidos/aplicaciones
12.000 sms/mms al mes			Página .mobi (2 páginas)					6.000 sms/mms al mes			
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

En el gráfico desglosamos durante un año de servicio los productos más adecuados para un centro comercial, una vez estudiadas sus necesidades, la frecuencia de sus campañas y la adaptación de sus promociones a nuestros métodos publicitarios.



Obviamente, cada cliente puede personalizar e integrar varios de nuestros productos durante un periodo de tiempo determinado. Pero estimamos que la mayoría nos solicite unos servicios muy similares, en plazos muy parecidos.

Esto quiere decir que los servicios solicitados por cada perfil de cliente tienden a converger en composición y en plazos, por lo que la elaboración de dichos paquetes nos facilita los cálculos de necesidades.

En base a nuestros análisis, estimamos que la estructura del capital humano necesaria para soportar nuestros objetivos de venta es la que explicamos a continuación:

## a. Capital humano

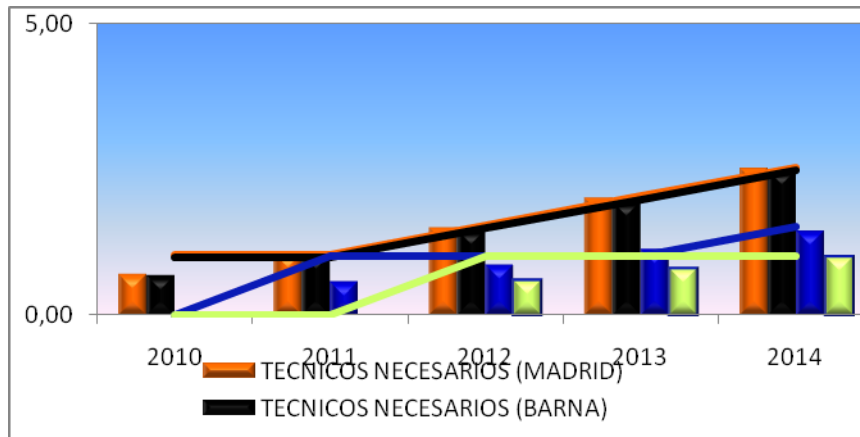
### i. Departamento técnico

Nuestro departamento técnico es el corazón de eMeDoble, y respaldado por el resto de áreas productivas y de soporte, debe elaborar productos y servicios creativos y eficaces, acordes a nuestra filosofía.

Contaremos con profesionales de contrastada experiencia en el sector, que aseguren a la empresa el poder despuntar tanto en la eficiencia comercial y en la efectividad y buen hacer del área de marketing, como en tener un gran equipo de desarrollo de producto, garantizando la calidad y el nivel esperado por nuestros clientes.

A continuación vamos a analizar detenidamente el número de componentes del equipo técnico, necesario para garantizar su correcto

funcionamiento. Con el siguiente gráfico mostramos los Técnicos necesarios y los que prevemos contratar, según las necesidades de capital humano obtenidas.



El ajuste entre Técnicos necesarios y contratación de Técnicos prevista, como se observa en el gráfico, resulta bastante preciso.

Así pues los Técnicos que contrataremos por puesto y año son:

2010: Director Técnico (Madrid) y Técnico Sénior (Barcelona)

2011: Técnico Sénior (Levante)

2012: Técnico Sénior (Andalucía), Técnico Junior a tiempo parcial (Madrid), y Técnico Junior a tiempo parcial (Barcelona)

2013: Convertimos a los Juniors a media jornada en Juniors a jornada completa. (Madrid y Barcelona)

2014: Incorporamos un Junior a tiempo parcial en Madrid y Barcelona.

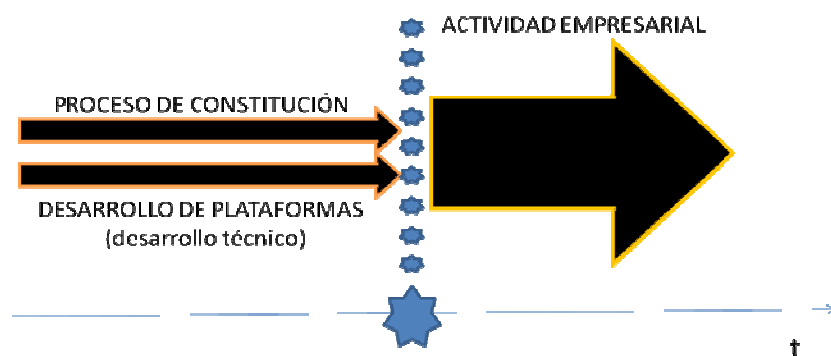
La estructura del Departamento Técnico para los primeros cinco años de queda de la siguiente forma:

AÑO	TECNICOS NECESARIOS	TECNICOS A CONTRATAR	PUESTOS
2010	0,69	1	Director Técnico
	0,67	1	1 SENIOR
2011	1,06	1	1 Director Técnico
	1,02	1	1 SENIOR
2012	0,57	1	1 SENIOR
	1,50	1+1/2	Director Técnico + 1/2 JUNIOR
	1,46	1+1/2	1 SENIOR + 1/2 JUNIOR
	0,84	1	1 SENIOR
	0,59	1	1 SENIOR
2013	2,00	2	Director Técnico + 1 JUNIOR
	1,93	2	1 SENIOR + 1 JUNIOR
	1,12	1	1 SENIOR
	0,78	1	1 SENIOR
2014	2,51	2+1/2	Director Técnico + 1 SENIOR + 1/2 JUNIOR
	2,46	2+1/2	1 SENIOR + 1 JUNIOR + 1/2 JUNIOR
	1,42	1+1/2	1 SENIOR + 1/2 JUNIOR
	0,99	1	1 SENIOR

Debemos apuntar que de forma paralela a las gestiones burocráticas necesarias para el comienzo de la actividad empresarial, el equipo técnico irá desarrollando las plataformas. De esta forma, optimizamos los meses previos al comienzo oficial del curso económico de la empresa.

Las gestiones burocráticas a las que nos referimos son las obligaciones fiscales y administrativas previas, registros en instituciones públicas y demás quehaceres necesarios para que la actividad de la empresa sea legal.

Este proceso se estima en unos 4 meses (de septiembre de 2009 a enero de 2010), periodo en el cual el equipo técnico trabajará de forma simultánea para desarrollar y preparar las plataformas tecnológicas, que son la base de la personalización de los servicios y productos que ofreceremos a nuestros clientes.

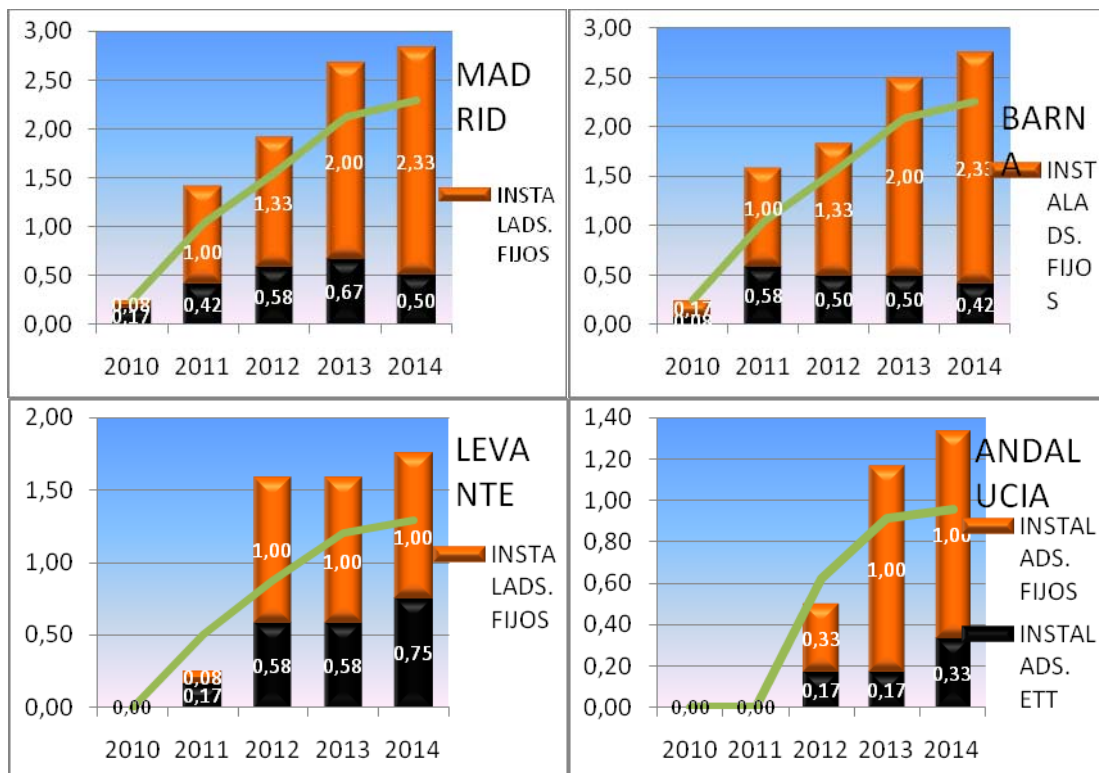


Una vez desarrolladas las plataformas tecnológicas para poder operar, el Departamento Técnico trabajará coordinado con el Departamento de Cuentas y el de Marketing, con el fin de desarrollar los proyectos de forma personalizada a las necesidades de cada uno de nuestros clientes.

## ii. Instaladores

Los instaladores son la parte del capital humano más sensible a la estacionalidad de las campañas promocionales de nuestros clientes. Al que al contrario que un técnico que puede estar desarrollando aplicaciones, contenidos, o mejorando los procedimientos antes y después de la ejecución de nuestros servicios, la instalación precisa de unos plazos concretos y muy rígidos. Es por ello que utilizaremos la combinación más adecuada entre contratación fija de instaladores y contratación temporal a través de ETT, para hacer frente a los picos de la estacionalidad de los procesos de instalación.

Siguiendo con el mismo procedimiento lógico que hemos aplicado al cálculo del equipo Técnico, la necesidad de instaladores y la contratación prevista (contratación fija y temporal), viene representada en los siguientes gráficos:



Representamos el promedio de instaladores necesarios cada año, así como el ratio porcentual de instaladores en plantilla e instaladores contratados temporalmente. Como puede observarse el ajuste entre instaladores necesitados y contratados es mucho menos preciso que en otros departamentos. Este ajuste es el más eficiente al que hemos podido llegar,



dado los picos de estacionalidad de la instalación de los dispositivos necesarios para la ejecución de nuestros servicios (aquellos que requieren dispositivos físicos en el mismo emplazamiento de la ejecución).

Las contrataciones de instaladores fijos se harán de la siguiente forma y en función de las necesidades argumentadas por los datos del archivo Excel (Excel.Operaciones) adjunto a este proyecto:

2010: Contratación de 1 instalador en diciembre

2011: Continúa trabajando durante todo 2011 el instalador contratado en diciembre del año anterior

2012: Contratamos un segundo instalador fijo en plantilla en septiembre de este año

2013: No se realiza ninguna incorporación de instaladores este año. Continuamos con los dos en plantilla de 2012

2014: Realizaremos la contratación del tercer instalador en septiembre de este año. Con este tercer instalador suponemos la continuación de eMeDoble para los años siguientes contemplados en este plan

### **iii. Departamento de cuentas**

El Departamento de Cuentas será la intermediación entre cliente y empresa, y tendrá una especial relación con los Departamentos de Marketing y Comercial. Es por ello que la capacidad operativa del mismo deberá tenerse muy en cuenta. Y se alcanzará observando las capacidades operativas de los otros dos departamentos, ya que complementa con su actuación el desarrollo final del servicio o producto.

Por supuesto, otros puestos directivos o de gerencia de eMeDoble ayudarán al Departamento de Cuentas en sus gestiones. Así pues, los Directores General y de RRHH, deberán dedicar un 20% de su tiempo al cuidado y supervisión de los clientes y proyectos asignados por el Director del Departamento de Cuentas.

La composición del Departamento de Cuentas de eMeDoble se ha calculado en base a las *horas/hombre* que un técnico de cuentas trabaja a lo



largo de un año, y a la dedicación media en horas que un técnico de cuentas dedica a cada uno de nuestros clientes.

En base a nuestras previsiones de número de clientes, hemos establecido una media de horas que el Departamento de Cuentas tendrá que invertir en cada uno de los proyectos asociados a los diferentes perfiles de nuestros clientes.

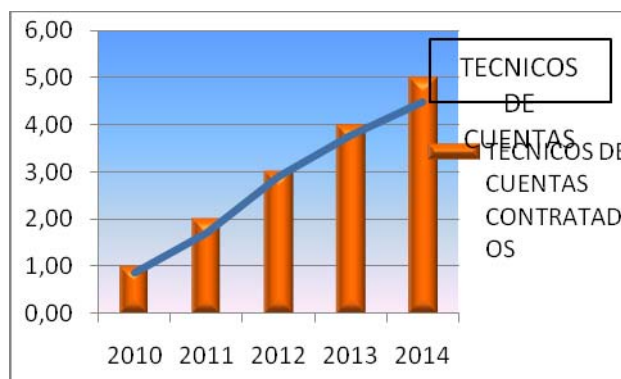
AÑO	CCCC/AÑO	horas/proyecto	H/h requeridas
2010	16	30	480
2011	27	36	972
2012	46	40	1840
2013	48	44	2112
2014	49	48	2352

AÑO	AACC	horas/proyecto	H/h requeridas
2010	21	18	378
2011	45	20	900
2012	76	22	1672
2013	101	24	2424
2014	108	26	2808

AÑO	FRANQUICIA	horas/proyecto	H/h requeridas
2010	99	8	792
2011	153	9	1377
2012	208	10	2080
2013	246	11	2706
2014	285	12	3420

El incremento de horas dedicadas a un proyecto evoluciona crecientemente a medida que transcurren los años, ya que la complejidad y el número de servicios contenidos en los paquetes aumentan con el tiempo.

Con estos datos, hemos establecido las necesidades de técnicos que deberán trabajar en el departamento de cuentas cada año, y hemos supuesto las contrataciones que vamos a realizar para que queden cubiertas dichas necesidades.





El Departamento de Cuentas se organiza tal como explicamos a continuación:

2010: Director de Cuentas

2011: Contratamos un nuevo técnico de cuentas

2012: Contratamos a un tercer técnico

2013: Contratamos a un nuevo técnico para dicho departamento.

2014: Se contrata a un quinto técnico.

Hasta aquí hemos argumentado las necesidades de capital humano que requieren nuestros procesos productivos para poder ofrecer nuestros servicios de una forma efectiva a nuestros clientes.

## **b. Infraestructuras**

A continuación presentamos los activos necesarios para poder llevar a cabo los servicios que ofrecemos a nuestros clientes, según previsiones.

Este cálculo se centra en aquellos activos fijos del que depende de una manera directa la ejecución de nuestros servicios. Por ejemplo, en una campaña de Bluetooth → cuántos terminales necesitamos instalar; cuántas unidades debemos disponer en cada momento para poder operar con normalidad, etc.

Básicamente son dos los activos a los que hacemos referencia en este apartado y de los cuales depende la puesta en marcha de nuestros proyectos:

### **i. Terminales Bluetooth y Lectores 2D**

Algo parecido a lo que nos pasaba con los instaladores nos ocurre con el número de terminales Bluetooth y el número de lectores 2D que necesitamos cada año, es decir la estacionalidad afecta, y mucho, a la determinación del volumen de unidades que debemos tener en cada momento.

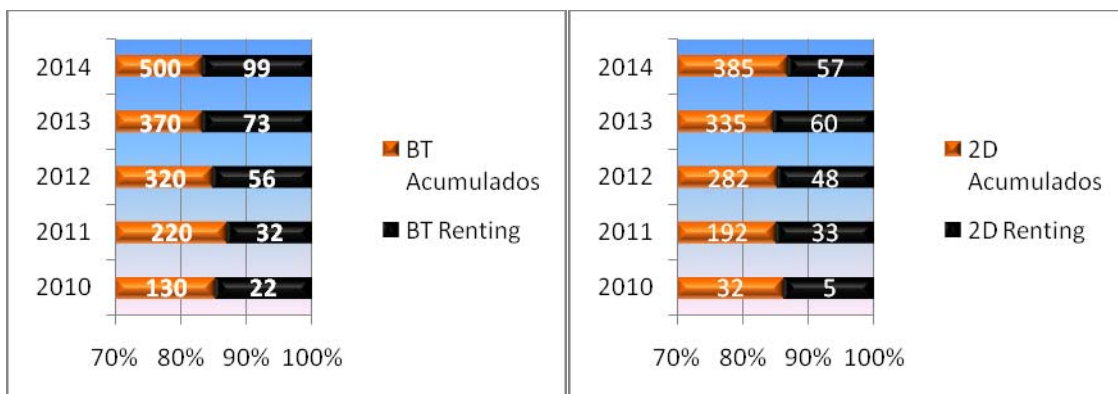
Para suavizar los picos de la estacionalidad, dispondremos de unidades propias (activo) y unidades en renting. Debido a que el renting suele ser mucho

más caro que la compra en propiedad, pero a sabiendas de que necesitamos un colchón de unidades en renting para poder jugar con el ciclo y hacer frente a la estacionalidad del negocio, hemos establecido un tramo anual aproximado de entre el 80 y el 85% de unidades que serán compradas cada año, mientras que el 15 – 20% restante estará a nuestra disposición a través del renting (unidades rentadas por meses o trimestres). De esta forma prevenimos poder controlar la disposición de infraestructuras necesarias para la ejecución de nuestros servicios, en el caso de que las ventas reales diverjan de nuestras previsiones.

En base a esta realidad pronosticamos en cada año el pico de mayor necesidad de unidades, y hemos establecido el número de unidades que vamos a comprar y el número de unidades que probablemente alquilemos para rondar los porcentajes anteriormente redactados.

Consideramos que cada 3 años, las unidades adquiridas dejan de ser útiles por obsolescencia tecnológica o por problemas técnicos. Lo que resulta muy importante para establecer el número total de unidades que disponemos, entre unidades compradas en el año, dadas de baja en el año, y unidades acumuladas de años anteriores.

Así pues, el resultado al que llegamos se plasma en los siguientes gráficos. Se representan el número de unidades de Bluetooth y lectores 2D, acumulados en propiedad y el número de unidades necesarias a rentar.



Este estudio sirve de base pero puede cambiar con el tiempo, en función de la evolución de los precios de compra y alquiler de las unidades de Bluetooth y 2D, y en función de la propia evolución del negocio. Independientemente de los posibles cambios, esta estrategia entre material fijo

y variable, nos ayudará a suavizar los efectos de la estacionalidad del sector, haciendo más eficiente nuestro día a día.

### 6.2.6. Control de calidad y satisfacción del cliente

En cuanto al control de calidad de los procesos, nos aseguraremos el reconocimiento de certificaciones de calidad tipo ISO 9001 y 14001. Trabajaremos en esta área durante los primeros años de vida de la empresa.

Consideramos que el control de calidad en todo el proceso y en todas las áreas de la empresa repercutirá en todos los agentes que tienen interacción con eMeDoble. Así pues, analizando la satisfacción de dichos agentes, podremos obtener conclusiones muy validas para saber cómo seguir trabajando y en qué partes del proceso podemos mejorar. Los agentes en los que nos vamos a centrar para evaluar nuestra actuación van a ser proveedores y clientes.

A nuestros proveedores les realizaremos periódicamente encuestas muy directas que evaluarán nuestros puntos fuertes y débiles. Y aprovecharemos la estrecha relación que nos une para obtener información aplicable a posibles procesos de mejora.

Con nuestros clientes desarrollaremos un control de calidad y satisfacción parecido. Periódicamente pediremos que nos complimenten ciertas encuestas que harán referencia a la relación de cada una de las partes de la empresa y al grado de satisfacción con el papel de éstas en la consecución del objetivo final del cliente.

De esta forma seremos conscientes de cuáles son nuestras áreas potenciales de mejora en cada momento de vida de la empresa.

## 6.3. Plan jurídico, fiscal y laboral

A continuación recogemos los datos básicos para la constitución de nuestra empresa, así como las obligaciones jurídicas, fiscales y laborales que eMeDoble tendrá una vez constituida como sociedad.



La forma jurídica elegida para la empresa que proponemos será la de Sociedad Limitada Laboral (S.L.L.), ya que es el régimen societario que mejor se adapta a nuestras necesidades y expectativas futuras.

El capital social está dividido en cuotas sociales representadas por títulos y en la que la responsabilidad de los socios se circunscribe exclusivamente al capital aportado por cada uno, en nuestro caso, 15.000€ por socio.

Como sociedad mercantil que es, la S.L.L. se constituirá en escritura pública, quedando inscrita en el Registro Mercantil en el plazo máximo de dos meses. En la escritura de constitución incluiremos los estatutos de la sociedad, en los que aparecerán los datos básicos de constitución.



Los datos a considerar para la correcta constitución de la empresa son:

Denominación social:

Eme Doble Marketing Móvil S.L.L.

Objeto social:

Desarrollo y comercialización de servicios de marketing móvil para pequeñas y medianas empresas de ámbito local.

Domicilio social:

Por concluir. Oficinas en Madrid, probablemente en la periferia.

Capital social:

Capital Social Total = 60.000 €

La distribución de las aportaciones de los socios queda organizada de la siguiente forma:

- Jose Luis Gandía Fornes: 15.000€ (metálico)
- Carlos García Sanchez: 15.000€ (metálico)
- David Pérez García: 15.000€ (metálico)
- Manuel Platero Jaime: 15.000€ (metálico)

Estructura del órgano de administración:





Administrador Único. Ostentará todas las funciones de gestión y representación. En nuestra empresa, Jose Luis Gandía Fornes ejercerá de Administrador único con duración indefinida del cargo. El desempeño del cargo de administrador será gratuito según dictarán nuestros Estatutos.

#### Reparto de beneficios:

Según dictan las normativas antes de proceder al reparto de beneficios es requisito legal aplicar a la Reserva Legal el equivalente al 10% del beneficio, al menos hasta que dicha Reserva alcance el 20% del capital social. Considerando esta norma, añadimos que la intención de la empresa durante los primeros 5 años de vida es reinvertir cualquier beneficio obtenido en este periodo, para el crecimiento futuro de la empresa.



#### Fecha de inicio de la actividad:

El comienzo de la actividad empresarial de eMeDoble, será el próximo 2 de Enero de 2010.

#### Gastos de constitución:

1.200€

#### Régimen fiscal:

Cómo cualquier Sociedad Limitada Laboral tendremos que tributar a través del Impuesto de Sociedades (I.S.) y a través del Impuesto sobre el Valor Añadido (I.V.A.).

##### *A) Impuesto de Sociedades*

Las sociedades de responsabilidad limitada tributan por el Impuesto sobre Sociedades. Las sociedades mercantiles están sujetas al Impuesto sobre Sociedades a un tipo general del 30%.

##### *B) Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)*

En cuanto a **IVA** deberemos aplicar el **régimen general**.





Estamos obligados a efectuar la declaración del IVA los empresarios y profesionales que realizan entregas de bienes o prestan servicios sujetos al impuesto. Repercutiremos a los clientes el IVA que corresponda según el importe de la operación y el tipo aplicable (16% en nuestro caso).

Deberemos calcular y en su caso ingresar trimestralmente la diferencia entre el IVA devengado, es decir, repercutido a clientes, y el IVA soportado deducible, el que repercuten los proveedores.

#### Obligaciones laborales:

Una vez constituida la empresa, procederemos a:

- Registrar los contratos en las oficinas de empleo.
- Comunicar las contrataciones efectuadas a la representación legal de los trabajadores.
- Inscribirnos como empresario en la Seguridad Social.
- Afiliar o dar de alta a los trabajadores que entren a nuestro servicio, e ingresar las cotizaciones correspondientes.

#### **6.4. Plan de organización y recursos humanos (rrhh)**

El principal activo de nuestra organización es nuestro equipo humano, el cual, tanto con su creatividad como con su desarrollo tecnológico aportarán valor a nuestro producto. Por tanto, el plan de organización y recursos humanos supone un hito clave en nuestra estrategia. El modelo de gestión está basado en un Modelo de Gestión por Competencias:





El plan de RRHH se detalla a continuación:

### 6.4.1. Equipo directivo y socios

Una parte clave del equipo humano son los socios, los cuales forman a su vez parte de la organización y en la que ocupan puestos claves. El perfil de los cuatro socios son los siguientes:

<b>Carlos García</b>		
Marketing	eMeDOBLE	2009
Jefe de Promociones	Editorial Grupo V	2008
<i>Diseño acciones de promoción, suscripciones y tiendas</i>		
Brand Manager Junior	Nokia Spain	2006 – 08
<i>Estrategia y ejecución de campañas publicitarias ATL y Online</i>		
Marketing Executive	Huloma Construcciones	2002 – 05
<i>Diseño e implantación de acciones promocionales y postventa</i>		
Lcdo. Publicidad y Relaciones Públicas	U. Europea de Madrid	2002 – 06
Master Bussines Administration	EOI Madrid	2008 – 09
<i>Experiencia en marketing en empresas punteras en su sector. Muy ligado a un marketing enfocado a las nuevas tecnologías. Emprendedor, activo, buen comunicador y con vocación empresarial.</i>		
<b>David Pérez García</b>		
Comercial	eMeDOBLE	2009
Director Expansión	Sentral	
<i>Directivo de empresa. Diseño e implantación de la estrategia de expansión de la empresa</i>		
Asesor Wellness	O2 Centro Wellness	2008
<i>Asesor técnico y comercial en colaboración y coordinación con todos los departamentos de la empresa</i>		
Agente Comercial	AMER Sports Spain.	
<i>Asesoría de producto, diseño de instalación y acción comercial</i>		
Lic. Ciencias de la Act. Fís. y del Deporte	Precor	2004 – 06
Doctorado en Traumatología y Deporte	U. de Valencia	1997 – 04
Master Bussines Administration	U. de Las Palmas	2004 – 06
	EOI Madrid	2008 – 09

Más de 5 años de experiencia profesional, buen comunicador, riguroso, muy dinámico y con claro perfil comercial. Emprendedor, con vocación hacia la gestión empresarial.

### José Luís Fornés

Director General	eMeDOBLE	2009
Adjunto a Gerencia	Prosolia	2008
<i>Diseño e implantación del plan de negocio. Gerente de una de las sociedades de la marca.</i>		
Ingeniero de línea	Arbora-Ausonia	2006 – 08
<i>Responsable de una línea de producción</i>		
Becario en prácticas	Iberdrola	2006
<i>Elaboración de un plan de calidad</i>		
Ingeniero Industrial	U. Jaume I	2000 – 05
Master Bussines Administration	EOI Madrid	2008 – 09
Certificate In Advanced English	Cambridge	2005

*Experiencia en la gestión de equipos de personas y recursos.*

124

### Manuel Platero

Comercial	eMeDOBLE	2009
Asesor de Rentas medias-altas	Caja de Ahorros del Mediterráneo	2008
<i>Gestión de patrimonios y rentas medias y altas / Gestión de inversiones.</i>		
Junior Budget Controller	LG Electronics Spain	2007
<i>Control de ppto. Negociación con proveedores. Facturación y relación con dpto financiero y contable</i>		
Cajero y auxiliar de intervención	Unicaja	2005 – 06
<i>Tareas puestas del puesto en varias sucursales</i>		
Licenciatura en Economía + Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas	U. Europea de Madrid (UEM)	2002 – 07
Master Bussines Administration	EOI Madrid	2008 – 09

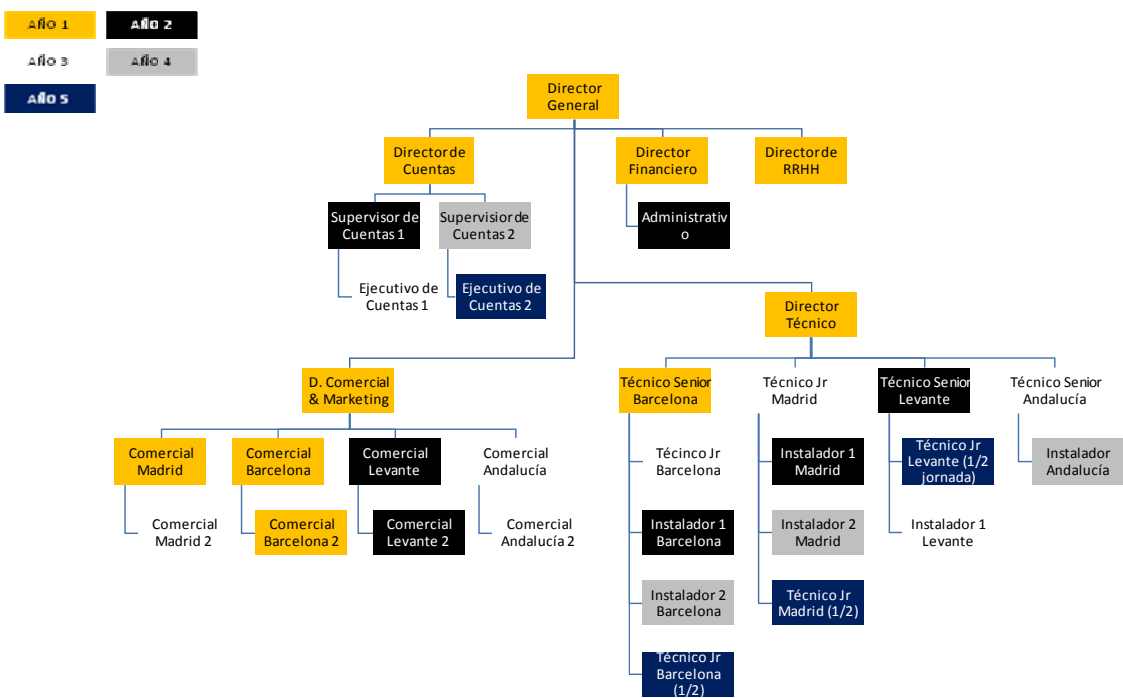
*Más de 2 años de experiencia profesional. Familiarizado con el sector financiero. Emprendedor y creativo. Muy comprometido y dinámico. Su ilusión es tener su propia empresa. B32*





### 6.4.2. Organigrama

Para entender el funcionamiento de la empresa y contextualizar el plan de RRHH, es necesario determinar los principales puestos de la misma y como se organizan. A continuación se presenta el organigrama con la previsión a cinco años:





### 6.4.3. Plantilla de empleados

El organigrama anterior es un organigrama funcional en el que se representan los diferentes puestos de trabajo. En una etapa inicial y durante los primeros años una misma persona ocupará diferentes puestos de trabajo ya que el volumen de trabajo y los costes no justifican personas dedicadas a tiempo completo para cada uno de los puestos.

En los tres primeros años, la dirección financiera, la dirección de RRHH y la dirección General serán desempeñadas por la misma persona.

Los socios ocuparán los siguientes puestos:

- Jose Luis Gandía: Director General, Director de RRHH y Director Financiero.
- Manuel Platero: Director Comercial y de Marketing.
- Carlos García: Director de Cuentas.
- David Pérez: Comercial Madrid.

### 6.4.4. Competencias

Tal como se ha explicado, el modelo de gestión de RRHH es un modelo de gestión basado en competencias, por lo que el punto básico es la definición de las competencias claves de la organización. A continuación se presentan las competencias clave con su definición y clasificadas en cuatro niveles:

ORIENTACIÓN AL LOGRO/ÉXITO	Dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, gestionando los recursos disponibles y cumpliendo los compromisos adquiridos. Es tenaz hasta conseguir su objetivo, respetando la ética
<b>Nivel 1: Elemental</b>	<p><i>Busca la forma de lograr los objetivos por los caminos más simples y cortos</i></p> <p><i>Es práctico no se pierde en abstracciones. No sueña, es realista</i></p> <p><i>Sus actuaciones, priorizadas, aportan valor al negocio</i></p>
<b>N 2: Medio (+ lo anterior)</b>	<p><i>No se amedrenta ante las barreras, al contrario, piensa y ataca con convicción de victoria</i></p> <p><i>Es positivo y flexible para cambiar sus actuaciones ante cambios inesperados</i></p> <p><i>Cuando consigue un logro ya se ha puesto un reto mayor</i></p>
<b>N 3: Avanzado (+ lo anterior)</b>	<p><i>Es proactivo, se adelanta a los problemas dando soluciones y logrando lo proyectado</i></p> <p><i>Marca objetivos retadores y no se conforma con lograrlos, los supera</i></p> <p><i>Primero piensa en el resultado y, después, en el proceso para lograrlo</i></p> <p><i>Estudia la competencia, para decidir sus actuaciones</i></p> <p><i>Lleva la iniciativa en las batallas, no espera a que se la peguen</i></p> <p><i>No se da nunca por vencido, es tenaz en su trabajo y muestra coraje para enfrentar cualquier situación adversa</i></p>



*No espera órdenes, toma la iniciativa para lograr los objetivos*  
*Una vez tomadas las decisiones, mantiene el criterio*  
**N 4: Experto**  
 (+ lo anterior)  
*No infravalora la competencia con el “somos los mejores”*  
*Hace entender a cada empleado su aportación al negocio*

INNOVACIÓN	Capacidad de concentración y focalización en la creación de valor y ventaja competitiva, incrementando la eficacia. Preocupado por la mejora continua, planteando retos a las formas de pensar sobre lo habitual
<b>Nivel 1: Elemental</b>	<i>Emprende acciones para la simplificación, eliminación o mejora de tareas, procesos, productos y resultados</i> <i>El error ha entrado a formar parte de sus resultados</i> <i>Tiene la mente abierta para enfocar los problemas de forma distinta. No se aferra a paradigmas</i>
<b>N: Medio</b> (+ lo anterior)	<i>Ha aportado innovaciones concretas a su área o a otras de A&amp;A</i> <i>Dedica tiempo a pensar en nuevas formas de hacer las cosas</i> <i>Nunca deja de tomar decisiones por miedo a asumir riesgos</i>
<b>N 3: Avanzado</b> (+ lo anterior)	<i>Dedica, secuencialmente, tiempo a la innovación con herramientas adecuadas</i> <i>No se conforma con lo actual, inicia nuevos caminos para la mejora</i> <i>No le asusta ni la incertidumbre ni el caos, los disfruta y aprovecha</i>
<b>N 4: Experto</b> (+ lo anterior)	<i>No corta la innovación, al contrario, la promueve. Nunca dice: Ya la hemos probado y no funciona, es cara, es una tontería, no la aceptarán, ¿por qué tengo que cambiar?, es ridícula, es buena para otros, buena idea pero no práctica, demasiado complicada, mejor volvamos a lo de siempre es más seguro</i> <i>Genera ideas aplicables, originales y con aportación de valor</i>

ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Capacidad de analizar las situaciones de forma empírica, y resolverlas. Capacidad para distinguir lo relevante de lo superfluo y proponer alternativas válidas de mejor. Capacidad para detectar situaciones problemáticas o de desventaja
<b>Nivel 1: Elemental</b>	<i>No se cree que lo sabe todo, recoge la máxima información antes de resolver</i> <i>Ve los problemas como retos a superar</i>
<b>N 2: Medio</b> (+ lo anterior)	<i>Usa metodología adecuada y de forma sistemática</i> <i>Resuelve a tiempo aunque no tenga toda la información</i> <i>Re-aplica los aprendizajes a nuevas situaciones</i>
<b>N 3: Avanzado</b> (+ lo anterior)	<i>No pospone los problemas: piensa, analiza, los afronta y resuelve</i> <i>Los afectados por las soluciones están presentes a la hora de resolver los problemas</i> <i>Soluciona los problemas con datos empíricos comprobados, no por intuición</i> <i>Hace pequeños los grandes problemas</i>
<b>N 4: Experto</b> (+ lo anterior)	<i>No resuelve ni decide nada que pueda hacerse a un nivel inferior</i> <i>Mantiene la calma ante la complejidad o el número de problemas a afrontar</i>
LIDERAZGO	Desarrolla un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso con los miembros de su equipo, guiándolos y orientándolos hacia el logro de los resultados propuestos, bajo un ambiente de respeto, exigencia personal y profesional
<b>Nivel 1: Elemental</b>	<i>Respeto a los demás y no habla mal de nadie que no esté presente</i> <i>Se muestra humilde con lo que sabe, abierto a aprender de otros</i> <i>Distingue la responsabilidad del poder</i>
<b>N 2: Medio</b>	<i>Muestra conocerse bien: sus áreas fuertes y sus dificultades</i>

(+ lo anterior)	<i>Sigue la estrategia marcada y sólo la cambia justificadamente</i> <i>Confía en las personas, fomentando y generando un ambiente positivo y colaborativo y no de competencia</i>
	<i>Es un ejemplo de buena planificación, priorización y adecuada gestión de su agenda</i> <i>Hace suyas todas las decisiones que transmite, involucrándose en ellas antes de darlas</i>
<b>N 3: Avanzado</b> (+ lo anterior)	<i>Enfrenta las situaciones complejas mostrando dominio de sí mismo</i> <i>Se adapta a la madurez del otro en cada situación</i> <i>Ofrece ayuda para el aprendizaje y desarrollo de sus compañeros</i> <i>Fomenta la máxima participación para mantener involucrado al resto compañeros</i>
<b>N 4: Experto</b> (+ lo anterior)	<i>Marca claramente los objetivos, acuerda las estrategias y las sigue incluso cuando colabora en un equipo</i> <i>Delega todo lo que puede en función de la capacidad de las personas</i> <i>Influye sobre los compañeros, sean colaboradores, colaterales o líder</i>

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>Capacidad para compartir la información escrita y verbal de forma eficaz. Aplicación de la escucha activa, ofreciendo feedback. Interés por conocer la opinión de los demás. Proactividad para facilitar el acceso continuo a la información y al conocimiento de su área</b>
---------------------	--

<b>N 1: Elemental</b>	<i>Comparte toda la información que posee, sin reservas</i> <i>Escucha atentamente</i>
<b>N 2: Medio</b> (+ lo anterior)	<i>Sintetiza y hace clara e inteligible la comunicación</i> <i>Habla poco y claramente</i> <i>Pide y acepta la crítica constructiva del equipo para mejorar constantemente</i> <i>Cuando habla, pregunta o da mensajes sintéticos. No "se enrolla"</i>
<b>N 3: Avanzado</b> (+ lo anterior)	<i>Afronta los conflictos personales, sin posponerlos</i> <i>Reconoce el trabajo, tanto el que está bien ejecutado como el que no lo está</i> <i>Da crítica constructiva para el desarrollo de las personas</i>
<b>N 4: Experto</b> (+ lo anterior)	<i>Gestiona las diferencias sacando el máximo valor</i>

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Aporta cohesión en los equipos en los que se implica y consigue involucrar a los demás</b>
--------------------------	---

<b>Nivel 1: Elemental</b>	<i>Respeto los acuerdos adoptados</i> <i>Acude a todas las reuniones del equipo</i> <i>Muestra interés en aprender continuamente de los otros miembros del equipo</i>
<b>N 2: Medio</b> (+ lo anterior)	<i>En los equipos en donde trabaja conoce perfectamente su rol y los del resto de los miembros</i> <i>Antepones los objetivos y las decisiones del equipo a los personales</i> <i>Sabe gestionar su tiempo entre su trabajo en equipos y el del departamento</i> <i>Participa de forma abierta, sincera e innovadora</i>
<b>N 3: Avanzado</b> (+ lo anterior)	<i>Colabora de forma positiva con las personas de otras áreas o departamentos para lograr los objetivos de A&amp;A</i> <i>Lidera los temas de los que es responsable</i> <i>Colabora de forma positiva en la resolución de los conflictos de rol</i>
<b>N 4: Experto</b> (+ lo anterior)	<i>Aporta al equipo su "expertise" de especialista y su conocimiento de la empresa</i> <i>Afronta las situaciones de los empleados M3 con resolución y habilidad</i> <i>Hace suyos los resultados del equipo</i>



ORIENTACIÓN AL EXTERIOR	<p><i>Conoce, resuelve y satisface con un alto estándar de calidad las necesidades y expectativas del cliente y la competencia. Busca y aplica conocimiento nacional e internacional de nuestros socios. Utiliza el benchmarking para obtener y aplicar "best practices"</i></p>
<b>Nivel 1:</b>	<i>No reinventa nada que ya está inventado. Antes de empezar, ojea el exterior</i>
<b>N 2: Medio</b> (+ lo anterior)	<p><i>Tiene contacto directo con los proveedores para obtener la colaboración total de los mismos</i></p> <p><i>Tiene presentes a los clientes (internos o externos) como foco de toda actuación</i></p>
<b>N 3: Avanzado</b> (+ lo anterior)	<p><i>Promueve iniciativas para conocer las necesidades de los clientes y cómo satisfacerlas de forma ágil y rápida</i></p> <p><i>Descubre las necesidades de los clientes antes que ellos</i></p> <p><i>Conoce los objetivos y las estrategias de sus clientes y los emplea para montar las suyas</i></p> <p><i>Promueve la colaboración interna para la satisfacción de nuestros clientes y consumidores</i></p> <p><i>Posee toda la información necesaria de nuestros socios para aplicar las "best practices"</i></p>
<b>N 4: Experto</b> (+ lo anterior)	<p><i>Dedica tiempo y dinero al "benchmarking"</i></p> <p><i>Está en contacto permanente con los homólogos de las diferentes empresas de nuestros socios</i></p>
APRENDIZAJE Y CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN	<p><i>Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Adaptación: Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente</i></p>
<b>Nivel 1:</b>	<i>Está disponible para afrontar de forma positiva y optimista cualquier cambio</i>
<b>N 2: Medio</b> (+ lo anterior)	<p><i>Adopta la posición de oportunidad de aprender y se reorganiza para ello</i></p> <p><i>Busca formar como una oportunidad de aprender y educar para el cambio</i></p>
<b>N 3: Avanzado</b> (+ lo anterior)	<p><i>Comparte todos los nuevos aprendizajes</i></p> <p><i>Busca y ofrece la más moderna y aplicable formación funcional para el resto de compañeros de su equipo</i></p> <p><i>Se adapta al entorno para desarrollar el negocio y la organización</i></p>
<b>N 4: Experto</b>	<i>Propone y fomenta el cambio para la mejora y el desarrollo</i>
AUTONOMÍA RESPONSABLE	<p><i>Compromiso con un alto sentido del deber, del cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. No se inhibe en la toma de decisiones, y asume riesgos controlados. Requiere mayor autonomía cuando es capaz de asumirla</i></p>
<b>Nivel 1: Elemental</b>	<p><i>No da excusas ni se justifica cuando no consigue algo</i></p> <p><i>Actúa en línea con la orientación que recibe de sus líderes</i></p> <p><i>Utiliza los Valores y Principios como guía de actuación básica</i></p>
<b>N 2: Medio</b> (+ lo anterior)	<p><i>Muestra criterio y solvencia en su área de especialización profesional</i></p> <p><i>Cuando hay que tomar una decisión, la toma</i></p> <p><i>Se compromete con la consecución de los OGSMs</i></p> <p><i>Si le falta capacidad, es proactivo en la búsqueda de cómo mejorar</i></p> <p><i>Busca información que le permita una toma de decisión empírica</i></p>
<b>N 3: Avanzado</b> (+ lo anterior)	<p><i>Alinea a las demás personas para conseguir objetivos</i></p> <p><i>Si participa en un proyecto, aporta criterio y cohesión al equipo</i></p> <p><i>Convence a sus líderes para asumir tareas para las cuales tiene capacidad</i></p> <p><i>Se arriesga tras haber evaluado bien la situación si piensa que se puede aprovechar una oportunidad</i></p>
<b>N 4: Experto</b>	<i>Si lidera un proyecto, da visión, moviliza e implica a los miembros, y conoce la situación en todo momento</i>



#### 6.4.5. Puestos: funciones y tareas

Otro punto fundamental es la definición de los principales puestos de trabajo en la que se sigue la siguiente estructura para cada uno de ellos:

- Denominación del puesto
- Departamento en el que se enmarca.
- Empresa en la que desarrolla su trabajo.
- Centro de trabajo
- Ubicación en la organización. Ubicación del puesto a nivel organizativo.
- Misión del puesto. Misión general que desarrolla el puesto de trabajo.
- Funciones principales. Listado de las principales funciones a desarrollar.
- Experiencia. Experiencia mínima requerida.
- Formación. Formación requerida.
- Competencias. Nivel de cada una de las competencias claves requerido.

A continuación se adjunta, la descripción de los principales puestos de trabajo de la empresa:



### Identificación del puesto

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	DIRECTOR GENERAL
<b>DEPARTAMENTO:</b>	DIRECCIÓN GENERAL
<b>EMPRESA/SOCIEDAD:</b>	eMeDOBLE
<b>CENTRO DE TRABAJO:</b>	GENERAL

### Ubicación en la Organización

SUPERIOR(ES) JERÁRQUICO(S)	DEPENDENCIA FUNCIONAL

RESPONSABILIDAD SOBRE PERSONAS	
Nº COLABORADORES DIRECTOS	Nº PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE
3	6

### Contenido del puesto

MISIÓN DEL PUESTO
<p>Dirigir y formular la política de la empresa.                      Dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de los Departamentos en colaboración con sus respectivos Directores.                      Representar a la compañía ante otras empresas o Instituciones.</p>
FUNCIONES PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Definir y formular la política de la compañía.</li> <li>▶ Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás directores de Departamento, o al menos con dos de ellos.</li> <li>▶ Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Directivo.</li> <li>▶ Representar a la empresa en su trato con terceros.</li> </ul>



Las funciones anteriormente expuestas no limitan la realización de otras actividades puntuales que contribuyan al correcto funcionamiento de la empresa.

### Perfil ideal

<b>EXPERIENCIA:</b>	Al menos un año como Director General o Financiero
<b>FORMACIÓN:</b>	Titulación universitaria Superior. Estudios de postgrado sobre economía, administración de empresas, legislación.
<b>Formación complementaria</b>	Habilidades directivas y conocimientos en finanzas y gestión de pymes.

<b>COMPETENCIAS:</b>	Autonomía	4
	Aprendizaje/Adaptabilidad	3
	Orientación al Exterior	4
	Trabajo en Equipo	3
	Comunicación	4
	Liderazgo	4
	Capacidad Analítica y Resolutiva	4
	Innovación	2
	Orientación a resultados	4

### Identificación del puesto

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	<b>DIRECTOR FINANCIERO</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	FINANCIERO
<b>EMPRESA/SOCIEDAD:</b>	eMeDOBLE
<b>CENTRO DE TRABAJO:</b>	GENERAL



## Ubicación en la Organización

SUPERIOR(ES) JERÁRQUICO(S)	DEPENDENCIA FUNCIONAL
DIRECTOR GENERAL	TODA LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

RESPONSABILIDAD SOBRE PERSONAS	
Nº COLABORADORES DIRECTOS	Nº PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE
3	0

## Contenido del puesto

MISIÓN DEL PUESTO
<p>Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.</p> <p>Desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos.</p>
FUNCIONES PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.</li> <li>▶ Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditoría interna y análisis financiero.</li> <li>▶ Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.</li> <li>▶ Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.</li> <li>▶ Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.</li> </ul>
<p>Las funciones anteriormente expuestas no limitan la realización de otras actividades puntuales que contribuyan al correcto funcionamiento de la empresa.</p>

### Perfil ideal

<b>EXPERIENCIA:</b>	Al menos un año como Director Financiero																				
<b>FORMACIÓN:</b>	Titulación universitaria Superior. Estudios de postgrado sobre economía, administración de empresas, legislación.																				
<b>Formación complementaria</b>	Se valorará muy positivamente Máster en Finanzas.																				
<b>COMPETENCIAS:</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencia</th> <th>Puntuación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Autonomía</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Aprendizaje/Adaptabilidad</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Orientación al Exterior</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en Equipo</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Capacidad Analítica y Resolutiva</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Orientación a resultados</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	Competencia	Puntuación	Autonomía	4	Aprendizaje/Adaptabilidad	3	Orientación al Exterior	3	Trabajo en Equipo	3	Comunicación	3	Liderazgo	2	Capacidad Analítica y Resolutiva	4	Innovación	3	Orientación a resultados	4
Competencia	Puntuación																				
Autonomía	4																				
Aprendizaje/Adaptabilidad	3																				
Orientación al Exterior	3																				
Trabajo en Equipo	3																				
Comunicación	3																				
Liderazgo	2																				
Capacidad Analítica y Resolutiva	4																				
Innovación	3																				
Orientación a resultados	4																				

### Identificación del puesto

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	<b>DIRECTOR DE RRHH</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	RRHH
<b>EMPRESA/SOCIEDAD:</b>	eMeDOBLE
<b>CENTRO DE TRABAJO:</b>	GENERAL

### Ubicación en la Organización

<b>SUPERIOR(ES) JERÁRQUICO(S)</b>	<b>DEPENDENCIA FUNCIONAL</b>
DIRECTOR GENERAL	RESTO DE LA EMPRESA
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE PERSONAS</b>	
<b>Nº COLABORADORES DIRECTOS</b>	<b>Nº PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE</b>
0	6

### Contenido del puesto

<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>
Elaborar e implantar la política de personal, para conseguir que el equipo humano de la empresa sea el adecuado y se sienta motivado y comprometido con los objetivos corporativos, que esté profesionalizado y sea capaz de contribuir tanto individualmente como en equipo a los resultados generales de la organización.
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diseñar las guías a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, para garantizar la adecuación del personal a la empresa.</li> <li>▶ Instaurar un sistema de gestión del desempeño adecuado, al igual que determinar una política de retribuciones que sea coherente, equiparativa, competitiva y que motive al personal.</li> <li>▶ Colaborar en la definición de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiados en cada momento.</li> <li>▶ Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.</li> <li>▶ Supervisar la administración de personal.</li> </ul>
Las funciones anteriormente expuestas no limitan la realización de otras actividades puntuales que contribuyan al correcto funcionamiento de la empresa.

### Perfil ideal

<b>EXPERIENCIA:</b>	No necesaria. Sólo habilidades relacionadas con el puesto.
---------------------	--

<b>FORMACIÓN:</b>	Titulación universitaria Superior. Estudios de postgrado sobre economía, administración de empresas, legislación.
<b>Formación complementaria</b>	Cursos de habilidades directivas y RRHH.

<b>COMPETENCIAS:</b>	Autonomía	4
	Aprendizaje/Adaptabilidad	4
	Orientación al Exterior	3
	Trabajo en Equipo	4
	Comunicación	4
	Liderazgo	2
	Capacidad Analítica y Resolutiva	4
	Innovación	2
	Orientación a resultados	3

### Identificación del puesto

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	<b>DIRECTOR COMERCIAL Y DE MARKETING</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	COMERCIAL Y MARKETING
<b>EMPRESA/SOCIEDAD:</b>	eMeDOBLE
<b>CENTRO DE TRABAJO:</b>	GENERAL

### Ubicación en la Organización

<b>SUPERIOR(ES) JERÁRQUICO(S)</b>	<b>DEPENDENCIA FUNCIONAL</b>
-----------------------------------	------------------------------

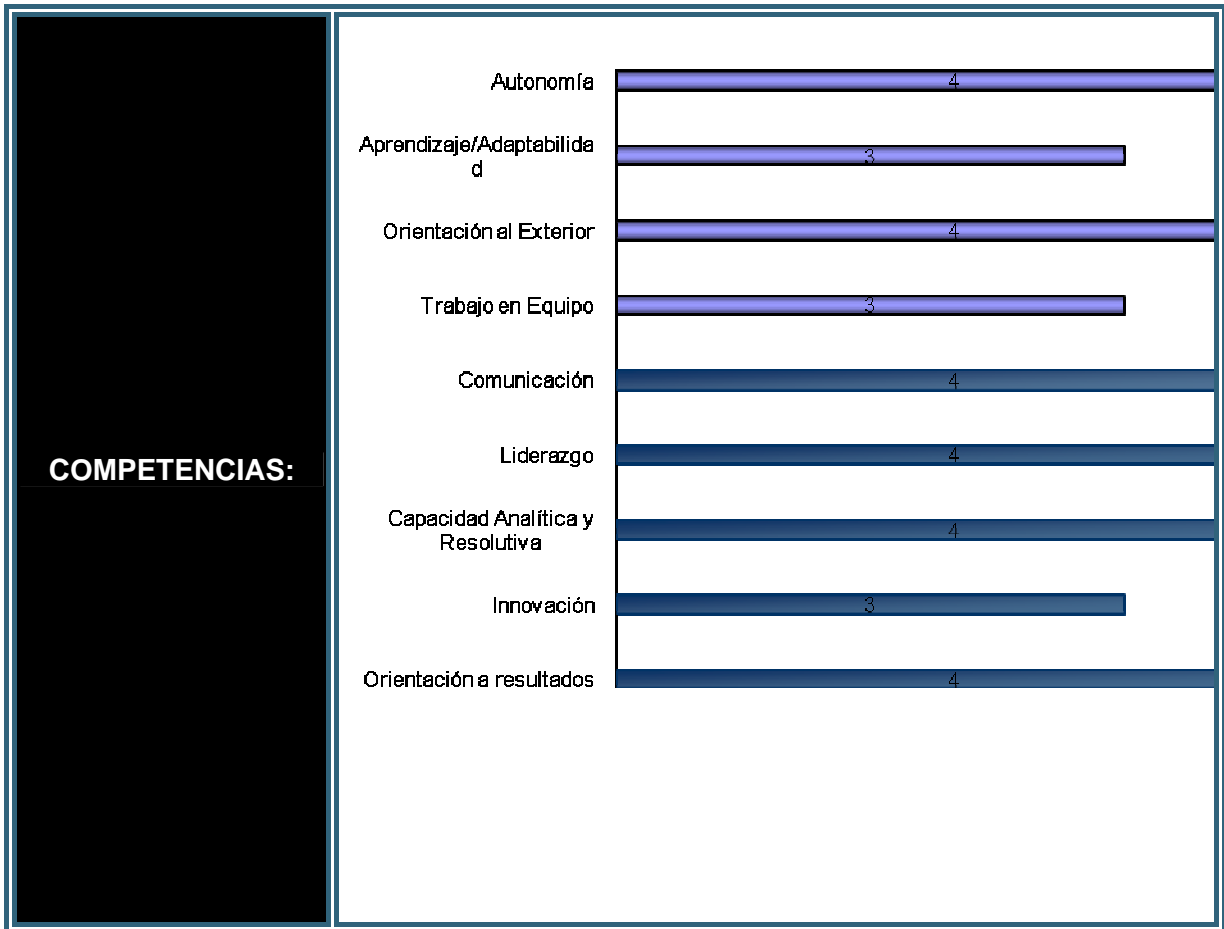
DIRECTOR GENERAL	DIRECTOR DE CUENTAS Y FINANCIERO
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE PERSONAS</b>	
<b>Nº COLABORADORES DIRECTOS</b>	<b>Nº PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE</b>
3	2

### Contenido del puesto

<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>
<p>Dirigir y formular la política de la empresa.          Dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de los Departamentos en colaboración con sus respectivos Directores.          Representar a la compañía ante otras empresas o Instituciones.</p>
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Definir y formular la política de la compañía.</li> <li>▶ Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás directores de Departamento, o al menos con dos de ellos.</li> <li>▶ Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Directivo.</li> <li>▶ Representar a la empresa en su trato con terceros.</li> </ul>
<p>Las funciones anteriormente expuestas no limitan la realización de otras actividades puntuales que contribuyan al correcto funcionamiento de la empresa.</p>

### Perfil ideal

<b>EXPERIENCIA:</b>	Al menos un año como Director General o Financiero
<b>FORMACIÓN:</b>	Titulación universitaria Superior. Estudios de postgrado sobre economía, administración de empresas, legislación.
<b>Formación complementaria</b>	Se valorará muy positivamente



**Identificación del puesto**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	<b>DIRECTOR TÉCNICO</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	DEPARTAMENTO TÉCNICO
<b>EMPRESA/SOCIEDAD:</b>	eMeDOBLE
<b>CENTRO DE TRABAJO:</b>	GENERAL

**Ubicación en la Organización**

<b>SUPERIOR(ES) JERÁRQUICO(S)</b>	<b>DEPENDENCIA FUNCIONAL</b>
DIRECTOR GENERAL	DIRECTOR COMERCIAL, MK, Y DE CUENTAS.
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE PERSONAS</b>	

Nº COLABORADORES DIRECTOS	Nº PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE
3	2

### Contenido del puesto

MISIÓN DEL PUESTO
<p>Dirigir e implementar el desarrollo técnico de los servicios y productos de la empresa. Evaluar la viabilidad tecnológica de los proyectos y colaborar con los departamentos de cuentas y marketing para el desarrollo de productos acordes con la demanda de nuestros clientes.</p>
FUNCIONES PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ D Análisis y optimización de los productos de la compañía.</li> <li>▶ Dirección de la investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías.</li> <li>▶ Definición y documentación de las características y documentaciones técnicas de los productos de la compañía.</li> <li>▶ Definición de los utillajes y sistemas de control de calidad del producto dentro de su flujo de producción.</li> <li>▶ Estudio de las necesidades de nuevos productos y la mejora de los existentes en función de la demanda del cliente y la situación del mercado.</li> <li>▶ Dirección de los proyectos de desarrollo de prototipos, análisis de viabilidad técnica y económica.</li> <li>▶ Responsabilidad sobre la certificación de los productos a las normativas técnicas aplicadas</li> <li>▶ Dirección, supervisión, formación y motivación del equipo técnico.</li> <li>▶ Análisis de inversiones en equipamiento técnico (servidores y demás herramientas).</li> </ul>
<p>Las funciones anteriormente expuestas no limitan la realización de otras actividades puntuales que contribuyan al correcto funcionamiento de la empresa.</p>

### Perfil ideal

<b>EXPERIENCIA:</b>	Experiencia como Director técnico en el sector, o cómo Ejecutivo Sénior.
---------------------	--

<b>FORMACIÓN:</b>	Ingeniería en Informática o Telecomunicaciones.
<b>Formación complementaria</b>	Formación en desarrollo de plataformas y gestión de servidores.

<b>COMPETENCIAS:</b>	Autonomía	3
	Aprendizaje/Adaptabilidad	4
	Orientación al Exterior	4
	Trabajo en Equipo	3
	Comunicación	4
	Liderazgo	2
	Capacidad Analítica y Resolutiva	4
	Innovación	3
	Orientación a resultados	3

### Identificación del puesto

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	<b>DIRECTOR DE CUENTAS</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	DEPARTAMENTO DE CUENTAS
<b>EMPRESA/SOCIEDAD:</b>	eMeDOBLE
<b>CENTRO DE TRABAJO:</b>	GENERAL

### Ubicación en la Organización

<b>SUPERIOR(ES) JERÁRQUICO(S)</b>	<b>DEPENDENCIA FUNCIONAL</b>
-----------------------------------	------------------------------



DIRECTOR GENERAL	DEP. MARKETING Y VENTAS, Y TÉCNICO
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE PERSONAS</b>	
<b>Nº COLABORADORES DIRECTOS</b>	<b>Nº PERSONAS SUPERVISADAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE</b>
6	4

### Contenido del puesto

<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>
<p>Proponer, elaborar y ejecutar las diferentes campañas de Marketing Móvil junto al departamento técnico. Es la persona encargada de dirigir al equipo de cuentas, los cuales mantendrán el contacto directo con el cliente en el desarrollo e implementación de una campaña. Su papel será mediar entre el cierre de un presupuesto con el equipo comercial, la viabilidad y adaptación de una campaña a los requisitos del cliente, junto con el equipo técnico.</p>
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Análisis y optimización de los productos de la compañía llevados a la realidad de una campaña de Marketing Móvil.</li> <li>▶ Coordinación con el departamento técnico en la elaboración de una campaña de Marketing Móvil.</li> <li>▶ Definición y propuesta de una petición del cliente con la viabilidad de la misma.</li> <li>▶ Realización de propuestas comerciales junto con el equipo de comercial y técnico.</li> <li>▶ Coordinación de todo el material necesario para la puesta en marcha de una campaña directamente con el cliente.</li> <li>▶ Conexión diaria entre el cliente y los departamentos necesarios para la consecución y ejecución de las campañas.</li> <li>▶ Motivación del equipo de cuentas: supervisor y ejecutivo.</li> <li>▶ Resolución de problemas o inconvenientes diarios del cliente, equipo técnico o equipo comercial.</li> </ul>
<p>Las funciones anteriormente expuestas no limitan la realización de otras actividades puntuales que contribuyan al correcto funcionamiento de la empresa.</p>

**Perfil ideal**

<b>EXPERIENCIA:</b>	Agencia de publicidad o marketing																				
<b>FORMACIÓN:</b>	Ldo. Publicidad y Relaciones Públicas, Marketing o ADE.																				
<b>Formación complementaria</b>	Máster o cursos especializados en Marketing Directo																				
<b>COMPETENCIAS:</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencia</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Autonomía</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Aprendizaje/Adaptabilidad</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Orientación al Exterior</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en Equipo</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Capacidad Analítica y Resolutiva</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Orientación a resultados</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	Competencia	Nivel	Autonomía	3	Aprendizaje/Adaptabilidad	4	Orientación al Exterior	4	Trabajo en Equipo	4	Comunicación	4	Liderazgo	3	Capacidad Analítica y Resolutiva	3	Innovación	4	Orientación a resultados	4
Competencia	Nivel																				
Autonomía	3																				
Aprendizaje/Adaptabilidad	4																				
Orientación al Exterior	4																				
Trabajo en Equipo	4																				
Comunicación	4																				
Liderazgo	3																				
Capacidad Analítica y Resolutiva	3																				
Innovación	4																				
Orientación a resultados	4																				

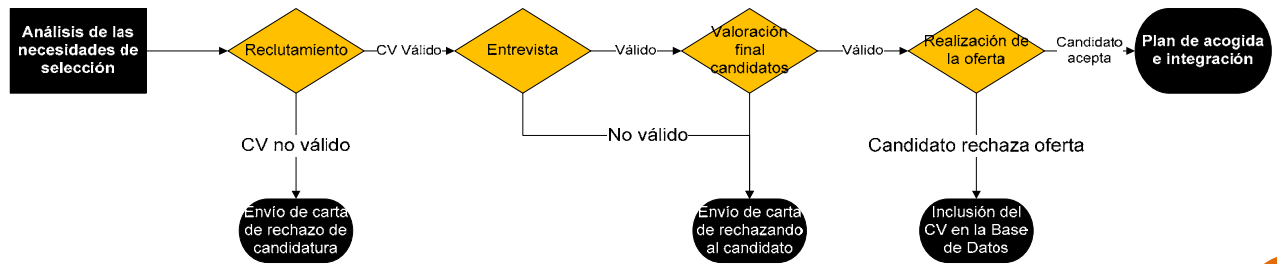
Fuente: OFICINAEMPLEO.COM

**6.4.6. Selección de personal**

El objetivo del proceso de selección es encontrar al candidato más adecuado al puesto y a la Organización.

Ante una necesidad de cobertura de un puesto, la primera opción será mediante una selección interna siempre y cuando suponga una progresión profesional para el trabajador. De esta forma aprovecharemos el potencial humano presente en la empresa y aumentaremos la motivación del personal al demostrar que son la primera opción para la organización. Si no se cubre con

una selección interna se realizará externamente con un proceso de selección se realizará de forma interna siguiendo el proceso siguiente:



### a. Definición del puesto

Antes de iniciar el proceso de selección se realizará la definición del puesto y requisitos necesarios. Para definir el puesto se especificará:

- i.* Funciones a realizar incluyendo:
  - Misión del puesto.
  - Funciones.
- ii.* Competencias necesarias: competencias requeridas y nivel.
- iii.* Formación requerida.
- iv.* Experiencia necesaria.
- v.* Tipo de contrato (fijo, eventual, etc.).
- vi.* Rango salarial.

Los puntos “i.” a “iv.” se definirán según la definición de puestos de trabajo analizadas anteriormente.

Ejemplo de descripción de puesto:

PROGRAMADOR DE APLICACIONES MÓVILES																					
<b>Misión del puesto</b>	Reportando al Director de Desarrollo XXXXXX, se responsabilizará de desarrollar aplicaciones para implantación en teléfonos móviles mediante tecnología XXXX. Será responsable de los proyectos que se le asignen, realizando su seguimiento, implantación y mejora y reportando al Director periódicamente.																				
<b>Funciones principales</b>	- Análisis, desarrollo y aplicación de proyectos de desarrollo de aplicaciones móviles siguiendo las indicaciones del cliente. - Implantación de proyectos de proximidad.																				
<b>Competencias necesarias</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencia</th> <th>Nivel requerido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Orientación al logro</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Orientación al exterior</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Análisis y resolución de problemas</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Aprendizaje y capacidad de adaptación</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Autonomía responsable</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Competencia	Nivel requerido	Orientación al logro	3	Trabajo en equipo	3	Innovación	4	Orientación al exterior	2	Análisis y resolución de problemas	4	Aprendizaje y capacidad de adaptación	3	Liderazgo	2	Autonomía responsable	4	Comunicación	2
Competencia	Nivel requerido																				
Orientación al logro	3																				
Trabajo en equipo	3																				
Innovación	4																				
Orientación al exterior	2																				
Análisis y resolución de problemas	4																				
Aprendizaje y capacidad de adaptación	3																				
Liderazgo	2																				
Autonomía responsable	4																				
Comunicación	2																				
<b>Formación requerida</b>	Ingeniero Técnico Telemático o Ingeniero Informático																				
<b>Experiencia requerida</b>	Al menos 2 años en puesto similar																				
<b>Otros requerimientos</b>	Idiomas: Inglés nivel medio. Programación en C++																				
<b>Tipo de contrato</b>	6 meses + Indefinido																				
<b>Rango salarial</b>	18.000-24.000 €																				

Una vez definido el puesto, se procederá al reclutamiento de candidatos.

Para ello, las **fuentes de reclutamiento** serán:

- i.* Anuncios en portales de empleo en Internet como por ejemplo Infojobs.
- ii.* Anuncios y base de datos en la página Web de la compañía.
- iii.* Reclutamiento en universidades.

Una vez recibidos suficientes CV se realizará la **preselección curricular** de los posibles candidatos. Se realizará un análisis de todos ellos descartando aquellos que no cumplan con los requisitos indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto. Para el análisis de los CV se prestará especial atención a:

- Gaps Cronológicos.
- Historia de promociones.
- Principales logros.
- Cambios de carrera.
- Cambios de empresa.
- Motivos de cambio.

Una vez preseleccionados los CV, se convocará a los elegidos a una entrevista que empezará con unas **pruebas de selección** previas que incluirán:

- Pruebas psicotécnicas. Con estas se medirá la capacidad futura de desempeño apoyándose en criterios aptitudinales. Se observará principalmente: la velocidad perceptiva, el razonamiento verbal, la agilidad mental, la lógica deductiva y la orientación espacial. Se fijarán unos mínimos según el puesto.
- Caso de negocio. Se le presentará al candidato un supuesto relacionado con el área de trabajo y con el puesto para que los candidatos ejerciten sus conocimientos.

De las anteriores se establece un resultado mínimo, y en caso de no superarlo no se continuaría con el proceso de selección con la entrevista conductual.

## **b. Entrevista conductual**

La entrevista que se llevará a cabo tendrá la siguiente estructura:

### **i. Apertura.**



- i.1.* Presentaciones: presentación del entrevistador, del puesto, de la empresa y del proyecto empresarial.
  - i.2.* Objetivo: se expone la situación del candidato dentro del proceso de selección.
  - i.3.* Tiempo: se comenta la duración aproximada de la entrevista.
  - i.4.* Estructura: se pone de manifiesto la estructura que se va a seguir en la entrevista.
- ii.* Revisión del CV: El candidato revisará su experiencia profesional y formación con ayuda de preguntas del entrevistador. El entrevistador realizará preguntas en aquellos puntos del CV que sean más importantes para el puesto buscado o aquellos puntos en los que tenga dudas. Para estos puntos relevantes el entrevistador indagará acerca de la Situación, la Tarea desempeñada, las Acciones tomadas y los Resultados de las mismas (STAR).
- iii.* Preguntas conductuales: el entrevistador realizará preguntas sobre las dimensiones críticas del puesto, tanto en nivel de conocimiento como experiencia más importante requerida en el puesto. El entrevistador realizará preguntas directas sobre situaciones hipotéticas para comprobar que el candidato posee las competencias adecuadas.
- iv.* Cierre de la entrevista.
- iv.1.* Ofrecer información: el entrevistador informa de las condiciones de contratación del puesto.
  - iv.2.* Tiempo de preguntas: se ofrece al candidato un tiempo para que realice las cuestiones que considere oportunas.
  - iv.3.* Opinión: se le pregunta al candidato acerca del atractivo de la oferta.
  - iv.4.* Próximos pasos: se le comentan al candidato los próximos pasos del proceso de selección.

La entrevista será llevada a cabo por el responsable directo del entrevistado acompañado por el director de recursos humanos. Una vez



llevadas a cabo todas las entrevistas se elegirá al candidato que más se ajuste al puesto y se realizará una oferta definitiva. En caso de que el candidato la acepte se procederá a la incorporación del candidato a la empresa.

### **c. Evaluación**

#### **i. Objetivo**

Dentro del plan de RRHH se implantará un sistema de evaluación del desempeño. Se tratará de una herramienta clave con la que se conseguirá:

- Hacer llegar la estrategia empresarial a todas las personas de la organización mediante la fijación de objetivos potenciando la consecución de los mismos.
- Favorecer la comunicación entre los responsables y sus colaboradores, puesto que se deberá realizar una evaluación al menos cada seis meses.
- Recompensar de forma más objetiva el éxito.
- Obtener información necesaria para los planes de carrera y la detección y seguimiento de los planes de formación.

Se implantará un sistema de evaluación del desempeño que integra:

- a. Evaluación de los resultados.
- b. Evaluación de factores de comportamiento.

## ii. Modelo

El documento empleado para la evaluación del desempeño:

<b>EVALUACIÓN PROFESIONAL</b>			
Entrevistador:	<input type="text"/>		
Entrevistado:	<input type="text"/>		
Departamento:	<input type="text"/>		
<b>1. APRECIACIÓN GLOBAL</b>			
<input type="text"/>			
<b>2. OBJETIVOS DEL PERIODO ANTERIOR</b>			
	<b>Objetivos del negocio</b>	<b>Valoración</b>	
1º	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
2º	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
3º	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<b>3. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>			
<input type="text"/>			
<b>4. OBJETIVOS DEL PRÓXIMO PERIODO</b>			
	<b>Objetivos del negocio</b>	<b>Indicadores</b>	
1º	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
2º	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
3º	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<b>5. PLAN DE DESARROLLO</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Comportamientos observar</b>	<b>Plan de desarrollo</b>	<b>Responsable</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>6. OPINIÓN DEL EMPLEADO/A</b>			
<input type="text"/>			
<b>7. FEEDBACK 180º (Comportamientos a destacar y puntos de mejora de su líder)</b>			
<input type="text"/>			





### iii. Desarrollo de la entrevista

A continuación se describe cada uno de los puntos de la evaluación y que corresponden en orden con la evolución de la entrevista.

#### iii.1. *Apreciación global*

Este apartado debe ir preparado por parte del responsable antes de la entrevista y debe exponer la apreciación global del responsable hacia el colaborador. Debe incluir tanto puntos positivos a destacar como puntos negativos a mejorar y en ambos casos acompañados de ejemplos reales.

#### iii.2. *Objetivos del periodo anterior*

A continuación se revisarán los objetivos del periodo anterior:

	Objetivos del negocio	Valoración
1º		
2º		
3º		
4º		

Se revisan los objetivos marcados en la anterior entrevista y se valora su cumplimiento.

#### iii.3. *Evaluación de competencias corporativas*

Revisado el cumplimiento de los objetivos del año anterior se procede a la evaluación de las competencias corporativas. El responsable realiza una evaluación de cada una de las competencias corporativas haciendo especial hincapié en aquellas que tienen una mayor importancia en el puesto de trabajo que ocupa el colaborador. Aquellas que tengan una mayor desviación respecto al objetivo son las que deben estar incluidas en el plan de mejora que se definirá a posteriori.

Esta evaluación también debe estar preparada antes de la entrevista y debe ser sometida a debate con el punto de vista del colaborador.

#### iii.4. *Objetivos del próximo periodo*

Una vez analizado el desempeño de forma global y basado en competencias se fijan los objetivos para el próximo periodo. El responsable del departamento propone unos objetivos que debe consensuar con el colaborador.





Estos objetivos deben cumplir los siguientes requisitos:

- a. Estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. El proceso sería desde los objetivos generales a los departamentales y a los personales.
- b. Estar consensuados entre el responsable y el colaborador.
- c. Ser ambiciosos y asequibles.
- d. Incluir los principales ámbitos de responsabilidad del colaborador.

**iii.5. Plan de desarrollo**

Basándose en los puntos de mejora y para la consecución de los objetivos, se define un plan de desarrollo para el siguiente periodo:

Competencia	Comportamientos observar	Plan de desarrollo	Responsable

El plan debe incluir:

- Competencia en la que mejorar.
- Comportamientos observables deseados que reflejen la competencia señalada.
- Plan de desarrollo para la mejora de esa competencia. Este plan de desarrollo puede ser desde la asistencia a un curso hasta una serie de actividades fijadas.
- Responsable del plan de desarrollo, que puede ser el responsable directo o alguna persona de la organización que pueda colaborar en el mismo.

Igualmente, este plan de desarrollo debe ser acordado por ambas partes.



### *iii.6. Opinión del empleado*

En este punto, el empleado debe expresar libremente su opinión respecto a su puesto de trabajo, objetivos, puntos de mejora, etc.

### *iii.7. Feedback 180º*

Por último, la entrevista finaliza con un análisis del desempeño del responsable por parte del colaborador. Este debe incluir tanto puntos positivos como puntos de mejora.

## **iv. Periodicidad**

La evaluación se debe realizar al menos una vez al año y al inicio del año natural en la que se establecen los objetivos.

Es recomendable realizar un seguimiento periódico para revisar el cumplimiento parcial de los objetivos y el avance en el plan de desarrollo. El mínimo sería al menos cada 6 meses, pero lo deseable sería cada 2 meses.

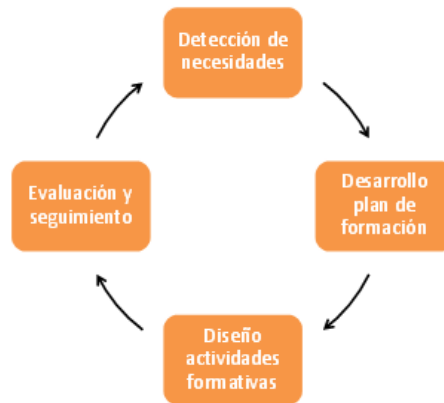
## **v. Aplicaciones**

El modelo de evaluación expuesto tiene las siguientes aplicaciones:

- a.** La primera y más importante es el propio desarrollo profesional del entrevistado
- b.** También es importante para el despliegue y seguimiento de consecución de los objetivos.
- c.** Es una información necesaria para la selección de promociones.
- d.** Es necesario para fijar la retribución.

### 6.4.7. Formación

La estrategia de formación se regirá por el siguiente proceso:



Es decir, las etapas que abordaremos en la formación son las siguientes:

- a.** Detección de necesidades de formación
- b.** Desarrollo de un plan de formación
- c.** Diseño e implantación de actividades formativas
- d.** Evaluación y seguimiento

#### **a. Detección de necesidades**

Las actividades formativas se realizarán en función de los gaps existentes entre los niveles de competencias requeridas y el nivel de las personas que lo ocupan. Estas deficiencias se detectarán mediante la comparación del desempeño con la descripción del puesto de trabajo (DTP) y la evaluación. Las formaciones destinadas a mejorar estas deficiencias se dividirán en dos grupos:

- a.1.** Necesidades de gestión, enfocadas a la mejora de los comportamientos.
- a.2.** Necesidades técnicas, enfocadas a conocimientos.



## **b. Plan de formación**

Anualmente se elaborará un plan de formación en función de las necesidades detectadas. El Plan Anual de Formación definirá:

**b.1.** Planificación de actividades.

**b.2.** Impartición de formaciones.

**b.3.** Seguimiento.

**b.4.** Evaluación

Para elaborar el plan de formación se definirá un presupuesto, que será aproximadamente de 5000€. En los gastos a considerar se deben tener en cuenta:

- Costes del personal de formación.
- Costes logísticos: materiales de formación, alquiler de aulas, etc.
- Compra de servicios a proveedores externos.
- Costes indirectos: coste de las horas de los trabajadores empleadas en formación.

Para la financiación solicitaremos la ayuda económica disponible de la Fundación Tripartita. Esta ayuda se obtiene por bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social de la empresa.

Se define el siguiente catálogo de cursos para cubrir las necesidades vinculadas con nuestras competencias. No todo los cursos se impartirán todos los años, año a año se definirán los cursos que se impartirán en función de los requerimientos:



PLAN DE FORMACIÓN		Actitud competitiva orientada al logro	Innovación	Análisis y resolución de problemas	Liderazgo	Comunicación	Trabajo eficaz con los demás	Orientado al exterior	Aprendizaje y adaptabilidad	Autonomía responsable
1	Gestión del tiempo	Básico		Básico						Básico
2	Equipos efectivos de trabajo						Básico			
3	Creatividad y lógica		Básico	Básico						
4	Relaciones interpersonales				Básico	Básico	Básico			
5	Toma de decisiones			Medio						Medio
6	Innovación		Medio							
7	Presentaciones eficaces					Medio	Medio	Medio		
8	Autocontrol				Básico				Básico	
9	Actuación competitiva	Medio								
10	Liderazgo lateral				Avanzado					
11	Tratamiento de conflictos						Avanzado			
12	Coaching				Medio				Medio	
13	Orientación al cliente							Básico		

Como se observa en la tabla anterior cada uno de los cursos está destinado a la mejora de una o varias competencias y con un nivel determinado. Para la mejora de una competencia, el proceso de asistencia a los cursos es de Básico-Medio-Avanzado.

### c. Diseño e implantación del plan de formación

El cuadro anterior supone una guía de cursos a realizar en función de las necesidades tras la evaluación de las competencias. El proceso de diseño e implantación del plan es el siguiente:

- a. A final de año, tras la evaluación de cada uno de los trabajadores se definirán las necesidades de formación y se realizarán las solicitudes de formación para cada uno de los empleados.
- b. Gerencia asignará un presupuesto de formación para el año siguiente.
- c. En Enero, el departamento de RRHH realizará un análisis de las solicitudes de formación para el resto del año.
- d. El departamento de RRHH analizará las posibilidades de cursos que se enmarcan en el cuadrante de formación.

**e.** El departamento de RRHH analizará las ayudas disponibles. En función del presupuesto marcado y las posibilidades analizadas en el curso anterior, el departamento planificará una serie de cursos para el resto del año.

**f.** El departamento de RRHH publicará antes del 1 de febrero el catálogo de cursos para el año.

**g.** Cada empleado con su responsable directo acordarán la inscripción en una serie de cursos. La solicitud se realizará antes del 1 de marzo.

**h.** Una vez recibida las solicitudes y en función de cada caso, el departamento de RRHH publicará las listas definitivas. Fecha tope el 10 de marzo.

En el proceso anterior siempre se cumplirán las siguientes premisas:

**1.** Todo empleado asistirá al menos a una actividad formativa al año. De esta forma se pretende asegurar el crecimiento profesional de todas las personas del equipo.

**2.** El número máximo de actividades formativas por empleado será de tres al año. La implementación de los aprendizajes es la clave de la formación por lo que un mayor número de actividades formativas no permitiría centrarse en los aprendizajes del resto.

Cada actividad formativa será completamente diferente pero se tratará contratar actividades formativas en las que se fomente el trabajo en grupo y la práctica frente a las conferencias o charlas teóricas.

#### **d. Evaluación y seguimiento**

Toda actividad formativa irá acompañada a su finalización de una evaluación por parte de los participantes de cara a mejorar de forma continua el plan de formación.

Asimismo, tras cada actividad formativa, el responsable de cada departamento será el encargado de marcar junto con el trabajador que ha asistido al curso un plan de trabajo de cara a aplicar los conocimientos recibidos. De forma periódica se debe hacer un seguimiento conjunto del progreso y de las necesidades de refuerzo.

## 6.4.8. Retribución

### a. Estrategia

En una estructura de personas tan importante como la diseñada, el coste de retribución es el más importante. Este sistema de compensación pretende gestionar de forma eficiente este coste operativo.

El presente modelo trata de encontrar el equilibrio entre:

- a. Salarios excesivamente bajos que no permitan contratar los profesionales adecuados o que generen desmotivación de nuestro equipo humano.
- b. Salarios excesivamente altos que no permitan ser competitivos.

### a. Características

El modelo retributivo tiene las siguientes características:

- a.** El empleado será retribuido en función del puesto que ocupa, su nivel de responsabilidades y grado de contribución al negocio. Se valorará cada uno de los puestos en función de su descripción (retribución tipo). Una vez valorados todos los puestos se definirán grupos de puestos de similar nivel de responsabilidad definiéndose bandas o rangos salariales.
- b.** Los salarios estarán en línea con los del mercado. Las bandas salariales se encontrarán entre el 35% y 75% de los salarios existentes en el mercado.
- c.** La retribución percibida por el empleado será dependerá de su rendimiento. En función de la consecución de objetivos marcados, se obtendrá un salario diferente.

### b. Modelo

La retribución de cada empleado estará compuesto por:

- a.** Un componente fijo (RF).
- b.** Un componente variable (RV).

$$\text{Retribución} = \text{RF} + \text{RV}$$





**a. Retribución fija**

El componente fijo se calcula en función de:

- i. Retribución según la valoración del puesto de trabajo Vpt. Gerencia valora cada puesto de trabajo en función de lo que se considera que aporta al negocio.
- ii. Comparación con puestos similares en el mercado Vm.

La retribución fija se calcula como una media ponderada de los dos conceptos anteriores de la siguiente forma:

$$RF = Vpt * X\% + Vm * Y\%, \text{ donde } X + Y = 100\%$$

Además de valorarse cada puesto, el nivel de retribución irá también en función de la experiencia de la persona en el puesto. A mayor experiencia mayor retribución ya que normalmente se corresponde con un mayor desempeño. Para el cálculo de este salario se define un factor de corrección en función de la experiencia:

	Años de experiencia	Rfija
Novel	1-2	RF(1-Z%)
Pre-consolidado	3	RF(1-Z%/2)
Consolidado	4-5	RF
Pre-senior	6	RF(1+Z%/2)
Senior	más de 6	RF(1-Z%)

X%	70%
Y%	30,00%
Z%	5%

De esta forma se define el salario fijo. Además de este salario, la retribución tiene también un componente fijo, que se calcula según se describe a continuación.

**b. Retribución variable**

El componente variable se calculará en base a 3 criterios diferentes:

- Resultados de la Sociedad en la que se ubica el puesto (Rs).
- Resultados del Departamento al que pertenece el puesto (Rd).



- Resultados individuales del ocupante del puesto (Ri).

$$RV = Rs + Rd + Ri$$

Se definen los anteriores como un % de la retribución fija.

$$Rs = A\% \cdot RF$$

$$Rd = B\% \cdot RF$$

$$Ri = C\% \cdot RF$$

En función de la consecución de objetivos se obtendrá un % del variable.  
Si se consiguen todos los objetivos se obtendrá el 100% de la retribución variable. Se presenta la tabla de retribución para cada uno de los puestos:

Puestos	RETRIBUCIÓN FIJA						
	Vpt	Vm	Novel	Pre-consolidado	Consolidado	Pre-senior	Senior
Gerente	34.000 €	43.000 €	34.865 €	35.783 €	36.700 €	37.618 €	38.535 €
Director Comercial y Marketing	34.000 €	43.000 €	34.865 €	35.783 €	36.700 €	37.618 €	38.535 €
Comercial Madrid (+ C. León y Extremadura)	26.000 €	33.000 €	26.695 €	27.398 €	28.100 €	28.803 €	29.505 €
Comercial Cataluña (+ Aragón y Baleares)	26.000 €	33.000 €	26.695 €	27.398 €	28.100 €	28.803 €	29.505 €
Comercial Com. Valenciana (+ Murcia y C. la Mancha)	23.000 €	30.000 €	23.845 €	24.473 €	25.100 €	25.728 €	26.355 €
Comercial P. Vasco (+ Galicia, Asturias, La Rioja y Navarra)	23.000 €	30.000 €	23.845 €	24.473 €	25.100 €	25.728 €	26.355 €
Comercial Andalucía (+ Canarias)	23.000 €	30.000 €	23.845 €	24.473 €	25.100 €	25.728 €	26.355 €
Director Técnico	34.000 €	43.000 €	34.865 €	35.783 €	36.700 €	37.618 €	38.535 €
Técnico Senior	26.000 €	33.000 €	26.695 €	27.398 €	28.100 €	28.803 €	29.505 €
Técnico Junior	21.000 €	25.000 €	21.090 €	21.645 €	22.200 €	22.755 €	23.310 €
Director de RRHH	34.000 €	43.000 €	34.865 €	35.783 €	36.700 €	37.618 €	38.535 €
Director Financiero	34.000 €	43.000 €	34.865 €	35.783 €	36.700 €	37.618 €	38.535 €
Administrativo	20.000 €	22.000 €	19.570 €	20.085 €	20.600 €	21.115 €	21.630 €
Director de Cuentas	34.000 €	43.000 €	34.865 €	35.783 €	36.700 €	37.618 €	38.535 €
Supervisor de Cuentas (ejecutivo senior)	25.000 €	27.000 €	24.320 €	24.960 €	25.600 €	26.240 €	26.880 €
Ejecutivo de Cuentas (junior)	21.000 €	23.000 €	20.520 €	21.060 €	21.600 €	22.140 €	22.680 €

Vpt = Valoración puesto por responsabilidad

Vm = Valoración de mercado



RETRIBUCIÓN VARIABLE							
Puestos	% de retribución variable				Objetivo salarial variable		
	Sociedad (%)	Departamento (%)	Individual (%)	Total (%)	Sociedad	Dpto.	Puesto
Gerente	15%	5%	5%	25%	5.505 €	1.835 €	1.835 €
Director Comercial y Marketing	15%	5%	5%	25%	5.505 €	1.835 €	1.835 €
Comercial Madrid (+ Castilla León y Extremadura)	2%	2%	5%	9%	734 €	734 €	1.835 €
Comercial Cataluña (+ Aragón y Baleares)	2%	2%	5%	9%	734 €	734 €	1.835 €
Comercial Com. Valenciana (+ Murcia y C. la Mancha)	2%	2%	5%	9%	734 €	734 €	1.835 €
Comercial P. Vasco (+ Galicia, Asturias, La Rioja y Navarra)	2%	2%	5%	9%	734 €	734 €	1.835 €
Comercial Andalucía (+ Canarias)	2%	2%	5%	9%	734 €	734 €	1.835 €
Director Técnico	15%	5%	5%	25%	5.505 €	1.835 €	1.835 €
Técnico Senior	2%	2%	5%	9%	734 €	734 €	1.835 €
Técnico Junior	2%	2%	5%	9%	734 €	734 €	1.835 €
Director de RRHH	2%	2%	5%	9%	734 €	734 €	1.835 €
Director Financiero	15%	5%	5%	25%	5.505 €	1.835 €	1.835 €
Administrativo	2%	2%	5%	9%	734 €	734 €	1.835 €
Director de Cuentas	15%	5%	5%	25%	5.505 €	1.835 €	1.835 €
Supervisor de Cuentas (ejecutivo senior)	2%	2%	2%	6%	734 €	734 €	734 €
Ejecutivo de Cuentas (junior)	2%	2%	2%	6%	734 €	734 €	734 €

59



**RETRIBUCIONES TIPO TOTALES**

Puestos	Novel	Preconsolidado	Consolidado	Pre-senior	Senior
Gerente	43.581 €	44.728 €	45.875 €	47.022 €	48.169 €
Director Comercial y Marketing	43.581 €	44.728 €	45.875 €	47.022 €	48.169 €
Comercial Madrid (+ Castilla León y Extremadura)	33.369 €	34.247 €	35.125 €	36.003 €	36.881 €
Comercial Cataluña (+ Aragón y Baleares)	33.369 €	34.247 €	35.125 €	36.003 €	36.881 €
Comercial Com. Valenciana (+ Murcia y C. la Mancha)	29.806 €	30.591 €	31.375 €	32.159 €	32.944 €
Comercial P. Vasco (+ Galicia, Asturias, La Rioja y Navarra)	29.806 €	30.591 €	31.375 €	32.159 €	32.944 €
Comercial Andalucía (+ Canarias)	29.806 €	30.591 €	31.375 €	32.159 €	32.944 €
Director Técnico	43.581 €	44.728 €	45.875 €	47.022 €	48.169 €
Técnico Senior	33.369 €	34.247 €	35.125 €	36.003 €	36.881 €
Técnico Junior	26.363 €	27.056 €	27.750 €	28.444 €	29.138 €
Director de RRHH	43.581 €	44.728 €	45.875 €	47.022 €	48.169 €
Director Financiero	43.581 €	44.728 €	45.875 €	47.022 €	48.169 €
Administrativo	24.463 €	25.106 €	25.750 €	26.394 €	27.038 €
Director de Cuentas	43.581 €	44.728 €	45.875 €	47.022 €	48.169 €
Supervisor de Cuentas (ejecutivo senior)	30.400 €	31.200 €	32.000 €	32.800 €	33.600 €
Ejecutivo de Cuentas (junior)	25.650 €	26.325 €	27.000 €	27.675 €	28.350 €

## 6.5. Plan económico - financiero

### 6.5.1. Datos Básicos

La sociedad inicia su actividad en Septiembre del 2009 (Año 0). Durante los últimos cuatro meses del año se constituye la sociedad, se inician las acciones comerciales y se realiza el desarrollo técnico de los productos. A partir de enero del 2010 (Año 1) es cuando arranca efectivamente la actividad. El presente plan finaliza en diciembre del 2014 (Año 5).

Los datos básicos del presente plan son las siguientes:

➤ **Capital social:** La sociedad se constituye con un capital social de 400.000€, el mismo se realizará en dos desembolsos, uno de 270.000€ en 2009 y otro de 130.000€ en enero de 2010.

➤ **Financiación:** Al no requerirse inversiones importantes para el inicio de la actividad no emplearemos deuda a largo plazo. En cambio, las pérdidas acumuladas durante los primeros 16 meses de actividad y la estacionalidad del negocio nos obliga a tener que disponer de una Póliza de Crédito de 250.000€ durante los años 2010 y 2011. Las condiciones de la misma son:

- Tipo de Interés del EURIBOR +2% sobre el capital dispuesto.
- Comisión de apertura del 0,5%.
- Comisión de disponibilidad del 0,25%.

➤ **Compras:** El único coste directamente imputable a la actividad son los mensajes de texto que nos facturará la compañía de telefonía que realice el envío con un coste de 0,087€ por SMS.

➤ **Gastos:** Al tratarse de una empresa de servicios, el gasto principal es el destinado a los RRHH. A parte de estos, los gastos incurridos en la actividad se centran en gastos de personal (viajes y dietas), de locales (alquiler y gastos de luz), transportes (rentings y gasolina), renting de equipos (para cubrir puntas de necesidades de dispositivos), personal contratado temporalmente y comunicación (móviles).



➤ **Inversiones:** Las inversiones más importantes son en equipamiento (dispositivos bluetooth y 2D) distribuidos durante los cinco años planteados. El año inicial además existen evidentemente inversiones en mobiliario, constitución y aplicaciones informáticas. Las inversiones anuales son las siguientes:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inmovilizado Material	100.450 €	- €	98.758 €	82.873 €	133.067 €	170.497 €
Inmovilizado inmaterial	20.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Constitución	4.508 €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total Inversiones</b>	<b>124.958 €</b>	<b>- €</b>	<b>98.758 €</b>	<b>82.873 €</b>	<b>133.067 €</b>	<b>170.497 €</b>

Las inversiones materiales, al tratarse fundamentalmente de dispositivos tecnológicos se amortizarán cada tres años tiempo en el que se renovarán todos los dispositivos.

➤ **Cobros y pagos:** En lo que respecta a los cobros, cobraremos el 60% de nuestro servicio al inicio de la campaña y el 40% restante a la finalización de la misma (duración media 30 días). Por otro lado las compras se abonarán el 50% al contado (en caso de los principales gastos) y el 50% restante a 30 días, mes vencido en el caso de los SMS.

➤ **Ventas:** A continuación se presentan las ventas anuales por delegación, en la cuenta de resultados se podrán analizar las ventas por cada uno de los productos.

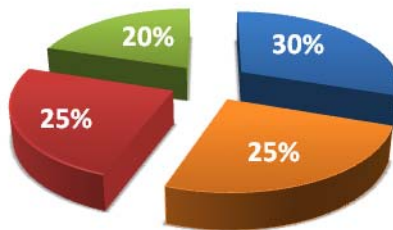
	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR
MADRID	378.232 €	760.318 €	1.428.170 €	2.155.750 €	2.743.559 €	64%
BARCELONA	281.914 €	566.415 €	1.099.821 €	1.715.047 €	2.297.258 €	69%
LEVANTE	- €	475.246 €	945.915 €	1.588.249 €	2.217.491 €	67%
ANDALUCÍA	- €		810.211 €	1.400.312 €	1.820.922 €	50%
<b>TOTAL</b>	<b>660.146 €</b>	<b>1.801.979 €</b>	<b>4.284.117 €</b>	<b>6.859.357 €</b>	<b>9.079.230 €</b>	<b>93%</b>



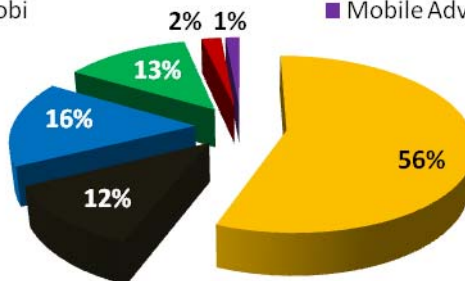


Analizando los ingresos esperados por zonas y productos en el año 2014 se observa que los ingresos se encuentran bastante distribuidos entre cada una de las delegaciones con un máximo del 30% en Madrid y un 20% en Andalucía. En cuanto a productos, el mayor número de ingresos esperado será a través del envío de SMS, con el Proximity, Couponing y Contenidos con una distribución muy similar y por último las páginas .mobi y movile advertising con un % muy reducido.

■ MADRID ■ BARCELONA ■ LEVANTE ■ ANDALUCÍA



■ SMS/MMS ■ Couponing  
■ Proximity ■ Contenidos y Aplicaciones  
■ Páginas .mobi ■ Mobile Advertising





### 6.5.2. Viabilidad del negocio

Como se ha podido observar, las inversiones de este proyecto son muy reducidas y distribuidas durante los diferentes años en función del crecimiento anual. Por su parte, los dieciséis primeros años se acumulan unas pérdidas de aproximadamente 332.000 lo que nos obliga a tener que establecer un capital social de 400.000€

Las necesidades de tesorería durante los primeros cuatro meses de actividad (sept-dic 2009) son de 260.000€ para realizar las inversiones y cobertura de gastos por lo que el segundo desembolso hasta completar los 400.000€ se realizará en enero del 2010.

Se trata de un negocio con elevada estacionalidad con puntas de ingresos en aquellos meses con campañas más importantes como por ejemplo navidad o rebajas. Esta estacionalidad dentro del año junto con las pérdidas de los primeros 16 meses nos obliga a tener una póliza de crédito durante los años 2010 y 2011. El importe dispuesto durante el primer año máximo será de unos 220.000€ en noviembre de 2010 y en el año 2011 será de 100.000€ en ese mismo mes.

Se espera repartir dividendos a partir del año 2012 con unas cantidades aproximadas de:

250.000€	500.000€	750.000€
----------	----------	----------

La TIR para el accionista del presente proyecto es del:

TIR ACCIONISTA	<b>63%</b>
----------------	------------

Como se puede observar, la TIR para el inversor es muy interesante si bien es cierto que es bastante sensible al precio de los servicios. En este estudio base se ha considerado un descenso anual de los precios del 3% debido a la maduración del sector y atomización. eMe Doble es consciente de la sensibilidad a este factor por lo que presentaremos a continuación un análisis de rentabilidad respecto a este factor.





### 6.5.3. Cuenta de Pérdidas y Ganacias

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR
<b>VENTAS NETAS</b>	- €	660.146 €	1.801.979 €	4.284.117 €	6.859.357 €	9.079.230 €	93%
Compras	- €	204.833 €	510.725 €	1.665.180 €	3.548.556 €	4.906.278 €	121%
		31%	28%	39%	52%	54%	
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	- €	455.313 €	1.291.254 €	2.618.937 €	3.310.801 €	4.172.952 €	74%
		69%	72%	61%	48%	46%	
Gastos de personal	95.784 €	357.452 €	670.583 €	1.291.198 €	1.544.541 €	1.814.998 €	50%
		54%	37%	30%	23%	20%	
Otros gastos	47.207 €	233.293 €	388.962 €	632.457 €	794.840 €	969.367 €	43%
		35%	22%	15%	12%	11%	
<b>EBITDA</b>	- 142.991 €	- 135.432 €	231.708 €	695.281 €	971.420 €	1.388.587 €	82%
		-21%	13%	16%	14%	15%	
Amortizaciones	12.523 €	37.568 €	70.487 €	98.111 €	142.467 €	199.299 €	52%
		6%	4%	2%	2%	2%	
<b>EBIT</b>	- 155.514 €	- 172.999 €	161.221 €	597.170 €	828.953 €	1.189.288 €	95%
		-26%	9%	14%	12%	13%	
Gastos financieros	- €	4.304 €	1.743 €	196 €	- €	- €	
		1%	0%	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>EBT</b>	- 155.514 €	- 177.304 €	159.478 €	596.974 €	828.953 €	1.189.288 €	
		-27%	9%	14%	12%	13%	
Impuesto de Sociedades	- €	- €	- €	127.082 €	248.685 €	356.785 €	
<b>Bº DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	- 155.514 €	- 177.304 €	159.478 €	469.892 €	580.268 €	832.502 €	
		-27%	9%	11%	8%	9%	

## 6.5.4. Balance

<b>BALANCE</b>	sep-09	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14
<b>INMOVILIZADO</b>	<b>121.827 €</b>	<b>112.435 €</b>	<b>74.867 €</b>	<b>103.138 €</b>	<b>87.899 €</b>	<b>78.499 €</b>	<b>49.696 €</b>
1. Gastos establecimiento	4.508 €	4.508 €	4.508 €	4.508 €	4.508 €	4.508 €	4.508 €
Amortización Acumulada G. Establecimiento	-63 €	-250 €	-1.002 €	-1.753 €	-2.504 €	-3.255 €	-4.007 €
2. Inmovilizado Inmaterial	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
Amortización Acumulada Inmov. Inmat	-278 €	-1.111 €	-4.444 €	-7.778 €	-11.111 €	-14.444 €	-17.778 €
3. Inmovilizado Material	100.450 €	100.450 €	100.450 €	199.208 €	282.080 €	415.148 €	585.644 €
Amortización Acumulada Inmov Mat.	-2.790 €	-11.161 €	-44.644 €	-111.047 €	-205.074 €	-343.456 €	-538.671 €
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>244.087 €</b>	<b>132.051 €</b>	<b>138.492 €</b>	<b>218.852 €</b>	<b>692.546 €</b>	<b>1.108.002 €</b>	<b>1.513.827 €</b>
1. Existencias (stock)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2. Deudores	151.941 €	130.000 €	138.492 €	218.852 €	345.533 €	458.881 €	531.418 €
Clientes	0 €	0 €	138.492 €	218.852 €	345.533 €	458.881 €	531.418 €
Capital pendiente de desembolso	130.000 €	130.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
3. Tesorería	92.145 €	2.051 €	0 €	0 €	347.013 €	649.120 €	982.410 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>365.914 €</b>	<b>244.486 €</b>	<b>213.359 €</b>	<b>321.989 €</b>	<b>780.445 €</b>	<b>1.186.501 €</b>	<b>1.563.524 €</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>360.746 €</b>	<b>244.486 €</b>	<b>67.170 €</b>	<b>226.602 €</b>	<b>696.451 €</b>	<b>1.009.910 €</b>	<b>1.320.171 €</b>
1. Capital suscrito	400.000 €	400.000 €	400.000 €	400.000 €	400.000 €	400.000 €	400.000 €
2. Pérdidas y Ganancias	-39.254 €	-155.514 €	-332.830 €	-173.398 €	296.451 €	580.265 €	832.499 €
3. Reservas	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	29.645 €	87.672 €
<b>ACREEDORES A LARGO PLAZO</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>136.276 €</b>	<b>70.679 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
2. Otros acreedores / Póliza de crédito	0 €	0 €	136.276 €	70.679 €	0 €	0 €	0 €
<b>ACREEDORES A CORTO PLAZO</b>	<b>5.167 €</b>	<b>0 €</b>	<b>9.900 €</b>	<b>24.685 €</b>	<b>83.965 €</b>	<b>176.560 €</b>	<b>243.318 €</b>
1. Acreedores comerciales	0 €	0 €	9.900 €	24.685 €	83.965 €	176.560 €	243.318 €
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>365.914 €</b>	<b>244.486 €</b>	<b>213.359 €</b>	<b>321.989 €</b>	<b>780.445 €</b>	<b>1.186.501 €</b>	<b>1.563.524 €</b>

### 6.5.5. Ratios

En cuanto a la rentabilidad del proyecto, la rentabilidad sobre activos (ROA) se sitúa alrededor del 75% durante los últimos tres años y la rentabilidad sobre los fondos propios (ROE) alrededor del 65%.

El ratio de endeudamiento es prácticamente nulo puesto que no tenemos deuda a largo plazo y solo se requiere de una póliza de crédito para circulante durante el primer y segundo año.

En cuanto a los periodos medios de cobro y pago, analizando el resultado obtenido se observa que el PMP se sitúa alrededor de los 19 días durante todo los años del proyecto. En cambio, el PMC se sitúa durante los primeros años en valores muy superiores para converger durante los últimos a un valor similar al PMP. Esto se debe al hecho de que durante los primeros años las ventas se concentran a final del año por lo que al tener un 40% del cobro a 30 días tenemos una elevada cantidad de Clientes respecto a las ventas del año. De forma efectiva el PMC y PMP se sitúan alrededor de 20 días en valores muy similares.

### 6.5.6. Análisis de sensibilidad

A continuación se presenta un análisis de sensibilidad de la TIR del accionista en función de variaciones anuales de precios respecto al caso base (donde ya se consideraba una caída anual del 3%):

Descenso precios	TIR Accionistas
3%	62%
4%	57%
5%	52%
6%	47%
7%	41%
8%	34%
9%	27%
10%	17%



Un descenso en precios de aproximadamente un 1% anual se traduce en una caída de la rentabilidad del proyecto de alrededor de un 5% hasta descensos del 8% donde la caída se hace más notoria. En el caso más pesimista considerado (un descenso de precios del 10% anual) la TIR del proyecto se sitúa en el 17%. Es decir, todavía nos encontraríamos en una rentabilidad aceptable.

En este análisis de sensibilidad planteado, los descensos en precio no irían acompañados de descensos en gastos ya que necesitaríamos el mismo número de recursos. En cambio, con descensos de ingresos achacados a menor número de clientes o de proyectos este descenso no sería tan acusado puesto que podemos adaptar nuestros recursos a nuestras necesidades con menor número de personal y sus gastos asociados así como las inversiones anuales en dispositivos.

#### 6.5.7. Plan de contingencias

El negocio no requiere de inversiones importantes ya que el crecimiento se realiza a través de la contratación de capital humano y dispositivos de inversión no muy elevada. Este hecho nos permite adaptarnos rápidamente a la situación del mercado y de la propia compañía. Se plantean las siguientes medidas en caso de que los resultados obtenidos fueran menores que los esperados:

- ✓ Es posible que la penetración del Marketing Móvil sea diferente en cada una de nuestras delegaciones. En caso de que alguna de nuestras zonas no fuera rentable se optaría por el cierre de la misma. Este tipo de actuaciones no tiene un coste significativo salvo las rescisiones o reubicaciones de personal y reutilización de dispositivos en alguna otra sede.
- ✓ En caso de que el crecimiento fuera menor de lo esperado, se podría retrasar o cancelar alguna de las zonas de expansión (Levante y Andalucía).
- ✓ También es posible que alguno de los sectores a los que nos dirigimos no crezca según nuestras expectativas. En ese caso optaríamos por la



búsqueda de otros sectores a nivel local como por ejemplo el de alimentación.

- ✓ También planteamos la posibilidad de que alguno de nuestros productos sufra un deterioro a nivel de precios o efectividad. Este sector se encuentra en constante innovación y contaremos con un equipo cualificado con el que podremos desistir de este producto y buscar otro tipo de alternativas.

#### **6.5.8. Plan de crecimiento**

Esa misma flexibilidad de reacción ante situaciones peores a lo esperado, la tenemos para reaccionar ante un crecimiento mayor a lo planteado. En caso de obtener unos resultados más favorables realizaremos las siguientes acciones de cara a mejorar la rentabilidad del proyecto.

- ✓ Apertura de nuevas delegaciones como por ejemplo en la zona norte (País Vasco y Navarra).
- ✓ En el caso planteado nos dirigimos a tres sectores muy concretos, pero una vez desarrollada la tecnología es relativamente sencillo la introducción en nuevos sectores como por ejemplo la alimentación o el ocio noche.
- ✓ El conocimiento tanto tecnológico como del sector nos pone en buen lugar para convertirnos en asesores del sector.



## 7. CONCLUSIONES

El proyecto eMe Doble conlleva unas grandes expectativas de éxito debido a las siguientes afirmaciones:

- Creación de la empresa en un momento en el que el nuevo escenario publicitario se dirige hacia la eficacia y eficiencia → búsqueda de bajos costes por impacto publicitario.
- Equipo humano altamente cualificado y comprometido
- Empresa innovadora en un sector en auge. Adaptabilidad tecnológica según la evolución de los productos y servicios en el mercado.
- Focalización en un mercado segmentado y poco atomizado: local.
- Alta rentabilidad con riesgo moderado.





**eMe** Marketing Móvil Local  
**DOBLE**

*José Luis Gandía Fornés  
Manuel Platero Jaime  
David Pérez García  
Carlos García Sánchez*

*MBA Part-time 07/08  
20/02/2009*



# RESUMEN EJECUTIVO

## eMeDOBLE Marketing Móvil Local

2  
Pag. 00

<b>1. Presentación de la empresa</b>	<b>pag. 3</b>
<b>2. Objetivos y estrategia</b>	<b>pag. 8</b>
<b>3. Plan de Marketing y Comercial</b>	<b>pag. 9</b>
<b>4. Plan de Operaciones</b>	<b>pag. 15</b>
<b>5. Plan de RRHH</b>	<b>pag. 21</b>
<b>6. Plan Financiero y Contingencias</b>	<b>pag. 22</b>
<b>7. Conclusiones</b>	<b>pag. 27</b>

## 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

**eMeDoble, S.L., Marketing Móvil Local**, nace con el afán de cubrir la necesidad que toda empresa o institución tiene de comunicar sus productos y servicios, ofreciendo alternativas más eficientes que los medios tradicionales.

Hasta ahora, el mercado nos ofrece campañas de publicidad y de promoción con **costes por impacto** poco asequibles para la mayoría de empresas de ámbito local, lo que en ocasiones les obliga a publicitarse de forma poco eficaz o a asumir un gasto demasiado elevado para hacerlo con mayores garantías.

En eMeDoble somos conscientes de esta oportunidad del mercado, y de la mano del teléfono móvil y las últimas tecnologías, aprovechamos una penetración de 1,07 líneas por persona (según el informe anual CMT e INE) nunca vista con ningún otro dispositivo, sistema o hábito social. Según indican los informes de la Fundación BBVA y el Estudio General de Medios, el teléfono móvil se ha posicionado como el aparato más afín y de mayor uso por parte de los consumidores, con una penetración y frecuencia por encima de la TV. Tenemos a nuestro alcance la posibilidad de enfocar el mensaje óptimo de cada empresa a su target correspondiente de la forma más eficiente hasta ahora conocida y con la posibilidad de recibir feedback. Trabajamos bajo la siguiente **misión/visión**:

**“Ser la agencia de servicios integrales de marketing móvil de referencia en mercados de ámbito local. Propiciando un ambiente laboral que invite a su equipo humano a sentirse orgulloso de representarla”.**

El **nombre y USP** (eslogan permanente) elegido para nuestra aventura es: **eMeDoble, Marketing Móvil Local**. El logo y la imagen corporativa la explicaremos en el plan de marketing.

Todos nuestros servicios llevarán el distintivo **eMe** delante de sus nombres para otorgar personalidad y notoriedad a cada uno de ellos. El objetivo es que nuestros productos se asocien directamente a **eMe** cuando hablemos de marketing móvil local: **eMeSMS/MMS** – **eMeCouponing** – **eMeProximity** – **eMePublicidadMóvil** – **eMeWap** – **eMeWidsets**.

La **forma jurídica** elegida para la empresa será la de Sociedad Limitada (S.L.), por ser el régimen societario que mejor se adapta a nuestras necesidades.

## ANÁLISIS EXTERNO

Una vez analizado **el marco legal y político** que afecta al desarrollo de nuestro negocio, nos damos cuenta de tres cuestiones fundamentales:

- ❖ Hay que asesorar a nuestros clientes en cuanto al perfecto cumplimiento de los requisitos legales impuestos por las normas actuales, ya que su bienestar económico, en dependencia del marco normativo, está alineado con el nuestro.

- ❖ Debemos estar asesorados por expertos legales que nos cuiden de cualquier amenaza normativa para nuestro negocio, y en la ejecución de las acciones propias de la empresa en el ámbito publicitario y comercial.

❖ Las normas actuales y la tendencia del marco legal en relación a temas que afecten a nuestro proyecto no suponen ninguna amenaza a nuestra misión. Muy al contrario, nos vemos favorecidos por el fomento de las tecnologías asociadas al proyecto en forma de planes de acción y normativas estatales (como el Plan Avanza, cuyo objetivo es conseguir que el gasto en TIC sobre el PIB se sitúe en el 7% en el año 2010). En el documento principal hacemos un repaso a todas las normas y leyes que nos afectan.

La **situación de crisis financiera** está provocando la falta de liquidez en los mercados financieros, lo que genera un mayor coste y dificultad de financiación e inversión en todos los ámbitos. Esto obliga a las empresas a ser más eficientes en sus estrategias y buscar alternativas que les reporten mayores beneficios que las actuales. Consideramos que en este sentido, nuestra orientación empresarial saldrá beneficiada con respecto a otras alternativas de marketing y publicidad. Del mismo modo somos conscientes que debemos hacer un planteamiento más conservador que en condiciones normales y aplicar factores de corrección por la crisis, a los resultados de los estudios de mercado que hemos tenido en consideración.

Diferentes **estudios del sector del marketing móvil** indican que el volumen de inversión en esta actividad está en constante crecimiento, con una previsión para 2010 en el mundo, de 8.050 M\$ (Gartner, 2007), y un crecimiento medio de los 3 últimos años del 110% de forma sostenida. Mientras que a nivel nacional se prevé un crecimiento del mercado con un promedio del 85% anual durante los próximos 4 años, llegando a un volumen de negocio de 242 millones de \$ en el año 2012.

Estas tendencias de crecimiento están respaldadas por el abaratamiento de las tarifas de los operadores, y la creación de tarifas planas que incentivan al usuario a utilizar recursos “on-portal” de forma asidua, y han convertido al teléfono móvil en un “comodidad” en muy pocos años. Obteniendo datos de afinidad sorprendentes (personas que afirman que no podrían vivir sin un teléfono móvil), de 51% hacia el teléfono móvil frente al 13% o el 21% hacia la TV e Internet, respectivamente.

El círculo se cierra con los datos sobre la utilización de funcionalidades de comunicación y de ocio, que de la mano de la tecnología, cada vez se aplican más al móvil (vídeo, imágenes, música, Internet, GPS, Bluetooth, SMS/MMS, e-mail, descargas), aumentando la frecuencia de su uso y favoreciendo unas condiciones para que las acciones de marketing móvil sean mucho más efectivas que el marketing convencional. Sirva de ejemplo y soporte a nuestro proyecto la afirmación de César Alierta (presidente de Telefónica) al decir que las “telecos” saldrán reforzadas de la crisis, pues sus volúmenes de facturación continúan creciendo (Canal Intereconomía, febrero de 2009).

En cuanto a **nuestros clientes**, hemos detectado que el sector del marketing móvil en España no está especializado en cubrir la demanda de negocios que operan en el ámbito local. Por lo que nuestra estrategia es especializarnos en captar estos **clientes**, en las zonas de España que comentamos en el apartado de estrategias.

Nuestros análisis dictaminan que la forma más eficiente de establecernos sea comenzar por tres tipos de clientes, con las siguientes características:

❖ **Centros comerciales** como entidades gestoras de las necesidades globales de comunicación y publicidad de las empresas que en ellos operan. En 2008 en nuestro país había 491 centros comerciales, de los cuales en las provincias en las que vamos a operar (tan sólo 9 de las 52 españolas) se concentra el 53% de ellos, pero suponen el 58% del total de negocios que se ubican en este tipo de infraestructuras.

❖ **Asociaciones de comerciantes**, que agrupan a la práctica totalidad de pequeños empresarios y comerciantes de España, y se ocupan de defender a sus asociados y ayudar a aumentar el éxito de sus negocios. En las zonas en las que operamos existen 644 asociaciones, de las cuales el 70% se concentran en Madrid, Barcelona, Valencia y Alicante, lo que nos permite concentrar mucho nuestros recursos.

❖ **Franquicias**, como enseña que define una estrategia de marketing y publicidad para todas las unidades de negocio del grupo, así como las propias unidades de negocio (franquiciados o negocios propios del grupo), con operatividad en el ámbito local. En 2008 encontramos en España 1.135 enseñas, que suponen 69.000 negocios (una media de 61 negocios por enseña), de las cuales el 65,6%, que llevan implícitos el 75% de los negocios (44.000 potenciales clientes), operan en las zonas a las que nos dirigimos.

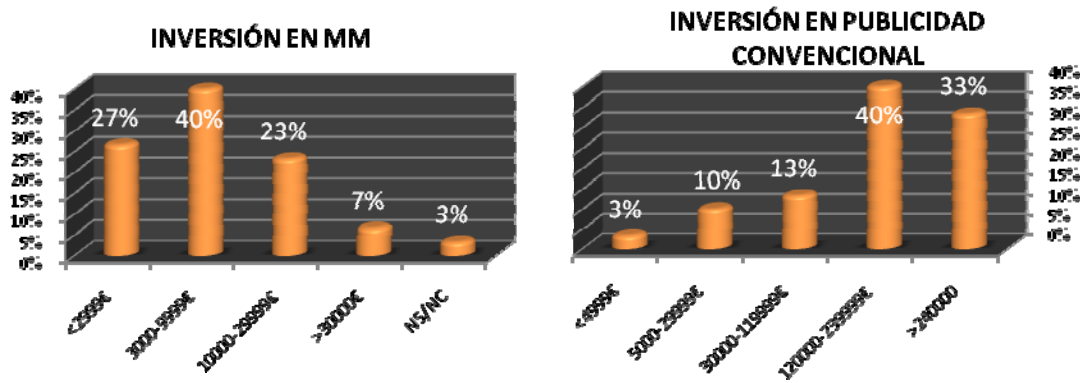
Hemos llevado a cabo un **estudio de mercado** mediante una encuesta ad-hoc realizada a una muestra representativa, que supone el 1,9% del universo de clientes potenciales al que nos dirigimos, y de la cual sacamos las siguientes conclusiones:

En enero de 2009, si bien el 100% de los encuestados realiza acciones de marketing y publicidad, *tan sólo el 27% lo hace mediante marketing móvil*. Aún predominan las acciones *Below The Line* como el PLV (77%) ó el e-mailing (83%).

Sin embargo, tan sólo el 37% está satisfecho con los medios de marketing que conocen. Esto convierte el dato aparentemente pobre del empleo de marketing móvil entre los encuestados, en una potente oportunidad de crecimiento para nosotros. Algo parecido sucede con el empleo de páginas .mobi (internet en el móvil), pues tan sólo el 10% dispone de ellas, pero un 63% consideran muy interesante tenerla.

Por otro lado, tres de nuestros principales servicios *Cuoponing*, SMS y *Proximity* despiertan el interés de contratación de los encuestados con tasas del 63%, 73% y 80%.

En cuanto a intención de inversión (o gasto, desde la perspectiva financiera), el 40% invierte en publicidad entre 120.000 y 140.000 € anualmente, y el 33% por encima de esta cifra, encontrando comportamientos diversos entre cada una de la tipología de clientes que planteamos. De forma concreta, en marketing móvil los datos son esperanzadores, colocando al 63% de los potenciales clientes en desembolsos anuales entre 3.000 y 30.000 €.



El último dato revelador es que entre el 40% y 50% de los encuestados opina que todos los servicios que les hemos explicado tienen un precio justo e incluso, el 35% opina que es barato para 3 de nuestros servicios. Tan sólo el 30% opina que 3 de nuestros servicios son caros, y un 45% que uno de nuestros productos resulta algo caro.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos en nuestros análisis de mercado, relacionados con la creciente penetración del marketing móvil durante los próximos años, así como los aspectos ya comentados al respecto de la crisis económica, nuestra conclusión es que tenemos un gran potencial de éxito y crecimiento.

El carácter internacional, aunque con implicación local, de muchos de nuestros clientes amplía la posible entrada de **competidores** a los que deberemos enfrentarnos, distinguiéndolos en varios tipos:

- ❖ Por un lado empresas de origen extranjero, generalmente de EEUU, que operan a nivel internacional, y que se están consolidando en Europa y España cada vez con más fuerza. Este tipo de competidor tiene grandes recursos y potencia negociadora tanto con operadoras, como con fabricantes de dispositivos, con grandes grupos de medios y con grandes empresas en general. Pero como desventaja no conocen ni dominan los mercados locales, pues se dirigen a mercados más globales.

- ❖ Por otro, empresas nacionales, de reciente creación, con menos recursos que las anteriores pero con gran conocimiento del mercado local y potencial de crecimiento.

- ❖ También encontramos una extensa red de microempresas y profesionales freelance que operan a nivel local y regional. Generalmente están especializados en el desarrollo de páginas web y contenidos publicitarios en internet, y son muy susceptibles de empezar a desarrollar contenidos adaptados al entorno "off-portal". Sus recursos económicos y tecnológicos comparativamente son muy limitados y tienen pocas posibilidades de crecimiento y expansión. Se limitan sobre todo al diseño de páginas web y .mobi, y de pequeñas aplicaciones que pueden integrarse en la publicidad móvil.

❖ Por último, hay dos elementos susceptibles de convertirse en competidores en nuestra actividad. Son las agencias publicitarias tradicionales, con pocas posibilidades de éxito por el alto esfuerzo de adaptabilidad necesario. Y las agencias online, con altas posibilidades de éxito debido a la rápida adaptabilidad en medios digitales.

## ANÁLISIS INTERNO/EXTERNO Y FACTOR DIFERENCIAL



eMeDoble será una empresa de nueva creación, lo que conllevará a asumir unas debilidades previas respecto a nuestra competencia y mercado. Hay que mencionar que en el mundo de la publicidad es conveniente ir de la mano de una empresa reconocida en el sector. En caso contrario, es muy importante tener una amplia red de contactos para conseguir las primeras oportunidades.

Por tanto, nos encontramos ante ciertas debilidades lógicas en una nueva empresa de marketing, sin gran recorrido dentro del sector.

DEBILIDADES		
Multitud de clientes cautivos >> nos obliga a grandes esfuerzos comerciales	Sin notoriedad en el mercado al ser una marca de nueva creación	Falta de contactos entre los sectores de nuestros clientes potenciales

Por otro lado, el entorno conlleva unas amenazas que debemos tener en cuenta y así estar preparados de los cambios que pueda sufrir el sector.

AMENAZAS		
Aparición de Leyes que restringen la publicidad en medios tecnológicos.	Agencias de publicidad online adaptándose al mk móvil.	La crisis baja la inversión publicitaria en los medios.

El **factor diferencial** de eMeDoble es la segmentación y la especialización en nuestros clientes, haciendo de las acciones de marketing móvil las más eficientes en términos de coste por impacto.

eMeDoble ofrecerá de forma integral todos estos servicios de marketing móvil especializándonos en el mercado local de centros comerciales, asociaciones de comerciantes y franquicias.

Un experimentado equipo de profesionales (Departamento Técnico y de Cuentas) y una fuerza de ventas ambiciosa (red comercial) nos permitirán ser los mejores en personalización de servicios y productos a las características específicas de cada cliente, siendo una de las claves de nuestro éxito.

FORTALEZAS			
Ofrecemos todos los servicios integrales del marketing móvil.	Buenos profesionales y tecnología.	Gestión profesional por objetivos. El incentivo será mayor.	Gran hincapié en la fuerza de ventas

Mientras tanto, debemos ser conscientes que tenemos grandes oportunidades por diversos factores que influyen dentro de nuestra actividad:

OPORTUNIDADES			
Incremento de la inversión en acciones no convencionales de marketing y publicidad	Gran penetración del móvil y aparición de nuevas aplicaciones.	Aparición de empresas en el sector, pocas en el mercado local.	Mayor número de proveedores de tecnología = precios muy competitivos.



## 2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

**Objetivo de Posicionamiento: Ser líderes del mercado local en notoriedad y rentabilidad**

**Estrategia** → Para ser la empresa líder de marketing móvil en el ámbito local focalizamos nuestra actividad en franquicias, asociaciones de comerciantes y centros comerciales. El enfoque local es el mayor factor diferenciador de nuestra empresa respecto al sector. Así pues, nuestra estrategia nos lleva a no firmar acciones de marketing móvil con clientes que operan de forma globalizada en el ámbito nacional e internacional, sino a buscar clientes cuya actividad se desarrolle en el ámbito local y que requieran servicios de marketing móvil igual de efectivos pero más eficientes.

**Objetivo de eficiencia: Optimización del coste por impacto para el cliente**

**Estrategia** → El abaratamiento del coste por impacto publicitario es el argumento estrella de la inversión en publicidad a día de hoy. La tendencia publicitaria actual y esperada para los próximos años casa perfectamente con el objetivo esencial de nuestro negocio y con los motivos de nuestro nacimiento.

**Objetivo comercial: Facturación, rentabilidad y número de proyectos**

**Estrategia** → Asumiendo las nuevas circunstancias económicas del entorno, basamos los objetivos comerciales en factores de facturación, rentabilidad y número de proyectos ejecutados, y son los que explicamos en la siguiente tabla:

	2010	2011	2012	2013	2014
Facturación	660.000€	1.800.000€	4.200.000€	6.800.000€	9.000.000€
Nº Clientes	130	200	290	340	360
Rentabilidad	-	9%	9%	9%	9%



**Objetivo de expansión: Dar cobertura a más del 50% de clientes potenciales de España con la mínima estructura necesaria**

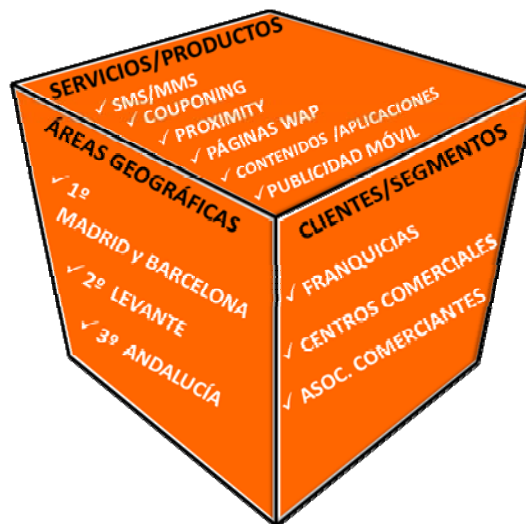
**Estrategia** → Nuestra actividad comenzará en la Comunidad de Madrid y en la provincia de Barcelona a partir de Enero de 2010. En 2011 desembarcaremos en la zona de Levante, trabajando en las provincias de Valencia, Alicante y Murcia para en 2012 terminar nuestro primer plan de expansión en el área de Andalucía, concretamente actuando en las provincias de Sevilla, Málaga, Córdoba y Cádiz.



Este proceso de expansión supone llegar al quinto año con una cobertura media de más del 65% del potencial de mercado nacional, lo que hace tremendamente rentable la inversión que planteamos.

### 3. PLAN DE MARKETING Y COMERCIAL

Basamos la estrategia de comunicación en el siguiente triángulo:





## DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS / SERVICIOS

### ➤ Servicio avanzado de mensajería (SMS / MMS)

Consiste en el envío masivo de SMS / MMS a móviles de clientes establecidos en una determinada base de datos. El objetivo es el envío dentro de los mismos de contenidos, aplicaciones, promociones, códigos 2D dimensionales, fotos, descripción de ofertas, etc.



- *Tecnología* ➔ *Vía plataforma de envío de SMS / MMS*
- *Aplicaciones* ➔ *Cupones promocionales - Códigos 2D - Tonos - Fotos - Vídeos - Guías - Información empresa - Tarjeta visita - Hipervínculos .mobi - Publicidad Móvil - Click to call - Microcontenidos,...*



### ➤ Couponing (Códigos 2D o bidimensionales)

Son cupones electrónicos utilizados en ofertas especiales y promociones sustituyendo a los cupones tradicionales usados en marketing directo. La diferencia se basa en el canal de distribución y en la tecnología necesaria para soportarlos. Los denominados Códigos 2D son distribuidos vía Internet, e-mail, SMS / MMS o Bluetooth y por tanto, pueden ser descargados y guardados en el teléfono móvil.

Las ventajas que se obtienen del *couponing* son la facilidad y eficacia en la gestión de programas de fidelización, pues posibilita el envío automático de cupones a todas las personas de la base de datos. Y sobre todo con la ventaja de su bajo coste en comparación con el gran impacto que provocan.



- *Tecnología* ➔ *Vía plataforma de creación de Códigos 2D >>> SMS / MMS - Páginas .mobi / Páginas web*
- *Aplicaciones* ➔ *Cupones descuento - Promociones de producto - Promociones de envase - Ofertas - Información de empresa - Acciones virales - Click to Call - Hipervínculos .mobi,...*

### ➤ Proximity

Consiste en el envío de SMS / MMS, Códigos 2D, contenidos, aplicaciones, etc., desde un punto cercano al público objetivo, denominado "*punto caliente*", a través de un barrido con tecnología Bluetooth, que detecta los terminales a su alcance con Bluetooth activado. En el caso de los SMS / MMS, el usuario no decide la recepción del mensaje, sin embargo, en el resto de casos aceptará la recepción voluntariamente, lo que evita el intrusismo y respeta su intimidad y seguridad. Esto genera pro-actividad por su parte y mayor implicación con nuestro mensaje.



- *Tecnología* ➔ *Terminal emisor Bluetooth*
- *Aplicaciones* ➔ *Cupones promocionales - Códigos bidimensionales - Tonos - Fotos - Vídeos - Guías - Información empresa - Tarjeta visita - Hipervínculos .mobi - Publicidad Móvil - Click to Call - Microcontenidos...*

➤ **Páginas .mobi**

Esta tecnología permite visualizar los contenidos de Internet en el teléfono móvil como interface de acceso, de forma optimizada.

En eMeDoble realizaremos las adaptaciones necesarias para que los consumidores puedan acceder a la información y servicios de las empresas. Ej. Portal móvil corporativo.

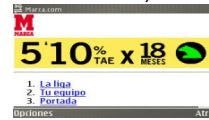
- *Tecnología* ➔ *Vía plataforma de creación de Páginas .mobi*
- *Aplicaciones* ➔ *Creación site corporativo en tecnología móvil (.mobi)*

➤ **Mobile Advertising (Publicidad Móvil)**

El *Mobile Advertising* se vende como medio publicitario no tradicional, en entornos .mobi, complementando los tradicionales “banners” o “espacios dedicados” en entornos Online, pudiendo incluso ser sustitutivo de las páginas web.

Por tanto, es utilizado como soporte publicitario con el objetivo de hacer “branding” y promoción. Con la ventaja de incluir en la publicidad a través del móvil la aplicación “click to call”, de forma que al clicar en el banner, éste realiza automáticamente una llamada al enlace origen.

- *Tecnología* ➔ *Vía Página .mobi corporativa*
- *Aplicaciones* ➔ *Microsites - Banners - Megabanner - Flash - Click to Call - Descargas de Contenidos o Aplicaciones*



➤ **Contenidos y Aplicaciones**

Cada vez más los usuarios personalizan sus terminales móviles a través de diferentes contenidos y aplicaciones, adaptándolos a sus gustos. Hoy en día los contenidos han evolucionado para convertirse en un atractivo para todas las edades. En este servicio se ofrecen tonos, fondos, animaciones, temas, juegos JAVA, herramientas, microsites, sincronización de contenidos, “cortos”, cuñas, aplicaciones personalizadas promocionales,...

- *Tecnología* ➔ *Vía plataforma digital de creación de Contenidos y Aplicaciones*
- *Aplicaciones* ➔ *Guías turísticas - Juegos java - Tonos - Temas - Fondos - Animaciones - Cortos - Cuñas - Microediciones - Widsets - Aplicaciones personalizadas...*

**MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El marketing móvil nos permite obtener información sobre el desarrollo de las campañas en tiempo real. De esta forma podemos interactuar con dichas campañas para reajustarlas y optimizar los resultados.

## POLÍTICA DE PRECIOS

En nuestro inicio de actividad situaremos nuestros precios en la línea de los precios medios del mercado. En nuestro sector tenemos la posibilidad de ajustarnos en cierta medida al presupuesto que tengan nuestros clientes. Por tanto, al ser cada proyecto de diferente dimensión, debemos personalizar de forma exhaustiva los mismos. A continuación mostramos las tablas de precios para los diferentes servicios y productos:

### PROXIMITY (BLUETOOTH)

Unidades	1 a 9	10 a 24	25 a 49	A partir de 50
1 Semana	255 €	240 €	222 €	200 €
2 Semanas	400 €	385 €	355 €	320 €
1 Mes	700 €	666 €	620 €	555 €
2 Meses	1.300 €	1.235 €	1.140 €	1.028 €
3 Meses*	1.900 €	1.800 €	1.670 €	1.500 €

### SMS/MMS

0 – 10.000	0,10 €
10.001 – 50.000	0,095 €
+ 50.001	0,09 €

### PÁGINAS WAP

1 Página	1.000 €
2 Páginas	1.500 €
3 Páginas	2.000 €
4 Páginas	2.500 €

*\*Nuestras páginas incluyen, programación, motor de adaptación a todos los terminales y el diseño de plantillas*

### APLICACIONES

<b>Marketing Viral (reenvío de las páginas)</b>	<b>1.250 €</b>
Formulario envío	
Integración plataforma de envío	
Diseño microsite recepción amigo	
Coste sms push 0,09 €	
<b>Altas y Registros Formularios</b>	<b>1.150 €</b>
Integración para envío de alertas SMS	
Integración entre servidores	
Alta herramienta de envío SMS online	

### JUEGOS Y CONTENIDOS

<b>Personalización Baja</b>	<b>5.000 €</b>
Muestra la marca, a la entrada y salida del juego	
<b>Personalización Media</b>	<b>6.000 €</b>
Mayor presencia y tiempo	
<b>Personalización Total</b>	<b>10.000 €</b>
Varían elementos del mismo	
<b>Hecho para la marca</b>	
Animaciones	450 €
Video	150 €
Tono	150 €

*\* Incluye sonido real y polifónico. No incluye licencia ni pagos a la SGAE*

La mejora y competitividad entre los proveedores de tecnología, el abaratamiento de los costes fijos y la entrada de nuevos competidores, nos obliga a estimar una bajada media anual durante los primeros 5 años del 3% de los precios, exceptuando los SMS / MMS, que están en función de los precios de las operadoras móviles.

## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

### Imagen de Marca

- o **Logotipo:**



- o **USP:**

**Marketing Móvil Local**

Nuestro **logo e imagen corporativa** combina perfectamente las características de los colores negro, naranja y blanco para ofrecer una imagen de conjunto dinámico, con personalidad y prestigio, en un entorno de frescura, limpieza y simplicidad, enfocado directamente al mercado local.

### Publicidad

A continuación, exponemos en formato brief, los parámetros básicos a seguir en la comunicación, promoción y publicidad de eMeDoble:

- o **BRIEF**

**Producto / servicio:**

Agencia integral de marketing móvil local.

**Objetivos:**

Comunicación de una agencia de servicios integrales de marketing móvil, focalizada en el mercado local. Lograr un posicionamiento y una notoriedad de marca entre nuestros clientes potenciales. Posicionarnos como agencia especializada en el mercado local.

**Beneficios a comunicar:**

eMeDoble “Marketing Móvil Local”, te proporciona la posibilidad de realizar campañas de promoción, publicidad o comunicación, de forma integral, a través de cada uno de los productos y servicios que ofrece el marketing móvil.

**Características del servicio:**

- ✓ Trato personalizado y segmentado
- ✓ ¡Los mejores resultados en coste por impacto!

**Target:**

Empresas con conexión en el ámbito local, sin grandes presupuestos y que busquen la necesidad de segmentar sus promociones, directamente a sus clientes potenciales o reales.

Debemos estar preparados con una línea nacional, aunque nuestra focalización sea la de captar clientes potenciales de los sectores de centros comerciales, asociaciones de comerciantes y franquicias, situadas las regiones establecidas por nuestra estrategia de implantación y expansión.

Es fundamental que el target al que nos dirigimos nos conozca a través de nuestros propios medios, sin hacer grandes inversiones en publicidad convencional, a parte de las focalizadas en nuestro público objetivo como revistas especializadas, networking, rpp, foros y medio online. Por el contrario recurriremos a nuestros propios servicios (página o publicidad .mobi) para reforzar nuestro plan de comunicación con demostraciones de producto a nuestros clientes. Por tanto, ofreceremos mini-paquetes gratuitos a nuestros clientes potenciales, que servirán de prueba y demostración de los mismos.

Esta es la filosofía del marketing móvil:

**bajo coste → gran impacto**

○ **Plan de medios año 1:**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	€
Revistas CC.CC													4.000,00 €
Revistas Asoc. Comercios													4.000,00 €
Revista Franquicias Hoy													9.000,00 €
networking y rpp													2.900,00 €
Publicidad Online													900,00 €
Página web													400,00 €
Página .mobi													300,00 €
Acciones SEO													6.000,00 €
Merchandising													3.000,00 €
Blogs & Foros													500,00 €
Paquetes Demos													5.000,00 €
Pack promocional													- €
													<b>36.000,00 €</b>

**CANALES DE VENTA**

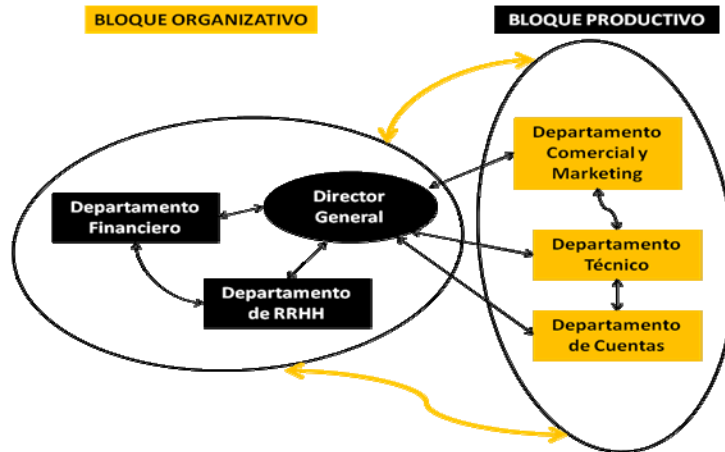
**Fuerza de ventas:** tendremos un equipo con un carácter proactivo, distribuido en las zonas de Madrid, Barcelona, Levante y Andalucía.

**Portal web y .mobi:** por otro lado, nuestros clientes podrán contratarnos a través de nuestras páginas en Internet (web y .mobi).

## 4. PLAN DE OPERACIONES

### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa quedará estructurada como muestra el siguiente gráfico:



Las funciones de los departamentos más determinantes en el proceso de producción son:

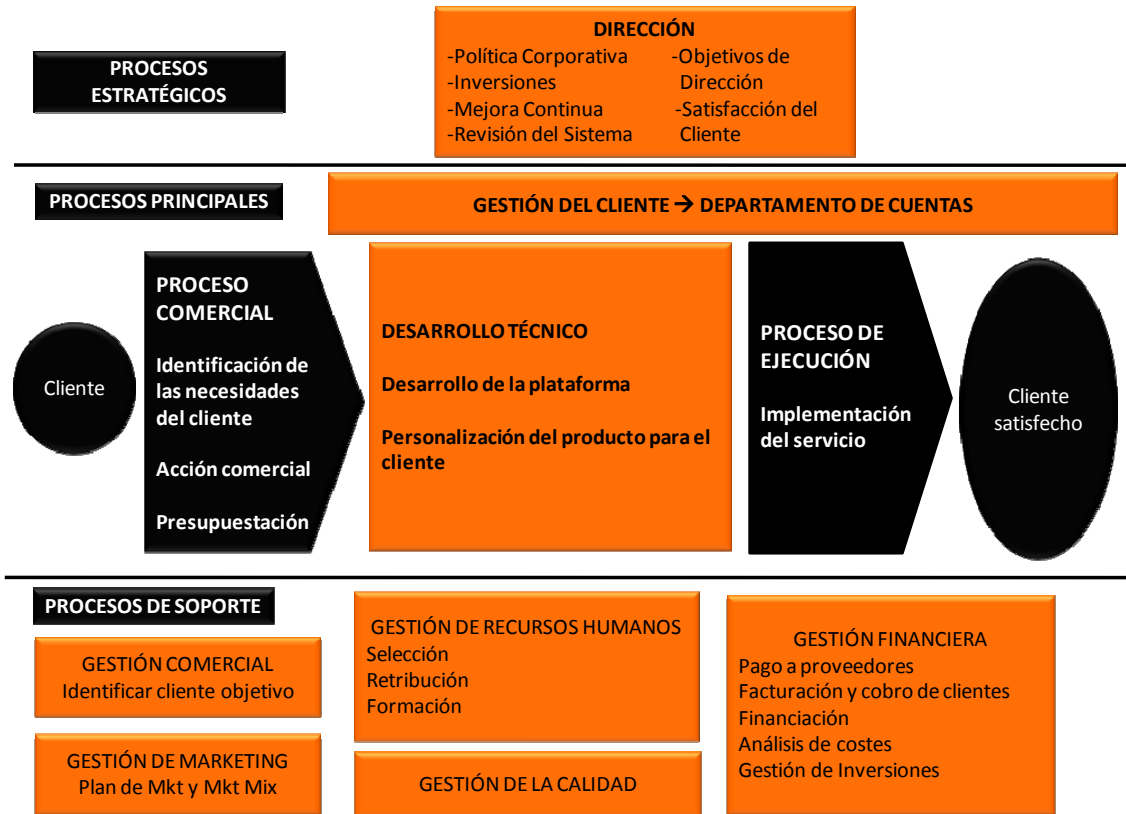
El **Departamento Técnico** se ocupará de desarrollar productos / servicios a medida del cliente, siguiendo las directrices del Departamento de Cuentas. También colaborará con el diseño de las promociones y el marketing, con asesoramiento e indicaciones técnicas de los productos y servicios. Contaremos con profesionales de contrastada experiencia. La captación de dichos profesionales se argumenta con altos salarios.

El **Departamento de Cuentas** identificará las necesidades del cliente y se ocupará de realizar un seguimiento exhaustivo del uso y de los beneficios del servicio, así como de analizar permanentemente la satisfacción de nuestros clientes. Será el principal vínculo entre Cliente y Empresa. Por tanto, es vital la sincronización de este departamento con el Departamento Técnico para ajustarse a la demanda real de los clientes. Por la misma razón, la colaboración con el Departamento Comercial y de Marketing será muy estrecha, consiguiendo una perfecta adaptación a los clientes y a sus necesidades.

El **Departamento Comercial y de Marketing**, se encargará de fomentar las ventas y promocionar el uso de los productos y servicios diseñados por eMeDoble.

**PROCESO PRODUCTIVO**

Representado en el siguiente gráfico:



## SISTEMAS DE CONTROL Y CALIDAD

Estableceremos diferentes KPI's para evaluar continuamente la posibilidad de alcanzar nuestros objetivos, y actuar en consecuencia a la evaluación obtenida.

PERSEPECTIVA	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA	INCREMENTAR EL VOLUMEN DE NEGOCIO	Aumentar de forma continua la facturación total.	- Facturación total (€) / año - Variación de facturación anual (%)
	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	Aumentar progresivamente la rentabilidad de nuestros productos basándonos en reducción de costes directos (desarrollo y venta).	- Rentabilidad neta sobre venta (%) - Costes directos / Facturación (%)
PERSPECTIVA CLIENTES	AUMENTAR LA REPETITIVIDAD DE ACCIONES CON CLIENTES	Aumentar el número de acciones que se llevan a cabo con un cliente ya existente. Es una medida de la fidelización y grado de repetición.	- Nº de proyectos por cliente - Facturación de clientes existentes / Facturación total (%)
	MINIMIZAR LAS INCIDENCIAS ABIERTAS POR CLIENTES	Reducir el número de incidencias y reclamaciones abierta por los clientes antes, durante y después de la ejecución del servicio.	- Nº de Incidencias por cliente y acción - Nº de incidencias / Facturación total (%)
PERSPECTIVA PROCESOS	AUMENTAR LAS VENTAS POR CANAL WEB	Aumentar la facturación de ventas a través de la web. Coste comercial menor y mayor impacto.	- Nº Ventas por web - Facturación ventas por canal web / Facturación total (%)
	REDUCIR EL TIEMPO DE DESARROLLO DE PROYECTO.	Reducción del número de horas destinadas al desarrollo de proyectos. A medida que las plataformas estén más desarrolladas y aumente la experiencia del equipo éste disminuirá.	- Nº horas desarrollo de proyecto / Facturación (h/€) - Proyectos desarrollo nuevos
PERSPECTIVA RECURSOS	ESTABLECER ACUERDOS CON PROVEEDORES DE DISPOSITIVOS BT Y 2D	Establecer acuerdos con dichos proveedores para subcontratar el servicio de estos dispositivos según la estacionalidad del sector.	- Nº de dispositivos alquilados / Nº de dispositivos propios - Nº de dispositivos alquilados / mes
	DESARROLLO DE COMPETENCIAS POR PUESTO	Adecuación de las personas a los puestos en función de las competencias requeridas. Se establecerá un plan de desarrollo de competencias para adaptar el nivel de las personas al requerido por su puesto.	- Adecuación al puesto según competencia (%) - Nivel medio competencias

Controlaremos la satisfacción de los diferentes agentes que forman parte del entorno directo de eMeDoble (proveedores, clientes, partners) a través de encuestas de satisfacción. Los datos objetivos obtenidos en las campañas nos ayudarán a analizar su éxito. Por último, trabajaremos para la obtención de la ISO 9001 y 14001.

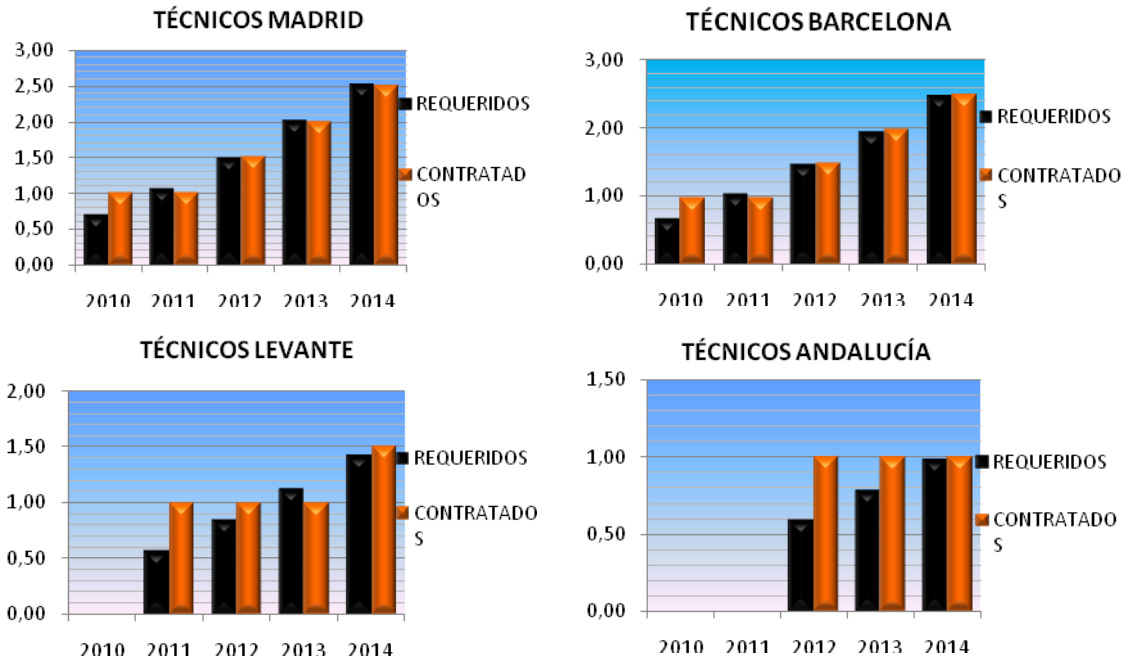


**CAPACIDAD**

Los gráficos siguientes demuestran que *la capacidad productiva de eMeDoble está perfectamente dimensionada para alcanzar nuestros objetivos estratégicos:*

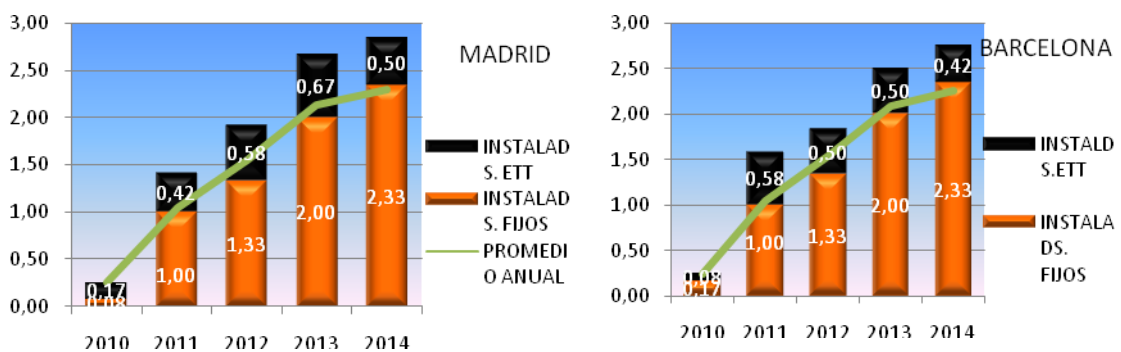
**Departamento técnico**

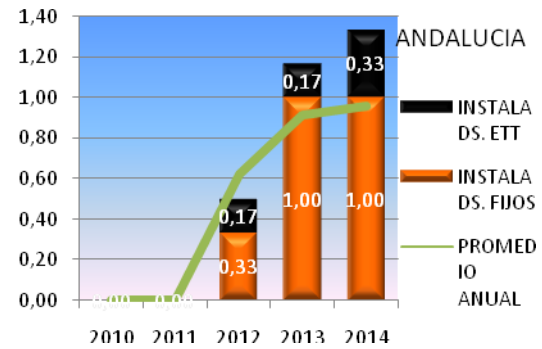
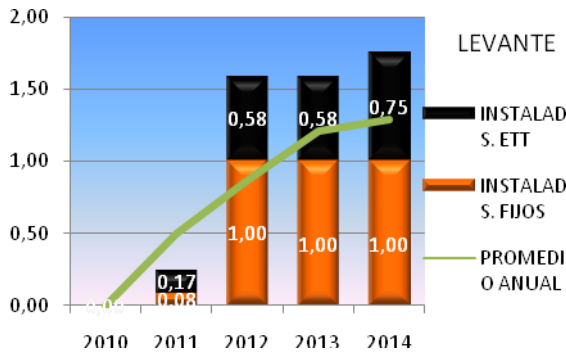
**Necesidad de técnicos y previsión de contratación:**



El objetivo es ajustar al máximo las necesidades de capacidad esperada con los recursos que se vayan a contratar. En nuestra estrategia de contratación, redondearemos al alza la contratación de recursos.

**Previsión de contratación de instaladores (fijos vs “ETT”):**



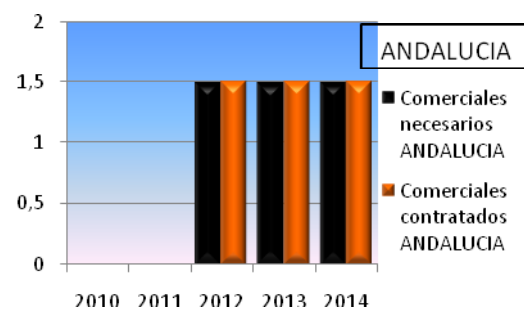
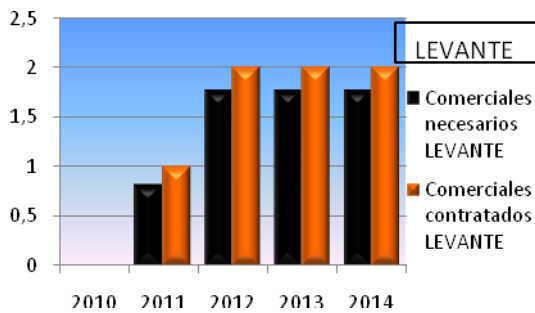
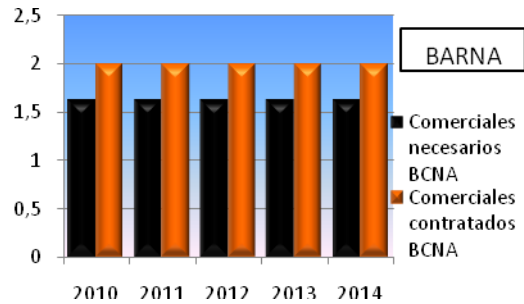
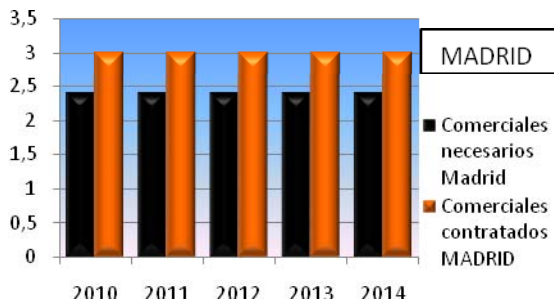


En el caso de la instalación, cubrimos las necesidades con un mix de instaladores fijos y temporales, para sobreponernos a la estacionalidad de las ventas. Es por este motivo por el que el ajuste entre necesidad y capacidad real no llega a ser tan preciso como en otras áreas de la empresa.



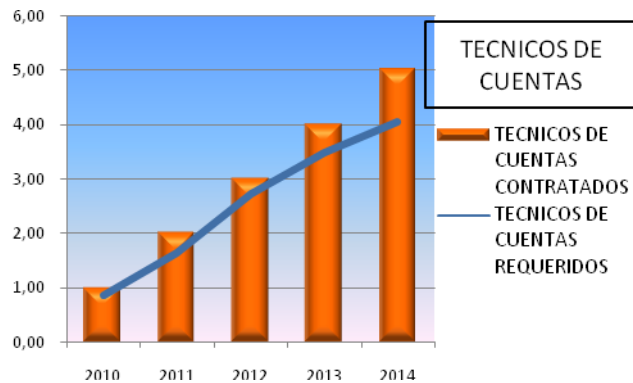
**Departamento comercial**

**Necesidad de comerciales por zonas y contrataciones previstas:**



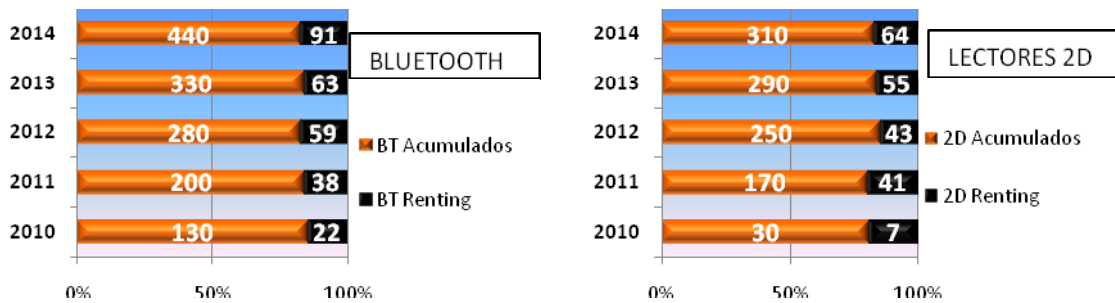
**Departamento de cuentas**

**Necesidad de técnicos de cuentas y contratación prevista:**

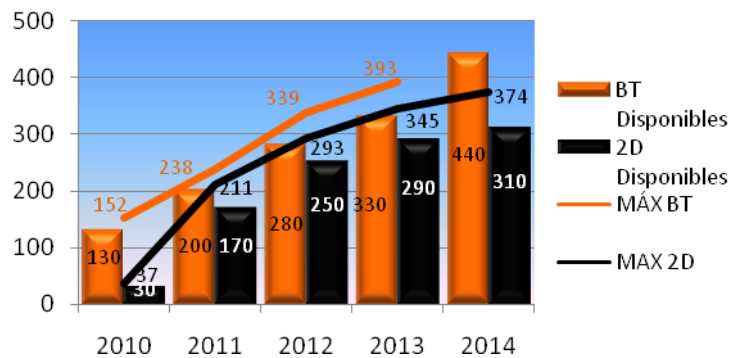


**Infraestructuras**

**Las necesidades de infraestructura previstas son:**



**BT y 2D máximos anuales y disponibles reales:**



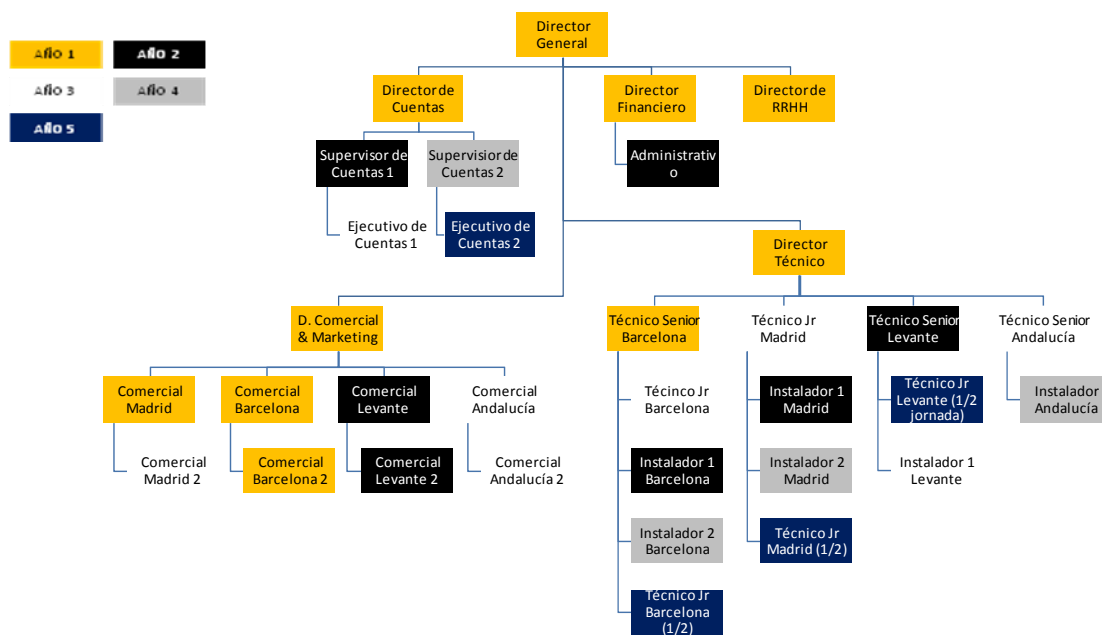
## 5. PLAN DE RRHH

### ORGANIGRAMA DE EMEDOUBLE

Este es el organigrama de eMeDoble en cuanto a personal fijo del primer al quinto año, diferenciado por colores. Las incorporaciones de cada año se señalan con un color diferente según la leyenda adjunta. Los departamentos están organizados según el proceso operativo descrito en el plan de operaciones.

El personal fijo por años:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Gerencia y Adm</b>	1	1	2	3	3	4
<b>D. Comercial&amp;Marketing</b>	3	4	6	9	9	9
<b>D. Técnico</b>	2	2	5	9	12	15
<b>D. de Cuentas</b>	1	1	2	3	4	5
<b>TOTAL</b>	7	8	15	23	28	33



### PLAN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión de los RRHH se llevará a cabo mediante un modelo de competencias, en el que resultan claves el *liderazgo*, el *trabajo en equipo*, la *capacidad de aprendizaje*, la *autonomía responsable*, la *orientación al logro*, la *orientación al exterior*, la *Comunicación y análisis* y la *resolución de problemas*. Cada una de ellas perfectamente definidas y tabuladas para sustentar nuestros procesos de:

✓ **Selección.** Cada puesto de trabajo está perfectamente definido en cuanto a misión, funciones, experiencia, formación y nivel de cada una de las competencias. Será un punto clave de nuestro éxito puesto que necesitamos excelentes profesionales, sobre todo en la parte técnica.

✓ **Evaluación.** Cada trabajador tendrá una evaluación anual en la que se revisará la consecución de sus objetivos, la fijación de los objetivos para el año siguiente y la evaluación de sus competencias con un plan de desarrollo orientado a la mejora de las mismas.

✓ **Formación.** Se establecen una serie de cursos de formación orientados a la mejora del nivel de competencias.

✓ **Retribución.** Cada uno de los puestos sigue una política de retribución fija más variable, en la que el valor fijo está en función de la experiencia, en base a: novel, pre-consolidado, consolidado, pre-senior y senior; y la retribución variable en función de la consecución de objetivos. Los salarios se situarán en el rango medio-alto de mercado lo que nos ayudará a contratar a profesionales relevantes del sector, especialmente en la parte técnica.

## 6. PLAN FINANCIERO

### DATOS BÁSICOS

La sociedad inicia su actividad en Septiembre del 2009 (Año 0). Durante los últimos cuatro meses del año se constituye la sociedad, se inician las acciones comerciales y se realiza el desarrollo técnico de los productos. A partir de enero del 2010 (Año 1) es cuando arranca efectivamente la actividad. El presente plan finaliza en diciembre del 2014 (Año 5).

Los datos básicos del presente plan son las siguientes:

➤ **Capital social:** La sociedad se constituye con un capital social de 400.000€, el mismo se realizará en dos desembolsos, uno de 270.000€ en 2009 y otro de 130.000€ en enero de 2010.

➤ **Financiación:** Al no requerirse inversiones importantes para el inicio de la actividad no emplearemos deuda a largo plazo. En cambio, las pérdidas acumuladas durante los primeros 16 meses de actividad y la estacionalidad del negocio nos obliga a tener que disponer de una Póliza de Crédito de 250.000€ durante los años 2010 y 2011. Las condiciones de la misma son:

- Tipo de Interés del EURIBOR +2% sobre el capital dispuesto.
- Comisión de apertura del 0,5%.
- Comisión de disponibilidad del 0,25%.

➤ **Compras:** El único coste directamente imputable a la actividad son los mensajes de texto que nos facturará la compañía de telefonía que realice el envío con un coste de 0,087€ por SMS.

➤ **Gastos:** Al tratarse de una empresa de servicios, el gasto principal es el destinado a los RRHH. A parte de estos, los gastos incurridos en la actividad se centran en gastos de personal (viajes y dietas), de locales (alquiler y gastos de luz), transportes (rentings y gasolina), renting de equipos (para cubrir puntas de necesidades de dispositivos), personal contratado temporalmente y comunicación (móviles).

➤ **Inversiones:** Las inversiones más importantes son en equipamiento (dispositivos Bluetooth y 2D) distribuidos durante los cinco años planteados. El año inicial además existen evidentemente inversiones en mobiliario, constitución y aplicaciones informáticas. Las inversiones anuales son las siguientes:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inmovilizado Material	100.450 €	- €	98.758 €	82.873 €	133.067 €	170.497 €
Inmovilizado inmaterial	20.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Constitución	4.508 €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total Inversiones</b>	<b>124.958 €</b>	<b>- €</b>	<b>98.758 €</b>	<b>82.873 €</b>	<b>133.067 €</b>	<b>170.497 €</b>

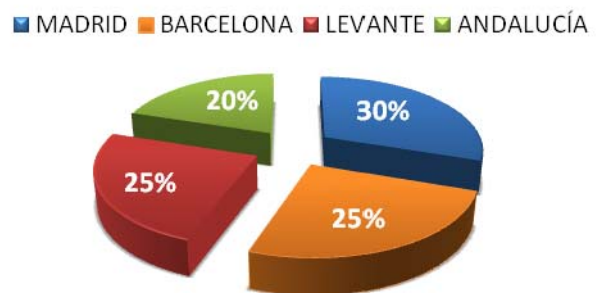
Las inversiones materiales, al tratarse fundamentalmente de dispositivos tecnológicos se amortizarán cada tres años tiempo en el que se renovarán todos los dispositivos.

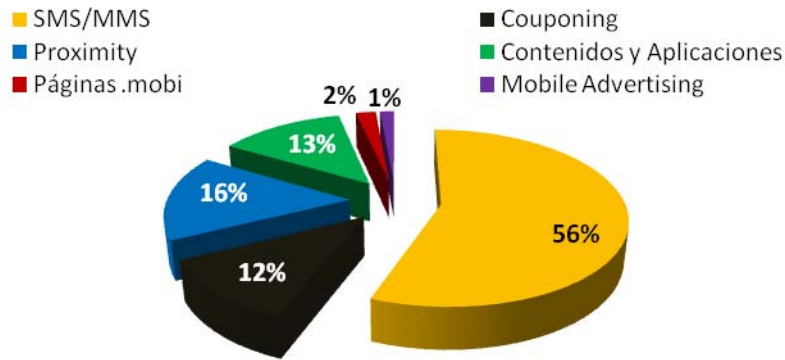
➤ **Cobros y pagos:** En lo que respecta a los cobros, cobraremos el 60% de nuestro servicio al inicio de la campaña y el 40% restante a la finalización de la misma (duración media 30 días). Por otro lado las compras se abonarán el 50% al contado (en caso de los principales gastos) y el 50% restante a 30 días, mes vencido en el caso de los SMS.

➤ **Ventas:** A continuación se presentan las ventas anuales por delegación. En la cuenta de resultados se podrán analizar las ventas por cada uno de los productos.

	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR
MADRID	378.232 €	760.318 €	1.428.170 €	2.155.750 €	2.743.559 €	64%
BARCELONA	281.914 €	566.415 €	1.099.821 €	1.715.047 €	2.297.258 €	69%
LEVANTE	- €	475.246 €	945.915 €	1.588.249 €	2.217.491 €	67%
ANDALUCÍA	- €		810.211 €	1.400.312 €	1.820.922 €	50%
<b>TOTAL</b>	<b>660.146 €</b>	<b>1.801.979 €</b>	<b>4.284.117 €</b>	<b>6.859.357 €</b>	<b>9.079.230 €</b>	<b>93%</b>

Analizando los ingresos esperados por zonas y productos en el año 2014 se observa que los ingresos se encuentran bastante distribuidos entre cada una de las delegaciones con un máximo del 30% en Madrid y un 20% en Andalucía. En cuanto a productos, el mayor número de ingresos esperado será a través del envío de SMS, con el Proximity, Couponing y Contenidos con una distribución muy similar y por último las páginas .mobi y mobile advertising con un % muy reducido.





**VIABILIDAD DEL NEGOCIO**

Como se ha podido observar, las inversiones de este proyecto son muy reducidas y distribuidas durante los diferentes años en función del crecimiento anual. Por su parte, los dieciséis primeros meses se acumulan unas pérdidas de aproximadamente 332.000 lo que nos obliga a tener que establecer un capital social de 400.000€.

Las necesidades de tesorería durante los primeros cuatro meses de actividad (sept-dic 2009) son de 270.000€ para realizar las inversiones y cobertura de gastos por lo que el segundo desembolso hasta completar los 400.000€ se realizará en enero del 2010.

Se trata de un negocio con elevada estacionalidad con puntas de ingresos en aquellos meses con campañas más importantes como por ejemplo navidad o rebajas. Esta estacionalidad dentro del año junto con las pérdidas de los primeros 16 meses nos obliga a tener una póliza de crédito durante los años 2010 y 2011. El importe dispuesto durante el primer año máximo será de unos 220.000€ en noviembre de 2010 y en el año 2011 será de 100.000€ en ese mismo mes.

Se espera repartir dividendos a partir del año 2012 con unas cantidades aproximadas de:

2012	2013	2014
250.000€	500.000€	750.000€

La TIR para el accionista del presente proyecto es del:

<b>TIR ACCIONISTA</b>	<b>61%</b>
-----------------------	------------

Como se puede observar, la TIR para el inversor es muy interesante si bien es cierto que es bastante sensible al precio de los servicios. En este estudio base se ha considerado un descenso anual de los precios del 3% debido a la maduración del sector y atomización. eMeDoble es consciente de la sensibilidad a este factor por lo que presentaremos a continuación un análisis de sensibilidad respecto a este factor.

## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS / FLUJOS DE CAJA

Las principales cifras de la cuenta de pérdidas y ganancias para los años planteados incluyendo los gastos del establecimiento del 2009 es la siguiente:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR
<b>VENTAS NETAS</b>	- €	660.146 €	1.801.979 €	4.284.117 €	6.859.357 €	9.079.230 €	93%
<b>EBITDA</b>	- 142.991 €	- 135.432 €	231.708 €	695.281 €	971.420 €	1.388.587 €	82%
		-21%	13%	16%	14%	15%	
<b>EBT</b>	- 155.514 €	- 177.304 €	159.442 €	608.066 €	862.436 €	1.255.690 €	
		-27%	9%	14%	13%	14%	
<b>BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	- 155.514 €	- 177.304 €	159.442 €	477.667 €	603.706 €	878.984 €	
		-27%	9%	11%	9%	10%	

25  
Feb 10

Por otro lado los flujos de caja para los accionistas son los siguientes:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>FLUJOS DE CAJA ACCIONISTAS</b>	- 267.949 €	- 132.052 €	- 0 €	343.664 €	558.869 €	835.606 €



## RATIOS

En cuanto a la rentabilidad del proyecto, la rentabilidad sobre activos (ROA) se sitúa alrededor del 75% durante los últimos tres años y la rentabilidad sobre los fondos propios (ROE) alrededor del 65%.

El ratio de endeudamiento es prácticamente nulo puesto que no tenemos deuda a largo plazo y solo se requiere de una póliza de crédito para circulante durante el primer y segundo año.

En cuanto a los periodos medios de cobro y pago, analizando el resultado obtenido se observa que el PMP se sitúa alrededor de los 19 días durante todo los años del proyecto. En cambio, el PMC se sitúa durante los primeros años en valores muy superiores para converger durante los últimos a un valor similar al PMP. Esto se debe al hecho de que durante los primeros años las ventas se concentran a final del año por lo que al tener un 40% del cobro a 30 días tenemos una elevada cantidad de Clientes respecto a las ventas del año en Diciembre. De forma efectiva el PMC y PMP se sitúan alrededor de 20 días en valores muy similares.



## ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

A continuación se presenta un análisis de sensibilidad de la TIR del accionista en función de variaciones anuales de precios respecto al caso base (donde ya se consideraba una caída anual del 3%):

Descenso Precios	TIR accionista
3%	61%
4%	56%
5%	51%
6%	46%
7%	40%
8%	33%
9%	25%
10%	15%

Un descenso en precios de aproximadamente un 1% anual se traduce en una caída de la rentabilidad del proyecto de alrededor de un 5% hasta descensos del 8% donde la caída se hace más notoria. En el caso más pesimista considerado (un descenso de precios del 10% anual) la TIR del proyecto se sitúa en el 15%. Es decir, todavía nos encontraríamos en una rentabilidad aceptable.

En este análisis de sensibilidad planteado, los descensos en precio no irían acompañados de descensos en gastos ya que necesitaríamos el mismo número de recursos. En cambio, con descensos de ingresos achacados a menor número de clientes o de proyectos este descenso no sería tan acusado puesto que podemos adaptar nuestros recursos a nuestras necesidades con menor número de personal y sus gastos asociados así como las inversiones anuales en dispositivos.

## PLAN DE CONTINGENCIAS

El negocio no requiere de inversiones importantes ya que el crecimiento se realiza a través de la contratación de capital humano y dispositivos de inversión no muy elevada. Este hecho nos permite adaptarnos rápidamente a la situación del mercado y de la propia compañía. Se plantean las siguientes medidas en caso de que los resultados obtenidos fueran menores que los esperados:

- ✓ Es posible que la penetración del Marketing Móvil sea diferente en cada una de nuestras delegaciones. En caso de que alguna de nuestras zonas no fuera rentable se optaría por el cierre de la misma. Este tipo de actuaciones no tiene un coste significativo salvo las rescisiones o reubicaciones de personal y reutilización de dispositivos en alguna otra sede.
- ✓ En caso de que el crecimiento fuera menor de lo esperado, se podría retrasar o cancelar alguna de las zonas de expansión (Levante y Andalucía).
- ✓ También es posible que alguno de los sectores a los que nos dirigimos no crezca según nuestras expectativas. En ese caso optaríamos por la búsqueda de otros sectores a nivel local como por ejemplo el de alimentación.
- ✓ También planteamos la posibilidad de que alguno de nuestros productos sufra un deterioro a nivel de precios o efectividad. Este sector se encuentra en constante innovación y contaremos con un equipo cualificado con el que podremos desistir de este producto y buscar otro tipo de alternativas.

## PLAN DE CRECIMIENTO

Esa misma flexibilidad de reacción ante situaciones peores a lo esperado, la tenemos para reaccionar ante un crecimiento mayor a lo planteado. En caso de obtener unos resultados más favorables realizaremos las siguientes acciones de cara a mejorar la rentabilidad del proyecto.

- ✓ Apertura de nuevas delegaciones como por ejemplo en la zona norte (País Vasco y Navarra).
- ✓ En el caso planteado nos dirigimos a tres sectores muy concretos, pero una vez desarrollada la tecnología es relativamente sencillo la introducción en nuevos sectores como por ejemplo la alimentación o el ocio noche.
- ✓ El conocimiento tanto tecnológico como del sector nos pone en buen lugar para convertirnos en asesores del sector.

## 7. CONCLUSIONES

El proyecto eMe Doble conlleva unas grandes expectativas de éxito debido a las siguientes afirmaciones:

- Creación de la empresa en un momento en el que el nuevo escenario publicitario se dirige hacia la eficacia y eficiencia → búsqueda de bajos costes por impacto publicitario.
- Equipo humano altamente cualificado y comprometido
- Empresa innovadora en un sector en auge. Adaptabilidad tecnológica según la evolución de los productos y servicios en el mercado.
- Focalización en un mercado segmentado y poco atomizado: local.
- Alta rentabilidad con riesgo moderado.