



PLAN DE NEGOCIO

TeamBrand

M^a Teresa Capilla Ramírez
Jesús González Barraión
José Manuel Lorenzo Manjón
Ignacio Mendoza Olea
Daniel Mendoza Olea

Executive MBA 2009-2010

Madrid, 4 de Septiembre de 2010

ÍNDICE

0.-	MISIÓN.....	página 5
0.1.-	CLAVES DE ÉXITO.....	página 5
1.-	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	página 6
1.1.-	EL COMERCIO.....	página 6
1.1.1.-	EL COMERCIO Y SU EVOLUCIÓN.....	página 6
1.1.2.-	INCENTIVOS Y AYUDAS AL COMERCIO.....	página 8
1.1.3.-	ENTORNO LEGAL.....	página 9
1.2.-	LOS ANUNCIANTES.....	página 9
1.2.1.-	LOS MEDIOS PUBLICITARIOS Y SU EVOLUCIÓN.....	página 9
1.2.2.-	ENTORNO ASOCIATIVO.....	página 10
1.2.3.-	ENTORNO LEGAL.....	página 10
2.-	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	página 14
3.-	ANÁLISIS DE LOS CLIENTES.....	página 19
3.1.-	COMERCIOS MINORISTAS A PIE DE CALLE.....	página 19
3.1.1.-	VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD INNOVADORA POR EL SECTOR DE COMERCIO MINORISTA.....	página 20
3.2.-	CENTROS COMERCIALES.....	página 23
3.3.-	SECTOR HOSTELERÍA.....	página 25
3.4.-	ESTUDIO SOBRE LOS COMPORTAMIENTOS Y HÁBITOS DE COMPRA DE BIENES DE CONSUMO DURADERO DE LOS ESPAÑOLES, EN LOS DOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN MÁS IMPORTANTES DE NUESTRO PAÍS.....	página 26
3.5.-	CLIENTES QUE APORTAN LA PUBLICIDAD.....	página 31
4.-	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	página 33
5.-	ANÁLISIS DE LA TECNOLOGÍA.....	página 37
5.1.-	NUESTRO PRODUCTO, TECNOLOGÍA CONOCIDA Y ACCESIBLE EN EL MERCADO.....	página 37
5.2.-	PRODUCTO, ESTADO ACTUAL Y FUTURO.....	página 37
5.3.-	SOLUCIÓN TÉCNICA.....	página 38
5.4.-	¿NECESIDAD DE SERVICIOS DE BANDA ANCHA?.....	página 39
5.5.-	LA RED DE COMUNICACIONES Y NUESTRO NEGOCIO.....	página 39
6.-	QDAFO.....	página 40
6.1.-	DEBILIDADES.....	página 40
6.2.-	AMENAZAS.....	página 40
6.3.-	OPORTUNIDADES.....	página 40
6.4.-	FORTALEZAS.....	página 41
6.5.-	CONCLUSIONES DEL QDAFO.....	página 43
7.-	MODELO DE NEGOCIO.....	página 44
7.1.-	ESTRATEGIAS COMERCIALES.....	página 45
7.1.1.-	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	página 45
7.1.2.-	LIDERAZGO EN COSTES.....	página 46
7.1.3.-	DIFERENCIACIÓN DE SERVICIO.....	página 46
7.2.-	ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN.....	página 46

7.2.1.-	GESTIÓN DEL PROYECTO.....	página 46
7.2.2.-	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	página 47
7.2.3.-	GESTIÓN DE PROCESOS.....	página 47
7.2.4.-	FASES DEL PROYECTO DE IMPLANTACIÓN.....	página 47
7.2.4.1.-	Consultoría previa a la instalación.....	página 48
7.2.4.2.-	Instalación física.....	página 48
7.2.4.3.-	Gestión de la instalación física.....	página 48
8.-	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	página 49
9.-	PLAN COMERCIAL.....	página 50
9.1.-	ESTIMACIÓN DEL VOLUMEN Y DIMENSIÓN DEL MERCADO DE ESCAPARATES.....	página 50
9.2.-	ESTIMACIÓN DEL VOLUMEN Y DIMENSIÓN DEL MERCADO DE ANUNCIANTES.....	página 52
9.3.-	OBJETIVOS COMERCIALES.....	página 53
9.4.-	ESTRATEGIA COMERCIAL.....	página 53
9.5.-	PRODUCTO.....	página 57
9.6.-	PRECIO.....	página 58
9.7.-	DISTRIBUCIÓN.....	página 60
9.8.-	PREVISIONES DE VENTAS.....	página 61
10.-	PLAN DE OPERACIONES.....	página 63
10.1.-	DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA, DISEÑO DE PRODUCTO Y MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	página 63
10.1.1.-	DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA Y DISEÑO PARA EL SISTEMA DE RETROPROYECCIÓN.....	página 63
10.1.2.-	DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA Y DISEÑO PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTENIDOS.....	página 65
10.1.3.-	DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA Y DISEÑO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	página 66
10.2.-	APROVISIONAMIENTO DE MATERIALES Y COMPONENTES PARA GENERAR EL PRODUCTO Y EL SERVICIO.....	página 67
10.2.1.-	PROYECTOR.....	página 68
10.2.2.-	PANTALLAS.....	página 69
10.2.3.-	APLICACIÓN Y AGENTES.....	página 72
10.2.4.-	SERVIDOR CENTRAL.....	página 73
10.2.5.-	SERVIDOR DE CLIENTE.....	página 74
10.3.-	INSTALACIONES Y PROCESOS DE ELABORACIÓN Y CONFIGURACIÓN DE LOS CENTROS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	página 74
10.3.1	DISEÑO DEL CENTRO E INSTALACIONES.....	página 74
10.3.2.-	UBICACIÓN.....	página 75
10.3.3.-	CAPACIDADES TÉCNICAS.....	página 75
10.4.-	LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS Y PLAN DE DESPLIEGUE DE CENTROS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	página 75
10.4.1.-	ALMACENAJE Y STOCKS.....	página 77
10.4.2.-	MANTENIMIENTO Y SERVICIO (POSTVENTA Y PREVENTA).....	página 78
10.4.2.1.-	Servicio preventa.....	página 78
10.4.2.2.-	Mantenimiento.....	página 78
10.4.2.3.-	Servicio postventa.....	página 79
10.5.-	PROCESOS DE CONTROL (CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD).....	página 80

10.5.1.-	INDICADORES.....	página 80
10.5.2.-	CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008 E ISO 14001:2004.....	página 81
10.5.3.-	PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.....	página 81
10.6.-	SISTEMAS DE GESTIÓN.....	página 81
10.6.1.-	CALIDAD.....	página 81
10.6.2.-	MEDIO AMBIENTE.....	página 82
10.6.3.-	PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.....	página 82
10.6.4.-	INVERSIONES EN INMOVILIZADO INMATERIAL.....	página 83
10.6.4.1.-	Gestión contable y fiscal.....	página 83
10.6.4.2.-	Gestión de compras/ventas y almacén.....	página 84
10.6.4.3.-	Gestión de marketing.....	página 84
10.6.4.4.-	Gestión laboral de recursos humanos.....	página 84
10.6.4.5.-	Estudio Geomex (medición de audiencias de publicidad exterior).....	página 84
11.-	PLAN DE RECURSOS.....	página 86
11.1.-	EQUIPO DIRECTIVO Y ORGANIGRAMA.....	página 86
11.2.-	PERFILES DE LOS PUESTOS.....	página 87
11.3.-	POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	página 87
11.4.-	POLÍTICAS DE PERSONAL, SELECCIÓN, FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN....	página 88
11.4.1.-	POLÍTICA DE PERSONAL.....	página 88
11.4.2.-	POLÍTICA DE SELECCIÓN.....	página 88
11.4.3.-	POLÍTICA DE FORMACIÓN.....	página 89
11.4.4.-	PLAN DE ACOGIDA.....	página 89
11.4.5.-	POLÍTICA DE MOTIVACIÓN.....	página 90
12.-	PLAN FINANCIERO.....	página 92
12.1.-	HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	página 92
12.2.-	ESTRUCTURA DE CAPITAL: FONDOS PROPIOS Y ENDEUDAMIENTO.....	página 93
12.3.-	ESTADOS FINANCIEROS.....	página 95
12.3.1.-	BALANCE.....	página 95
12.3.2.-	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	página 99
12.3.3.-	PREVISIÓN ACUMULADA DE TESORERÍA.....	página 103
12.4.-	ESCENARIOS POSIBLES.....	página 103
12.5.-	RATIOS.....	página 105
13.-	PLAN DE IMPLANTACIÓN.....	página 107
14.-	PLAN DE CONTINGENCIAS.....	página 109
14.1.-	EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS.....	página 109
14.2.-	POSICIONAMIENTO.....	página 110
14.3.-	SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....	página 110
14.4.-	EBITDA.....	página 110
ANEXO 01.-	ESTUDIO DE MERCADO.....	página 113
ANEXO 02.-	CATÁLOGO DE PRECIOS.....	página 118
ANEXO 03.-	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	página 119
ANEXO 04.-	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	página 131
ANEXO 05.-	DATOS ECONÓMICOS.....	página 146

0.- MISIÓN

Convertir los escaparates de los comercios en un nuevo soporte digital de publicidad exterior.

0.1.- CLAVES DE ÉXITO

1.- CREAR UN SERVICIO INNOVADOR

Crear un servicio que revolucione la promoción comercial, capaz de seducir al comprador potencial. De manera que los escaparates se conviertan en el mejor reclamo para los clientes y en un soporte atractivo para mostrar publicidad propia o ajena que sea percibida por las personas que están en movimiento a pie de calle.

2.- GENERAR UNA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y EFICAZ DE LOS ESCAPARATES

Adaptar nuestra oferta a la infraestructura del cliente, de manera que podamos tanto instalar y mantener los equipos, como ofrecer a los anunciantes una amplia red de soportes en la cual haga rentable y eficaz cualquier exhibición publicitaria.

3.- CONSEGUIR LA FIDELIDAD DE NUESTROS CLIENTES

Generarle al cliente una dependencia a través de la renovación continua de los contenidos de sus escaparates digitales. Creer en las sinergias y en las ofertas cruzadas como fórmula que haga ganar a todas las partes involucradas.

4.- ASOCIAR LA PUBLICIDAD EXTERIOR A LOS “FRONTALES” A PIE DE CALLE

Convertirnos en un referente de eficacia publicitaria para los anunciantes con un servicio de calidad, rentable, estético y funcional, prestado a los comercios que disponen de escaparate.

1.- ANÁLISIS DEL ENTORNO

En su reunión celebrada el 4 de febrero de 2010 el Consejo de Gobierno decidió, sobre la base de su análisis económico y monetario periódico, mantener sin variación los tipos de interés oficiales del BCE. El nivel actual de los tipos de interés sigue siendo apropiado. Teniendo en cuenta toda la información y los análisis disponibles desde la reunión del Consejo de Gobierno del 14 de enero de 2010, se espera que la evolución de los precios siga siendo moderada en el horizonte temporal relevante para la política monetaria.

Los datos más recientes confirman asimismo que la actividad económica de la zona del euro continuó creciendo hacia finales del año pasado. Respecto al futuro, el Consejo de Gobierno espera que la economía de la zona del euro experimente un crecimiento moderado en 2010. Es probable que el ritmo de la recuperación sea irregular y las perspectivas siguen estando sujetas a incertidumbre. Los resultados del análisis monetario confirman la valoración de que las presiones inflacionistas son reducidas a medio plazo.

En conjunto, el Consejo de Gobierno espera que la estabilidad de precios se mantenga a medio plazo, respaldando el poder adquisitivo de los hogares de la zona del euro. Las expectativas de inflación a medio y a largo plazo siguen firmemente ancladas en niveles compatibles con el objetivo del Consejo de Gobierno de mantener la inflación en tasas inferiores, aunque próximas, al 2% a medio plazo.

Basándonos en nuestra misión de convertir los escaparates de los comercios en un nuevo soporte digital para publicidad exterior, y si bien posteriormente abordaremos el tema técnico de nuestro proyecto, hemos de pararnos primeramente a analizar el entorno que nos encontramos a la hora de aplicar nuestro modelo de negocio.

En este primer acercamiento al entorno, analizaremos todos los elementos que van a formar parte de nuestro negocio: clientes, proveedores, competidores y nuestro propio servicio.

En primer lugar tenemos que saber a quién nos dirigimos. Nuestros clientes son:

- Los comercios (de aquí en adelante, **ESCAPARATES**), incluyendo en este concepto todos aquellos negocios con presencia física a pie de calle, por lo tanto con escaparates,
- y los **ANUNCIANTES**.

Así, nos interesaremos por conocer la situación actual, evolución y normativa, que puede condicionar a los unos y a los otros.

1.1.- EL COMERCIO

1.1.1.- EL COMERCIO Y SU EVOLUCIÓN

Los comercios se encuentran asociados en la Confederación Española de Comercio (CEC) que representa a 450.000 pequeños y medianos comerciantes. Esta Confederación nos presenta en su informe de 2 de febrero de 2010 la evolución de las ventas del comercio minorista en el 2009 en base a los datos que le han facilitado las 68 federaciones nacionales sectoriales y confederaciones autonómicas, que en su conjunto tienen algo más de 1.500 asociaciones provinciales y gremiales sectoriales en todas las CCAA. En los **gráficos 1, 2, 3, y 4**, se muestran algunas de las conclusiones más relevantes del mencionado estudio.

CONSIDERACIÓN DE VENTAS 2009/2008

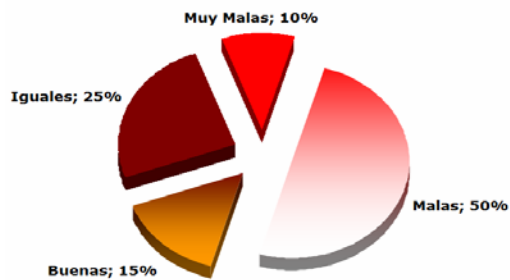


Gráfico 1. Fuente: Confederación Española de Comercio

CAUSAS DE LA BAJADA DEL CONSUMO

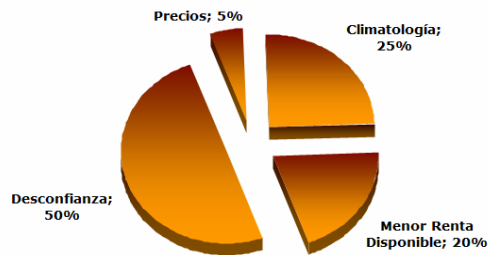


Gráfico 2. Fuente: Confederación Española de Comercio

ACCIONES DEL COMERCIO PARA INCENTIVAR EL CONSUMO

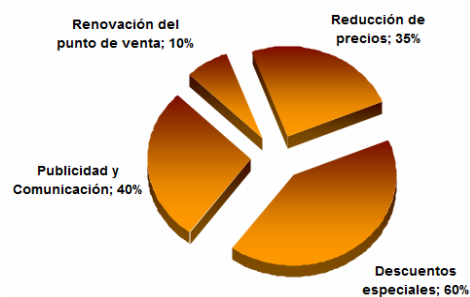


Gráfico 3. Fuente: Confederación Española de Comercio

INICIATIVAS PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL COMERCIO

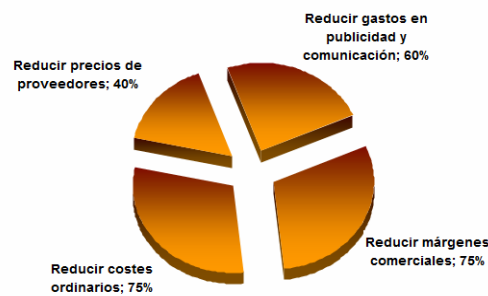


Gráfico 4. Fuente: Confederación Española de Comercio

Del mismo estudio, en la **Tabla 1** extraemos la evolución de las ventas durante el año 2009, desglosada por tipos de actividad:

EVOLUCIÓN DE VENTAS DURANTE EL AÑO 2009	
Alimentación productos perecederos	-2% a -5%
Alimentación productos manufacturados	-3% a -6%
Comercio textil y equipamiento de la persona	-10% a -20%
Calzado	-5% a -15%
Textil Hogar	-15% a -25%
Electrodomésticos y electrónica de consumo	-10% a -15%
Informática y Telecomunicaciones	-5% a -10%
Mobiliario y decoración	-20% a -35%
Automoción	-15% a -25%
Ocio y cultura	-5% a -10%
Servicios a la persona (peluquerías, cosmética, salud, etc.)	-10% a -20%
Índice Confederación Española de Comercio (general)	-12%

Tabla 1. Fuente: Confederación Española de Comercio

El Índice General de Comercio Minorista (**Tabla 2**) nos indica el comportamiento de las ventas desglosado por Comunidades Autónomas.

ÍNDICE GENERAL DEL COMERCIO MINORISTA DURANTE 2009	
Andalucía	-5,6%
Aragón	4,4%
Asturias	3,5%
Baleares	-5,3%
Canarias	-3,2%
Cantabria	-1,0%
Castilla y León	-0,7%

ÍNDICE GENERAL DEL COMERCIO MINORISTA DURANTE 2009	
Castilla la Mancha	-2,4%
Cataluña	-3,2%
Comunidad Valenciana	-8,1%
Extremadura	+0,4%
Galicia	-4,2%
Madrid	-4,4%
Murcia	-7,3%
Navarra	-5,1%
País Vasco	-2,1%
La Rioja	-2,7%
Ceuta	-4,8%
Melilla	0,0%
NACIONAL	-4,3%

Tabla 2. Fuente: Confederación Española de Comercio

Como se puede ver, el peor comportamiento lo tuvieron: Canarias, Ceuta, Murcia, Baleares, Aragón, Andalucía, Madrid, Comunidad Valenciana y Navarra. Mientras que Castilla y León, País Vasco, Extremadura y Cantabria, tuvieron una mejor evolución.

La evolución histórica de las ventas diferenciando los distintos canales, las podemos ver en el siguiente gráfico (Gráfico 5):

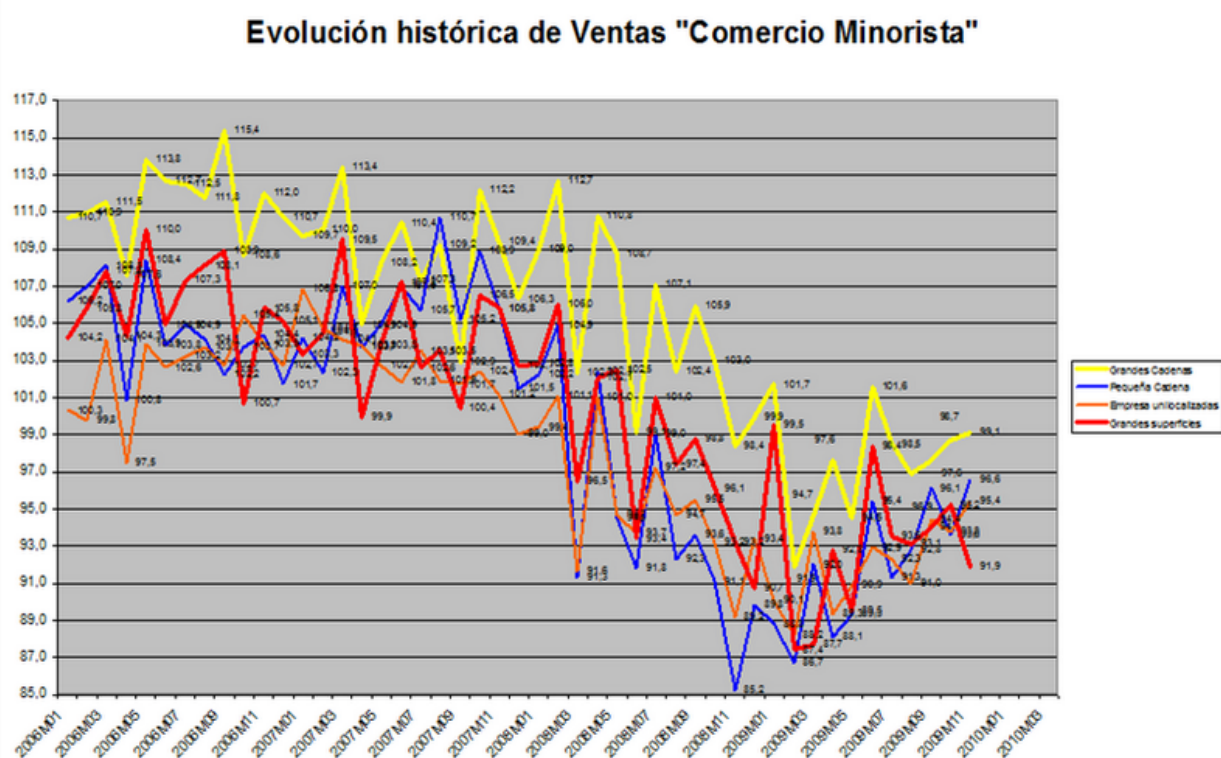


Gráfico 5. Fuente: Confederación Española de Comercio

1.1.2.- INCENTIVOS Y AYUDAS AL COMERCIO

En base al importante deterioro que están sufriendo las ventas en el comercio, la CEC ha presentado las diversas propuestas para incentivar el consumo y dar sostenibilidad al comercio. Dichas propuestas toman en cuenta diferentes perspectivas:

- De carácter fiscal:

- Para el comercio: Reducción de la fiscalidad directa del 10% en la tributación por módulos del (IRPF e IVA); así como la consecución de IVA Reducido para la Reforma y la Rehabilitación del hogar, hostelería y turismo, alimentación y textil hogar.
- Para el consumidor: Incentivos fiscales por compras en automoción, mobiliario y reforma en el hogar.

- De carácter laboral:

- Reducción de la cotización de la Seguridad Social para trabajador contratado de más de 45 años en el comercio
- Reducción del módulo del IRPF por trabajador contratado del 20%

- De carácter estatal o comunitario (subvenciones):

Nuestros **Escaparates** tendrán la posibilidad de acceder a las distintas alternativas de subvención que ofrece el Gobierno para la mejora de la actividad comercial, o en su caso cada Comunidad Autónoma (en base a su IAE), de manera que a la hora de instalar sus equipos en las tiendas, el coste de implantación se vea reducido. Como ejemplo más genérico, tenemos las subvenciones que el Gobierno ofrece a las Pymes para su modernización e Innovación, tales como "El Plan Avanza", si bien se pueden complementar, como ya hemos comentado, con ayudas específicas de cada Comunidad Autónoma, tales como la de la Comunidad de Andalucía, Murcia, Canarias....que contemplan Ayudas a la modernización del Comercio Minorista.

1.1.3.- ENTORNO LEGAL

Teniendo como base la **Ley 7/1996 de 15 de enero de Ordenación del Comercio Minorista**, nuestro producto no entraría en conflicto alguno con la misma. Es decir, no existe ningún impedimento que se transforme en barrera a la hora de implantar nuestro proyecto.

1.2.- LOS ANUNCIANTES

Los **Anunciantes** también serán clientes nuestros, por lo que analizaremos el gasto que estos realizan en los diferentes medios para poder "medir" nuestro potencial de ingreso con ellos en el futuro.

Al situar nuestro servicio dentro de la llamada "Publicidad Exterior"; A continuación, procederemos a conocer más del contexto de esta parte del negocio publicitario.

1.2.1.- LOS MEDIOS PUBLICITARIOS Y SU EVOLUCIÓN

Al hablar de la publicidad exterior cabe hacer una reflexión sobre su doble vertiente tanto en el campo sociocultural que supone, como en el económico. Al igual que en el resto de fenómenos publicitarios, en este medio confluyen ambas facetas con el objetivo de acercar los mensajes publicitarios dirigidos a un público general y el interés que supone para las empresas el éxito de sus acciones.

Queremos destacar que un medio se considera el vehículo en el que se insertan mensajes publicitarios. Los medios publicitarios están en continua evolución debido a su idiosincrasia y al nexo de unión con la sociedad en la que están inmersos. Día a día aparecen o desaparecen nuevos soportes, necesitando los profesionales que trabajan en este sector un continuo reciclaje.

La saturación publicitaria hace que los anunciantes tengan que buscar nuevos caminos para llegar hasta su público ocasionando, según datos de Infoadex, que los medios convencionales sufran una bajada en la inversión, en términos relativos, a favor de los medios no convencionales.

1.2.2.- ENTORNO ASOCIATIVO

En cuanto a las asociaciones únicamente ocupadas en el Sector de la Publicidad Exterior, nos encontramos:

- **Asociación Española de Empresas de Publicidad Exterior:** Es el punto de referencia en el medio exterior y fue creada en 1965 para dar unión al medio. Es una Asociación sin ánimo de lucro que integra de forma voluntaria a empresas relacionadas con el medio exterior cuya misión es velar por los intereses del medio, trabajar por y para su desarrollo, tecnificación y expansión.
- **Asociación General de Empresas de Publicidad (AGEP):** Es una organización empresarial, que lleva veintiocho años trabajando en el sector publicitario. Esta Asociación se define como una asociación de servicios plenos, incluyendo entre los temas que ofrece a sus asociados: jurídico-laborales, asesoría técnica, información relacionada con el sector de la publicidad en todas sus vertientes, formación, publicaciones, cuenta con una bolsa de trabajo y a la vez resuelve temas administrativos a sus asociados.

De mayor ámbito pero de referencia dentro del Sector de la Publicidad, debemos mencionar:

- **Asociación de Medios Publicitarios de España (AMPE):** Es una asociación cuyo objetivo es la eficacia de los medios publicitarios. En AMPE tiene cabida tanto los medios convencionales como los no convencionales.
- **Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMC):** Es una asociación sin ánimo de lucro de empresas y entidades interesadas en los medios y sus audiencias.

1.2.3.- ENTORNO LEGAL

La publicidad viene desarrollándose según tres tipos de normas diferentes: las normas jurídicas, controladas por la Administración Pública, las normas de carácter ético que no tienen poder legal pero son acatadas y desarrolladas por los actores del sector publicitario, y las normas establecidas por los medios de comunicación en relación a las características que deben cumplir los anuncios para poder ser insertados en unos soportes concretos.

En el Marco Legal vamos a trabajar con la normativa que influye en el medio exterior, y vamos a comprobar como éste es un medio en el que inciden un número muy alto de regulaciones que hacen que sea difícil trabajar en él de manera homogénea y generalizada. Debemos partir también del hecho, que la comunicación publicitaria y por lo tanto la publicidad exterior se caracteriza por la pluralidad tanto en lo que se refiere a los soportes que la integran como a los anunciantes que la utilizan, a los productos o servicios que en ellas se publicitan, o a los consumidores a los que afecta. Por lo tanto, se entrevé un conjunto complejo y heterodoxo de intereses que influirá en la manera de abordar este tema.

Por otro lado, la publicidad y por ende la publicidad exterior, está sometida a unos regímenes jurídicos especiales:

- En razón del medio o soporte que se utiliza.
- En razón de los productos o servicios objeto de la misma.
- Por el lugar donde se encuentra.

Esta confluencia de factores y desde un punto de vista jurídico, plantea la existencia de una gran pluralidad de competencias y consecuentemente la aparición de problemas, desarrollándose un régimen jurídico de policía administrativa con la incorporación de prohibiciones, en muchos de los casos por estética o seguridad, autorizaciones y licencias.

La publicidad exterior, al igual que cualquier acto publicitario, viene regulada jurídicamente por la **Ley General de Publicidad 34/1988 de 11 de noviembre**, donde se recogen los puntos básicos de la comunicación publicitaria, sobre todo a nivel de publicidad ilícita, engañosa, etc.

Esta Ley se vio complementada por la **Ley 39/2002 de 28 de octubre**, consecuencia de las necesidades de adaptar la legislación española a la comunitaria, sobre todo en lo referente a la publicidad comparativa.

Desde el ámbito jurídico, el medio exterior no es contemplado en su conjunto, donde podemos encontrarnos soportes que están sujetos a una mayor regulación que otros. También nos parece relevante destacar, a nivel de medio, la cantidad de Ministerios, Ayuntamientos y otros órganos administrativos, con competencia en esta materia. Podemos encontrarnos con el trabajo de medioambiente, urbanismo, seguridad vial, salud pública, etc., en el desarrollo de la publicidad exterior. Las diferentes administraciones públicas que tiene potestad para regular el medio que nos ocupa han ido desarrollando sus reglas para evitar situaciones irregulares de masificación y descontrol legal.

La Unión Europea ha empezado a regular fuertemente la publicidad sobre temas considerados de salud pública como el tabaco y el alcohol. Específicamente sobre el tabaco encontramos la **Directiva 2003/33/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de mayo de 2003**, relativa a la prohibición del patrocinio y publicidad de productos del tabaco en todos los Estados Miembros.

En 1994 el Ministerio de Sanidad y Consumo redactó dos decretos prohibiendo por un lado la publicidad de tabaco en cualquier soporte de Publicidad Exterior, y por otro la de bebidas alcohólicas. A nivel nacional también encontramos la **Ley 28/2005 de 26 de diciembre** que prohíbe la publicidad o patrocinio de tabaco, en todos los medios y soportes, considerando infracciones muy graves la promoción y patrocinio de los productos del tabaco en cualquier medio, incluidos los servicios de la sociedad de la información. A la hora de buscar responsables ante las infracciones publicitarias relacionadas con esta ley, se considera tanto a la empresa publicitaria, al beneficiario de la publicidad, entendiéndose por beneficiario al titular de la marca o producto anunciado, así como al titular del establecimiento o espacio en el que se emite el anuncio.

Otra área de influencia importante en la regulación del medio exterior es la que tiene lugar a nivel nacional. Si hacemos un breve repaso por la historia nos encontramos con una serie de decretos, órdenes y leyes que han ido marcando al medio exterior hasta nuestros días:

- **Decreto 917/1967 de 20 de abril**: en el se reconoce y regula oficialmente la actividad de Publicidad Exterior mediante el establecimiento de los requisitos básicos de los lugares donde se pueden colocar los anuncios y la obligación de identificación por parte de la empresa propietaria de sus espacios publicitarios.

- **Orden de 27 de febrero de 1969:** establece un listado completo de todos los soportes que contemplaba como publicidad exterior el decreto anterior y además lo define como medio publicitario.
- **Orden de 31 de julio de 1970:** regula la inscripción de las empresas de publicidad exterior.
- **Ley de Carreteras 51/1974 de 19 de diciembre:** limita la publicidad exterior en carreteras.
- **Ley de Costas de 28 de julio de 1988:** prohíbe la publicidad de carteleros, vallas y medios acústicos o audiovisuales tanto en el dominio público marítimo terrestre como en la zona de servidumbre.
- **Ley General de Carreteras 25/1988 de 29 de julio):** nace con la finalidad de salvaguardar la seguridad vial mediante la prohibición del fijado de publicidad visible desde la zona de dominio público de las carreteras. Prohíbe colocar soportes publicitarios fuera de los tramos urbanos de las carreteras estatales. Aunque la Ley General de Carreteras entró en vigor en 1988, no fue hasta mediados de 1994 cuando comenzaron a imponerse fuertes sanciones, y especialmente a partir de la entrada en vigor del correspondiente Reglamento en octubre de ese año.

Otro de los niveles de actuación y regulación administrativa son las efectuadas por los órganos competentes de las distintas Comunidades Autónomas. La mayoría de las Comunidades tienen una reglamentación propia que afecta, en la mayoría de los casos, a las carreteras que discurren dentro de sus límites y a las actividades en las que comunitariamente se sienten involucradas. Cada comunidad autónoma decide las normas por las cuales van a regirse los mensajes exteriores tanto en contenido como en lo referente a los soportes.

Aparte de toda esta legislación, no hemos de olvidar las numerosas ordenanzas municipales que regulan la instalación de soportes de publicidad exterior, tantas como municipios. Cada consistorio aplica sus propias reglas pero siempre pensando en un equilibrio que favorezca a las empresas del sector y a los ciudadanos, con soportes con una mayor calidad, mejor integrados en el paisaje y con un alto control de la cantidad. En resumen las ordenanzas reguladoras son eso, reguladoras. Su objeto es ordenar la publicidad exterior y solo son restrictivas en la medida de los excesos. Enumeramos a continuación aquéllas que por nuestro modelo de negocio y estrategia, más nos debieran influir:

- **Ordenanza Municipal de los Usos del Paisaje Urbano de la Ciudad de Barcelona, 1 de abril de 2006**
- **Ordenanza Reguladora de la Publicidad Exterior de la Ciudad de Murcia**
- **Ordenanza Municipal de Publicidad Exterior de la Ciudad de Cáceres, 20 marzo de 1990**
- **Ordenanza Reguladora de la Publicidad Exterior de la Ciudad de La Coruña, 23 de octubre de 1987**
- **Ordenanza Reguladora de la Publicidad Exterior mediante carteles, carteleros o vallas publicitarias de la Ciudad de León**
- **Ordenanza Reguladora de la Publicidad Exterior del Ayuntamiento de Madrid, 30 de enero de 2009**
- **Ordenanza Municipal de Publicidad del Ayuntamiento de Sevilla, 16 de noviembre de 2007**
- **Ordenanza Municipal sobre Publicidad de la Ciudad de Valencia, 27 de Mayo de 2005**
- **Ordenanza Urbanística reguladora de la Publicidad Exterior en el Término Municipal de Vigo**
- **Ordenanza Municipal de Actividades Publicitarias en el ámbito Urbano del Ayuntamiento de Zaragoza, 31 de marzo de 2000**
- **Ordenanza Municipal reguladora de la Publicidad Exterior mediante carteleros, 19 de noviembre de 1993**
- **Ordenanza Reguladora de la Publicidad Exterior del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria, 17 de abril de 1998**
-

- Ordenanza de las Instalaciones y las Actividades Publicitarias. Ayuntamiento de Málaga, 8 de marzo de 1999
- Ordenanza Municipal de Publicidad y Uso de la Vía Pública. Ayuntamiento de Cádiz, 29 de Agosto de 2.005

2.- ANÁLISIS DEL SECTOR

La publicidad exterior busca llegar al público y permanecer en su memoria por medio de la utilización de un mensaje y un medio impactante. Surgió como una tendencia a responder a una demanda de empresas con bajos presupuestos y de la necesidad de estar presentes en el mercado, optimizando los costes por contacto. Es decir, las veces que es visualizada diariamente dicha publicidad por un número determinado de personas que pertenecen a una zona geográfica dividida entre el valor que se paga mensualmente por ese servicio.

Este medio está considerado como altamente eficaz, productivo y rentable, con el más bajo costo posible por millar (CPM), que es la medida que se utiliza en publicidad para medir el rendimiento de la inversión (**Gráfico 6**), en comparación con el resto de medios posibles de publicidad (televisión, radio, periódicos, revistas e internet). Es ideal para campañas publicitarias con amplia cobertura o para cubrir mercados segmentados geográficamente.

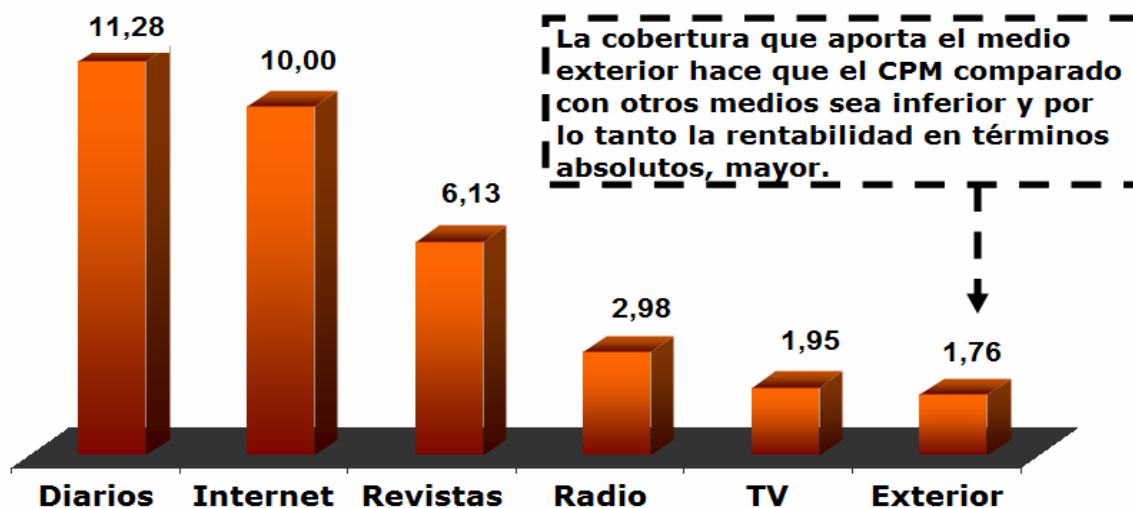


Gráfico 6. Fuente: POSTERSCOPE IBERIA

La publicidad en exteriores es un medio dirigido al público en movimiento, usualmente en vías de transporte terrestre, y siempre fuera de casa. Por tanto, estamos hablando de un medio totalmente visual y muy creativo. En el **Gráfico 7** se indican los diferentes formatos, ordenados además en función del que la gente más recuerda haber visto.

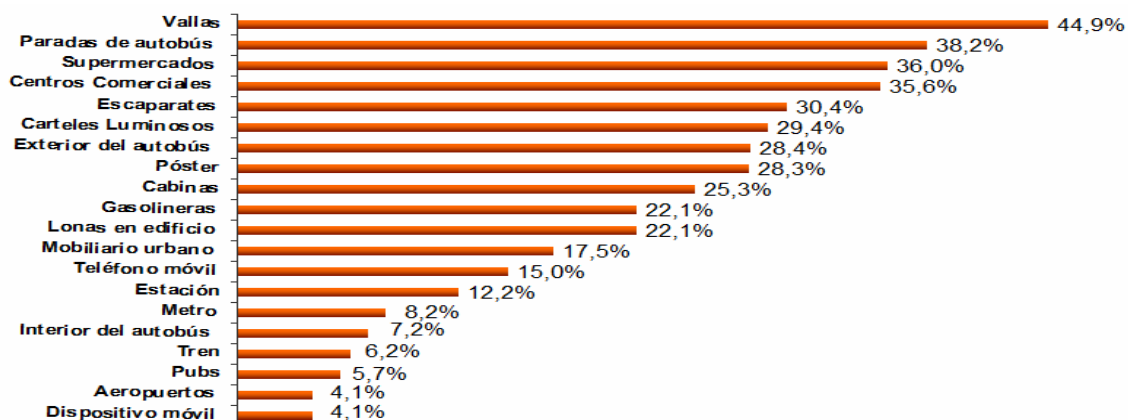


Gráfico 7. Fuente: AIMC MARCAS

Algunas características de la publicidad exterior son:

- **Brevedad del mensaje.** Éste debe ser creativo para mostrar la identificación del producto, lo muestre y que defina la necesidad básica a satisfacer para provocar la reacción del consumidor potencial.
- **Frecuencia del mensaje.** Tiene una alta frecuencia por la repetición del mensaje en puntos estratégicos, con costes bajos y rentables.
- **Adaptabilidad de cobertura.** Permite al anunciante llegar con precisión absoluta al mercado específico donde éste posea sus canales de distribución.
- **Ubicación.** Se puede colocar en lugares abiertos y cerrados y dependerá de la segmentación del mercado meta seleccionado, para que la publicidad se pueda ver desde diferentes perspectivas, ya sean distraídamente, con atención o bien con una sola ojeada.
- **El costo para el público.** Se ofrece gratuitamente, a diferencia de otros medios en los cuales hay que pagar, como pueden ser la prensa, revistas, etc.

La publicidad exterior ofrece una de las mejores y últimas oportunidades para llegar a los consumidores antes de la compra. Además, ofrece la posibilidad de llegar a sectores determinados de un mercado geográfico o demográfico, pero su mayor fuerza reside en su capacidad para llegar, de forma barata y veloz, a toda la población que está en movimiento. Asimismo, hay que mencionar que la mayor parte de la publicidad exterior ofrece cobertura durante las 24 horas del día. Sus mensajes están siempre trabajando.

El coste de la publicidad exterior varía en función de las oportunidades de venta que creará para un producto o servicio determinado. Una vez realizada la segmentación y por tanto identificado el perfil de gente al que se desea llegar, se buscan la cantidad y ubicación de las estructuras que mejor cumplan con ese propósito.

En este sentido, uno de los factores que más determinan el valor de un anuncio es la localización que tiene. Tradicionalmente, los anunciantes solicitan anuncios en las avenidas más transitadas de las ciudades más pobladas sobre la teoría de que cuanto mayor sea el número de personas que vean el anuncio, más oportunidades de venta existirán. En la actualidad, las campañas publicitarias manejan información estadística de tráfico y población, de manera que pueden distribuir mejor sus anuncios para lograr un mayor impacto en el segmento al que desean comunicar sus mensajes.

Tomando en consideración las características e imagen de un producto, se determinan las calles y barrios por donde circula, trabaja o vive la gente que puede comprarlo y en ellas se distribuye el número de anuncios que el presupuesto y necesidades del anunciante lo permiten.

Una vez en exhibición, la efectividad de una campaña (reflejada en niveles de recordación, preferencia y en última instancia en la venta del producto) depende enteramente de la calidad del mensaje que muestra, de ahí la importancia de un diseño profesional planeado para este medio en particular.

De acuerdo con los datos avanzados por Infoadex, la inversión dedicada por los anunciantes españoles a sus acciones publicitarias fue de 12.706,40 millones de euros, un 14,8% menos que en 2008, cuando la cifra ascendió a 14.917,20 millones de euros y el descenso fue del 7,5% respecto a 2007.

Los medios convencionales volvieron, como era previsible, a ser los más golpeados por la crisis y vieron reducido su nivel de inversión en un 20,8%. A su vez, los medios no convencionales también fueron tocados de lleno, con una caída del -9,4%. Como sucedió hace 12 meses, Internet es el único medio convencional que logra resultados positivos al crecer un 8,4%, un porcentaje que sin embargo resulta pobre al recordar el crecimiento del 26,5% que experimentó entonces. (**Tabla 3**)

INVERSIÓN PUBLICITARIA EN 2009 (en millones de euros)			
MEDIOS CONVENCIONALES	2009	2008	% Inc 09/08
Cine	15,40	21,00	-26,67%
Diarios	1.174,10	1.507,90	-22,14%
Dominicales	68,90	103,90	-33,69%
Exterior	401,40	518,30	-22,55%
Internet	654,10	610,00	7,23%
Radio	537,30	641,90	-16,30%
Revistas	401,90	617,30	-34,89%
Televisión	2.368,20	3.082,40	-23,17%
TOTAL MEDIOS CONVENCIONALES	5.621,30	7.102,70	-20,86%
MEDIOS NO CONVENCIONALES	2009	2008	% Inc 09/08
Actos de Patrocinio	500,30	569,50	-12,15%
Actos de Patrocinio deportivo	436,30	457,60	-4,65%
Animación punto de venta	64,90	67,50	-3,85%
Anuarios, guías y directorios	485,90	609,90	-20,33%
Buzoneo/Folletos	832,90	852,50	-2,30%
Catálogos	120,00	144,10	-16,72%
Ferias y Exposiciones	80,80	109,00	-25,87%
Juegos promocionales	44,70	50,30	-11,13%
Mailing personalizado	1.927,00	1.976,40	-2,50%
Marketing móvil	20,70	19,10	8,38%
Marketing telefónico	1.121,00	1.100,60	1,85%
Merchandasing, señalización y rótulos	1.197,80	1.548,80	-22,66%
Publicidad de empresas: Revistas, Boletines, Memorias	23,70	32,50	-27,08%
Regalos publicitarios	175,60	227,00	-22,64%
Tarjetas de fidelización	46,40	48,10	-3,53%
TOTAL MEDIOS CONVENCIONALES	7.078,00	7.812,90	-9,41%
TOTAL	12.699,30	14.915,60	-14,86%

Tabla 3. Fuente: INFOADEX

En el **Tabla 4** se muestra el porcentaje de inversión publicitaria sobre PIB, hasta el año 2009, desglosado en medios convencionales y no convencionales:

INVERSIÓN PUBLICITARIA SOBRE PIB			
CONCEPTO	2009	2008	2007
PIB a precios corrientes	1.050.000*	1.088.502	1.049.848
Inversión publicitaria en medios convencionales	5.621	7.104	7.986
Inversión publicitaria en medios No convencionales	7.078	7.813	8.136
TOTAL INVERSIÓN PUBLICITARIA	12.699	14.917	16.122
% convencionales sobre PIB	0,54%	0,65%	0,76%
% No convencionales sobre PIB	0,67%	0,71%	0,77%
% TOTAL INVERSIÓN PUBLICITARIA SOBRE PIB	1,21%	1,36%	1,53%

* Estimación provisional

Tabla 4. Fuente: INFOADEX

Estos datos demuestran que la inversión publicitaria continúa presentando una alta sensibilidad a las etapas de crisis, ya que en un entorno de significativa disminución de la tasa de crecimiento de la economía, muestra una notable contracción de su volumen.

Hasta 2007 España se ha situado en su ratio de inversión sobre el PIB por debajo de grandes mercados como USA, Reino Unido y Japón, pero superando con su índice el de otros países relevantes de nuestro entorno, como Alemania, Francia o Italia.

El futuro viene marcado por la inminente evolución tecnológica. A diferencia de otros medios de comunicación, el exterior se enriquece de las nuevas tecnologías y debemos aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología para de esta manera poder aplicarlas al medio. La tecnología permite generar al medio exterior mayor espectacularidad e interactividad, dos factores importantes, uno para incrementar el índice de notoriedad de la campaña y el otro para implicar al consumidor que es el responsable final de la compra.

Queda mucho por innovar ya que el medio exterior va de la mano de la tecnología. El llamado "out of home" ha sobrepasado los soportes convencionales y todo lo que nos rodea es susceptible de convertirse en un soporte publicitario.

Uno de los principales obstáculos de la publicidad exterior es la adaptación de las creatividades para realzar el medio. Por ello es preciso poner herramientas en manos de las agencias creativas para que la adaptación que tengamos en los soportes de exterior sea la más óptima y esto ayude a elevar los índices de notoriedad y rentabilidad.

Anunciantes y agencias demandan cobertura, el exterior es el tercer medio en España en cobertura detrás de TV y radio y el segundo medio en notoriedad.

En un contexto de fuerte saturación de los medios publicitarios y por tanto, de crítica hacia el exceso de publicidad, el exterior sobresale por condensar una actitud positiva.

España es el país de Europa que:

- Más horas de sol tiene.
- La gente pasa mayor tiempo fuera de casa, ya sea por motivos laborales o de ocio.
- El número de desplazamientos por persona, según el EGM, se eleva a 17 trayectos por semana.
- El número medio de trayectos que realiza una persona al día es de 2'4.

En los Gráficos 8 y 9 se ilustran con más detalle las mencionadas características.



Gráfico 8. Fuente: POSTERSCOPE IBERIA

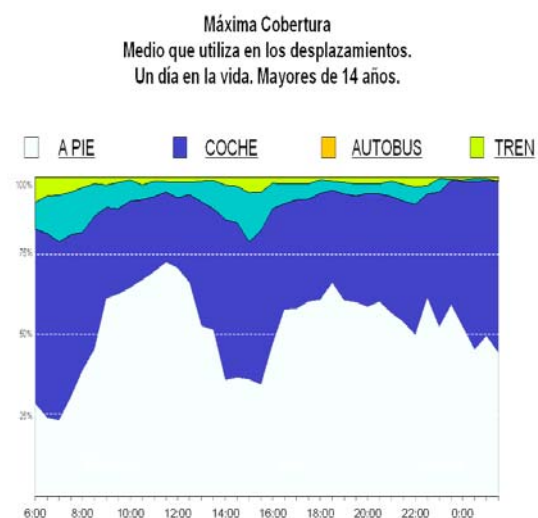


Gráfico 9 Fuente: POSTERSCOPE IBERIA

La inversión publicitaria en medios convencionales creció un 3,5% en los 6 primeros meses del año, alcanzando 2.680,6 millones de euros según Infoadex. El gasto en televisión subió un 7,4% hasta 1.311,3 millones. Diarios y revistas son los únicos soportes que muestran un descenso respecto al mismo período del año anterior, un 2,4% y un 6,5%, respectivamente. Radio mantiene su inversión respecto al año anterior (+0,7%), igual que Exterior, que crece un 1,4%, Internet continúa un crecimiento constante de dos dígitos, hasta 152 millones, un 13,5% más. Después de dos años de duras caídas, estos datos anticipan un cambio de tendencia.

Tanto la percepción de la situación económica como la del propio mercado publicitario mejoran claramente en los últimos meses. Los índices que reflejan estos valores se sitúan en cifras similares a las de comienzos de 2008, cuando aún no se había percibido la dimensión real que llegaría a tener la crisis. El IPSE (Índice de Percepción de la Situación Económica) se sitúa en un valor de -38,4, que sigue siendo malo, pero es mejor que cualquiera de los obtenidos a lo largo de los dos últimos años. El IPMP (Índice de Percepción del Mercado Publicitario) es aún mejor y se sitúa en -37. Igualmente se trata de un valor malo, pero el mejor desde abril de 2008. Además se sitúa en un valor superior al IPSE, lo que podría indicar que, como ha ocurrido en crisis anteriores, la publicidad podría recuperarse antes que la economía.

En lo que a sectores se refiere, el de automoción es candidato a ser uno de los motores de la recuperación del mercado publicitario, si bien las opiniones de los panelistas están divididas. Donde parece haber una mayor unanimidad es en el sector de las telecomunicaciones, en el que se espera con expectación el cambio estratégico de Telefónica y las reacciones de sus competidores. Alimentación y distribución también podrían actuar como aceleradores del mercado. En cambio se espera una reducción de la inversión en sectores como banca y finanzas, medios de comunicación y viajes. Y se teme una nueva reducción por parte de las Administraciones Públicas.

Por una parte, vemos como el concepto especialización es cada vez más relevante debido a la constante evolución de los medios y en consecuencia al aumento de su complejidad para ser planificados y comprados. Por otra parte, las agencias de medios/comunicación se esfuerzan por ofrecer un servicio global e integrado a sus clientes.

En los próximos años, seremos testigos de la aparición de compañías o divisiones especializadas en planificar y comprar todo tipo de medio y en consecuencia, las agencias de comunicación se convertirán en elementos integradores que interactuarán entre anunciante y los especialistas (integrados en su organización o externos).

Los medios de comunicación; exterior, radio e Internet son los tres primeros medios que se han especializado. A día de hoy, la tendencia es que los grandes grupos de comunicación cuentan o contarán con divisiones dedicadas exclusivamente a un único medio. Por otro lado, también vemos como las agencias de medios independientes se alían con compañías especializadas.

La especialización, integrada dentro de las agencias o externalizada, es el factor clave para que la representatividad del medio exterior aumente.

3.- ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Innovación y segmentación son las claves de las tiendas del futuro. Deberán evolucionar en los próximos años hacia un modelo donde la comunicación con el consumidor y la comodidad de la compra sean los máximos reclamos. Observando la creciente segmentación existente en el proceso de distribución derivado de la nueva estructura de nuestra sociedad; la tecnología deberá acompañar esta evolución para conseguir un punto de venta adaptado a las necesidades del cliente. Partiendo de este punto de vista, y con el objeto de analizar en mayor detalle los potenciales clientes, distinguiremos en este capítulo tres categorías de comercio: comercios minoristas a pie de calle, centros comerciales y por último el comercio destinado a la hostelería. **TeamBrand** se dedicará, dentro de estos grupos, a los comercios que dispongan de escaparate y que quieran utilizar el mismo como soporte para la promoción de sus productos y servicios; o de terceros.

Además existiría otro tipo de cliente: Clientes que aportan la publicidad, y que quieren utilizar el soporte anterior como plataforma de promoción alternativa a los canales de publicidad exterior convencionales.

3.1.-COMERCIOS MINORISTAS A PIE DE CALLE

Se clasifican en 11 grupos dependiendo del tipo de negocio al que se dirija el comercio (Alimentación productos perecederos, Alimentación productos manufacturados, Comercio textil y equipamiento de la persona, Calzado, Textil Hogar, Electrodomésticos y electrónica de consumo, Informática y Telecomunicaciones, Mobiliario y decoración, Automoción, Ocio y cultura, Servicios a la persona (peluquerías, cosmética, salud, etc.)).

La situación actual del comercio minorista, acusa la situación de la economía existente hoy día.

Las ventas han descendido en todas las comunidades autónomas durante el año 2009. En Andalucía, Aragón, Asturias, Cantabria, Castilla y León, Cataluña, Extremadura, Galicia, País Vasco, Ceuta y Melilla; las ventas descendieron entre -5% a -10%. En Baleares, Canarias, Castilla la Mancha, Comunidad Valenciana, Madrid, Murcia, Navarra, La Rioja; las ventas descendieron de -12% a -18%.

En el año 2009, se cerraron 40.000 puntos de venta (6% de los 650.000 aprox.) y se perdieron 90.000 empleos (5% de los 1,8 millones de trabajadores en el comercio minorista). El mejor comportamiento se observó en Castilla y León, Ceuta y Melilla, País Vasco, Galicia, Asturias, Cataluña, Extremadura, La Rioja y Cantabria.

Excepto las Grandes cadenas, todos los modos de distribución disminuyeron también sus ventas en el año 2009. La desagregación del Índice general de comercio minorista deflactado según los distintos modos de distribución (empresas unilocalizadas, pequeñas cadenas, grandes cadenas y grandes superficies) muestra en el año 2009 (**Tabla 5**) una disminución en todas las fórmulas comerciales, excepto en las Grandes cadenas, que no varían su volumen de ventas (presentando una tasa interanual positiva a precios constantes del 2,2%).

ÍNDICES DEFLACTADOS NACIONALES POR MODOS DE DISTRIBUCIÓN		
	% variación sobre diciembre de año anterior	% variación sobre media del año anterior
ÍNDICE GENERAL DE COMERCIO MINORISTA	-0,5	-5,4
1. Índice de Estaciones de Servicio	-6,1	-4,9
2. Índice general sin estaciones de servicio	-0,9	-4,2
2.1. Empresas unilocalizadas	-3,4	-5,8
2.2. Pequeñas cadenas	-2,4	-5,8
2.3. Grandes cadenas	2,2	0,0
2.4. Grandes superficies	-0,1	-4,3

Tabla 5. Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Si se elimina el efecto calendario (es decir, la diferencia en el número de días hábiles que presenta cada uno de los meses de los distintos años), el Índice General de Comercio Minorista a precios constantes registró en 2009 una tasa del -5,2% sobre la media del año anterior.

El Índice de ocupación en el sector del comercio minorista (que muestra la evolución del empleo, tanto asalariado como no asalariado) registró en el conjunto del año 2009 una tasa de variación interanual del -4,0%. El empleo disminuye en todos los modos de distribución, en especial en las Grandes superficies (-8,3%). En diciembre, el índice de ocupación del total del comercio minorista descendió un 3,4%.

Un aspecto clave para el éxito de **TeamBrand** es conocer, cuál es el entorno tecnológico que hoy día rodea al sector del comercio minorista en España.

Según el DIRCE (Directorio Central de empresas. INE. 2008) el 52,27% de las 536.857 empresas del sector de comercio minorista se corresponden con empresas sin asalariados, y el 45,83% son microempresas de 1 a 9 asalariados (**Tabla 6**). El porcentaje de PYMES y grandes empresas juntas en este sector ni siquiera alcanza el 2% del total.

	Nº empresas	%	% Acumulado
TOTAL EMPRESAS	536.857		
Empresas sin asalariados	280.599	52,27%	52,27%
Microempresas (De 1-9)	246.035	45,83%	98,10%
Pequeñas empresas (10-49)	9.124	1,70%	99,80%
Medianas y grandes empresas	1.099	0,20%	100,00%

Tabla 6. Fuente: INE

Las características de I+D+i del sector de Hostelería y Comercio tal y como son expuestos por el INE con datos referentes a la actividad del año 2006 (presentados en 2008), y que hasta la fecha son los datos más actualizados en encuestas que relacionan I+D+i de empresas, ofrece el siguiente análisis (Los resultados están relacionados con empresas de más de 10 empleados, que son el universo al que se dirigen las encuestas de innovación e I+D del INE).

3.1.1. VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD INNOVADORA POR EL SECTOR DE COMERCIO MINORISTA

Sobre los productos, el 26,04% de empresas consideran que la actividad innovadora ha tenido una gran importancia sobre:

- Gama más amplia de bienes o servicios.
- Mayor penetración en nuevos mercados, o mayor cuota de mercado.
- Mayor calidad de bienes o servicios.

Sobre los procesos, el 26,59% de empresas consideran que la actividad innovadora ha tenido una gran importancia sobre:

- Mejora de la calidad de los servicios.
- Mejora en la capacidad y flexibilidad en la producción o prestación de servicios.

Sobre los factores de coste, el 25,60% de empresas consideran de elevada importancia los siguientes factores:

- Falta de fondos y de financiación de fuentes exteriores de la empresa.
- Coste demasiado alto.

Acerca de otros factores que impulsan o dificultan la innovación en los comercios:

- El 20,3% considera que falta personal cualificado, información sobre tecnologías y sobre los mercados; y además encuentran dificultades para encontrar socios con los que innovar.
- El 33,26% considera que no es necesaria la innovación debido a que no hay demanda de la misma.

En definitiva, los principales factores, que influyen de manera decisiva en la puesta en marcha de actividades o funciones innovadoras son:

- La falta de demanda de innovaciones, limita su posible crecimiento futuro.
- El coste de las actividades de innovación también dificulta su desarrollo.
- La necesidad de disponer de personal cualificado para el desarrollo de acciones innovadoras.

Analizando la disponibilidad de tecnologías de comunicaciones y de la infraestructura informática por parte de las empresas de comercio minorista:

Infraestructura de comunicaciones (Gráfico 10)

El teléfono fijo está presente en más del 84% de los establecimientos, aunque este dato está tendiendo a disminuir.

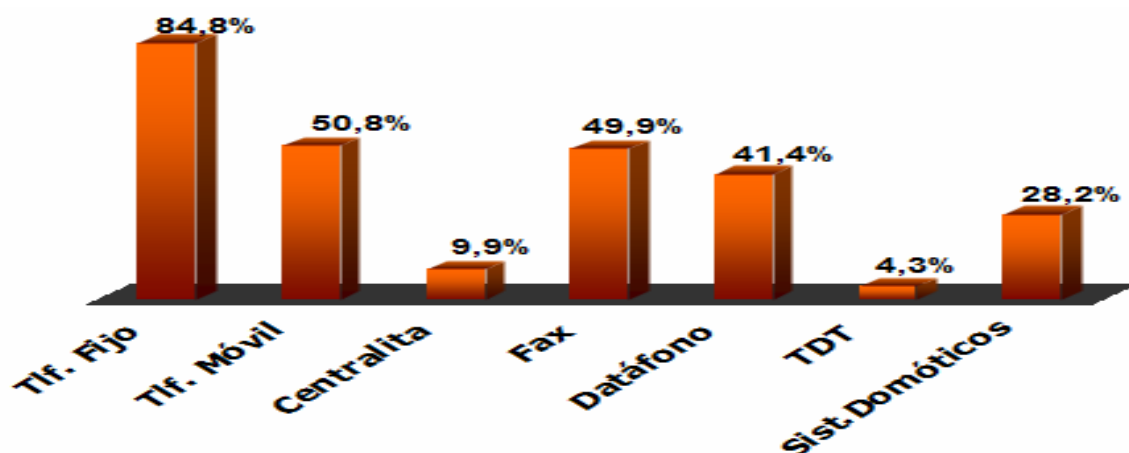


Gráfico 10. Fuente: Red.es

La telefonía móvil para uso empresarial se ha situado como un elemento de comunicación básico para los responsables de las empresas en más de la mitad de las mismas. Al contrario de lo que sucede con la telefonía fija, la telefonía móvil está cada vez más presente en el sector del comercio minorista. Como vía de comunicación exterior las empresas siguen utilizando de manera significativa el fax.

La utilización de sistemas domóticos por más del 28% de las empresas del sector de comercio minorista, nos muestra un importante avance en la incorporación de nuevas tecnologías en este sector. Los sistemas domóticos son muy útiles para el desarrollo habitual del negocio en el comercio minorista, ya que entre estos sistemas destacan los sistemas de alarma, de control de accesos, los sistemas de emergencia, de control de productos y artículos, etc.

Equipamiento informático del que dispone el comercio (Gráfico 11)

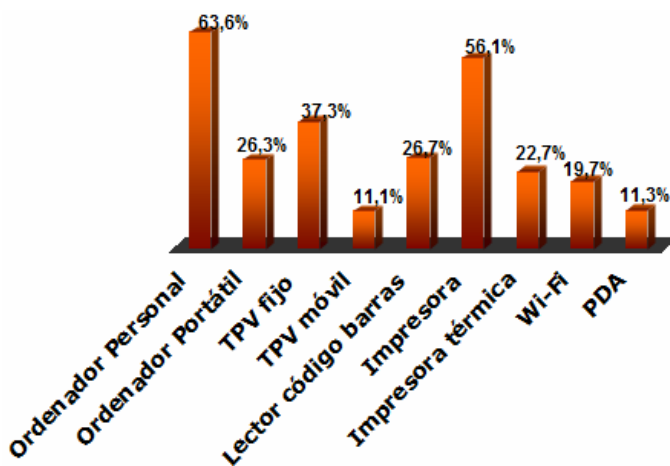


Gráfico 11. Fuente: Red.es

Entre las empresas del sector de comercio minorista, disponen de equipamiento informático más del 66% de las empresas de este sector. La disponibilidad de ordenador se convierte en un elemento básico para la implantación posterior de otras tecnologías (como el acceso a Internet o la puesta en marcha de páginas Web) que mejoran, sin duda, la gestión y la rentabilidad del negocio minorista.

Acceso a Internet (Gráfico 12)

Tomando en consideración aquellas que disponen de una infraestructura informática mínima, de PC, el 87,3% de los comercios minoristas que disponen de equipamiento informático disponen también de acceso a Internet. Más del 90% lo hacen ya a través de tecnologías de Banda Ancha, lo que posibilita la incorporación de nuevas aplicaciones. Las principales razones argumentadas por el sector para no disponer de acceso a Internet tienen que ver con la falta de utilidad para su negocio y con razones de carácter económico (37,8% en ambos casos), señalando que no les resulta asequible.

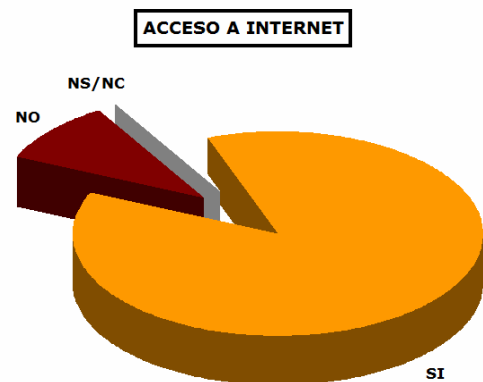


Gráfico 12. Fuente: Red.es

El 8,2% del total de comercios minoristas que en la actualidad disponen de conexión a Internet, cuentan igualmente de página Web. De los contenidos de la página Web de las empresas de comercio minorista destacan los siguientes aspectos:

Incorporación dentro del contenido de la página Web por más de 92% de las empresas que disponen de ella, de información general de la empresa. Además:

- Aparecen los datos de localización del comercio en el 69,8% de las empresas de comercio minorista que disponen de sitio Web.
- La inclusión de catálogos e información de los productos en el 61,2% de los comercios minoristas con página Web propia.

Respecto a la actualización de dichos contenidos:

- un 18,75% no los han actualizado nunca; un 35% los actualiza de manera puntual, y, de forma positiva, un 46% de las empresas actualizan de manera habitual los contenidos de su página web.
- Y, por último, la revisión de las estadísticas de visitas recibidas en su página web, se han convertido en una actividad periódica para el 50% de las empresas de comercio minorista que disponen de página web.
- Para el 85% de las empresas de comercio minorista que disponen de acceso a Internet la búsqueda de información es el principal uso de la red.
- El 50,6% de las empresas preguntadas utilizan Internet para mantener y facilitar las relaciones con sus clientes y sus proveedores.

El futuro de las TIC en el sector minorista

Las tecnologías han sido valoradas generalmente de manera muy positiva por el sector, cerca del 80% de las empresas las consideran como imprescindibles o al menos como muy útiles.

Las tecnologías ayudan a mejorar los procesos de negocio, la relación con sus clientes o proveedores, mejorar su gestión y organización interna. En menor medida se señalan dos posibilidades, la reducción de costes en sus procesos internos y la puesta en marcha de nuevos productos o servicios.

De manera destacada, el uso futuro de las tecnologías de la información en el sector de comercio minorista dependerá del coste de dichas tecnologías. Las empresas TIC deberán esforzarse por dos aspectos: el primero, desarrollar aplicaciones asequibles para el bolsillo del comercio minorista, para su capacidad de endeudamiento y/o financiación; el segundo, por el hecho de que estén adaptadas a sus necesidades. Si la inversión ha de ser cuantiosa para los presupuestos de estas empresas, las empresas TIC han de procurar soluciones que realmente sean útiles y rentables, que mejoren de manera efectiva sus procesos de gestión o el desarrollo de su actividad profesional.

Es decir, el futuro pasa por:

- La adecuación a las necesidades de las microempresas del sector y que sean de utilidad para éstas.
- Sencillas en su uso.

3.2.- CENTROS COMERCIALES

Durante el año 2009 el Índice de Grandes superficies, que refleja el comportamiento de las ventas en locales con una superficie mayor de 2.500 metros cuadrados, registra una disminución del 4,3% en términos constantes respecto al año 2008. Este descenso de las ventas es más acusado en los productos de alimentación (-7,5%) que en los no alimenticios (-2,4%).

No obstante, los Centros Comerciales siguen experimentando un ascenso en los últimos años, manteniendo una audiencia predispuesta al consumo. En el **Gráfico 13**, se muestra el número de Centros Comerciales abiertos en España hasta Junio de 2009.

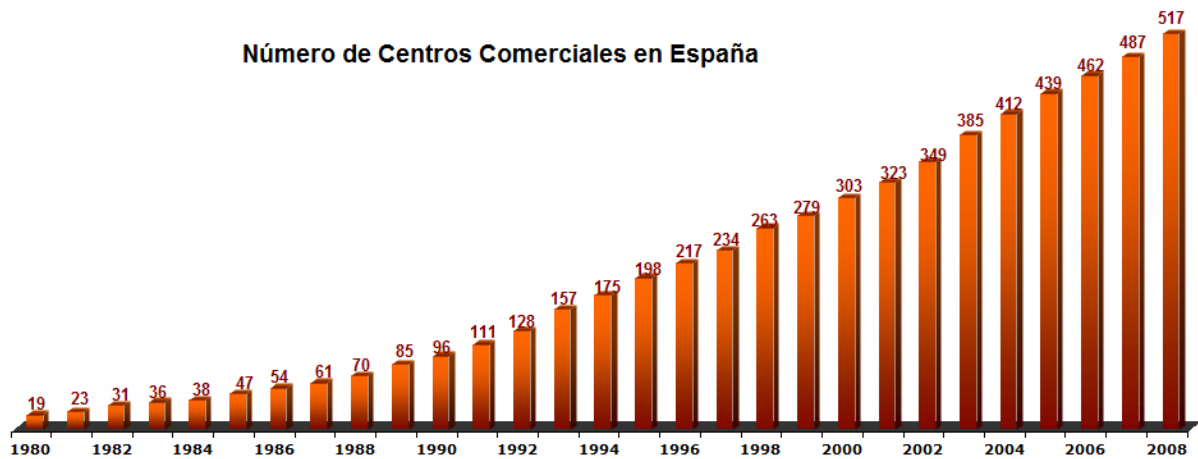


Gráfico 13. Fuente: Asociación Española de Centros Comerciales

Se podría incluso decir que se ha convertido en un fenómeno sociológico, siendo los lugares donde se producen las máximas concentraciones de consumidores. Además, la afluencia a los Centros Comerciales ha aumentado y aumenta considerablemente cada año (Gráfico 14). Se han convertido en los protagonistas en los hábitos de Compra y Ocio.

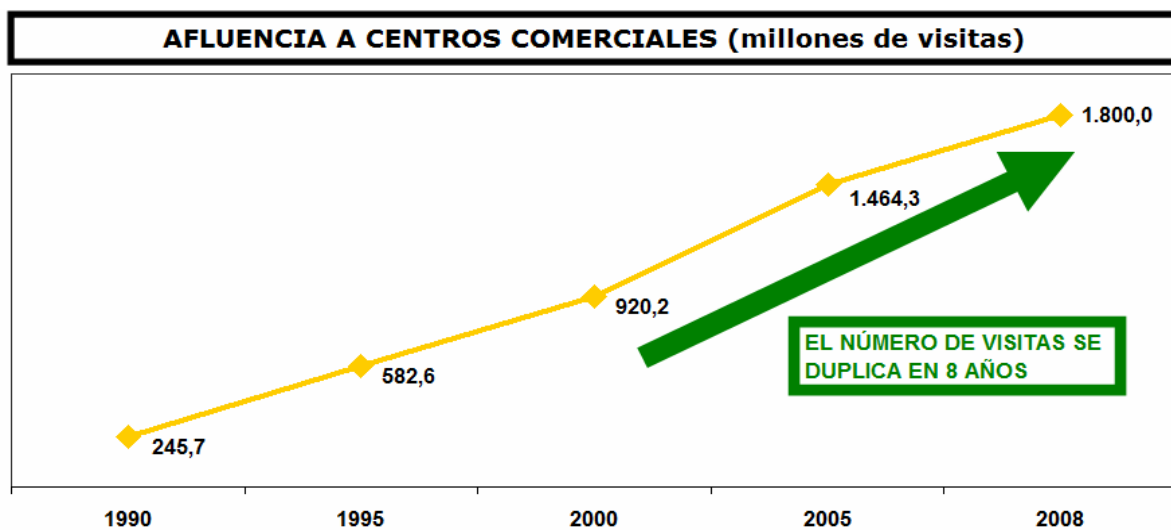


Gráfico 14. Fuente: Asociación Española de Centros Comerciales

El 77,5% de la población ha estado en algún Centro Comercial durante las 4 últimas semanas y más del 40% acude a los Centros Comerciales al menos 1 vez por semana.

Las ventajas que presenta la publicidad exterior en los Centros Comerciales son:

- Llegar al consumidor justo en el momento de la compra (2 de cada 3 decisiones de compra se realizan en este momento).
- Último contacto publicitario antes de la compra.
- Última marca vista.
- Vital para el lanzamiento de nuevas marcas.
- Estimula la prueba de producto e incita a la compra.
- Sirve de refuerzo de otras campañas.

En un Estudio basado en 44 campañas, exhibidas en centros comerciales desde Enero 2006, y cuyas Campañas publicitaban algún producto de Gran Consumo que dispone de código EAN (código de barras). Los Sectores cubrían la tipología de productos que se indican en el **Gráfico 15**.

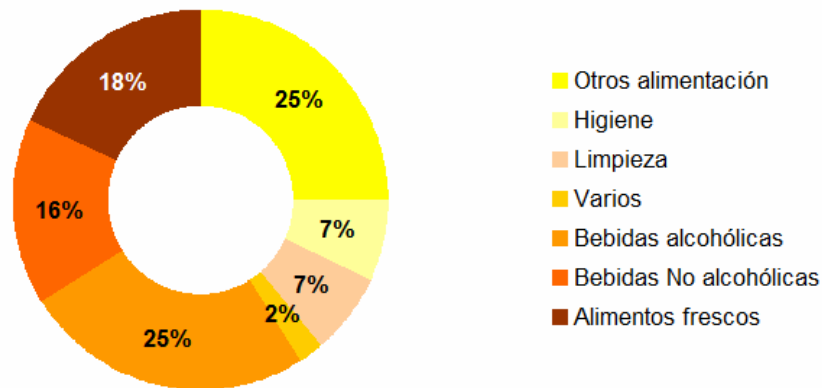


Gráfico 15. Fuente: Asociación Española de Centros Comerciales

Los Resultados en cuanto a la evolución de las ventas concluyeron que durante la campaña las ventas se incrementaron un 36% en los centros con campaña y el 15% en los centros sin campaña. Estos incrementos fueron del 24% y 12% la semana posterior a la campaña.

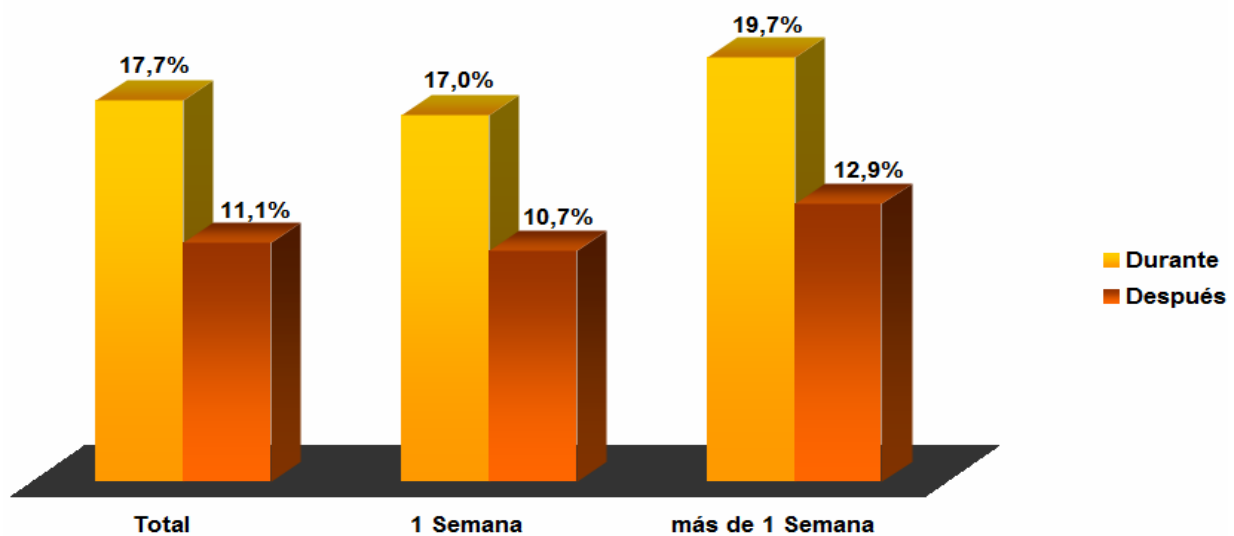


Gráfico 16. Fuente: Asociación Española de Centros Comerciales

El diferencial de ventas fue de un 17,7% durante la campaña y del 11,1% la semana posterior. Los resultados mejoran cuando el período de la campaña es más de una semana (**Gráfico 16**).

3.3.- SECTOR HOSTELERÍA

Se ha constatado que el tratamiento informativo del sector es complejo porque las fuentes estadísticas no presentan suficiente consistencia, y existen todavía profundas lagunas en el inventario estadístico sectorial.

Se divide en cinco ramas que configuran su actividad: Hoteles, Restaurantes, Cafés-Bares, Cafeterías, Colectividades.

Los factores que determinan su relevancia dentro del conjunto de negocios a nivel nacional, se podrían resumir en:

- Su importante contribución a la generación del PIB nacional.
- La influencia social que proyecta, manteniendo un elevado número de puestos de trabajo.
- El papel clave que protagoniza en el desarrollo turístico español.
- La complejidad estructural que presenta, integrando diferentes subsectores productivos.
- La repercusión indirecta favorable que origina, beneficiando a numerosos sectores del sistema económico.

La hostelería es en la actualidad un sector de importante valor económico en la estructura económica española, que alcanza valores superiores al 7% en cualquiera de las macro magnitudes relacionadas. No es por tanto un pequeño sector que colabora en el crecimiento y riqueza nacional, sino una actividad de significativo empuje y multiplicadora de otras ramas productivas.

No ha de olvidarse el papel social de su desarrollo, ya que por medio de la hostelería se influye muy positivamente en tres dimensiones sociales también muy importantes:

- Hizo viable el desarrollo turístico español imposible sin el peso que tiene la hostelería.
- Contribuye decisivamente al mantenimiento del empleo, asalariado y autónomo.
- Favorece los comportamientos y prácticas del ocio de los españoles.

El sector de la hostelería se encuentra muy atomizado, existiendo en España cerca de 300.000 empresas y más de 330.000 locales, o establecimientos dedicados a la producción de esta clase de servicios. Lo que arrastra una demanda de trabajo que en los meses picos del turismo coincidiendo con el verano, emplea a más de un millón cuatrocientas mil personas.

Grandes problemas estructurales que sufre este sector, y que benefician al plan de negocio presente serían las necesidades de:

- Inmediatez en los procesos de tecnificación y mecanización de sus procesos y operaciones.
- Identificar la política de verdadera calidad, como estrategia prioritaria en los planes de acción y desarrollo empresarial.
- Consolidar y convencer del principio de la importancia social del sector, por lo que debe generar una atención como elemento de progreso, y no como actividad superflua.

3.4.- ESTUDIO SOBRE LOS COMPORTAMIENTOS Y HÁBITOS DE COMPRA DE BIENES DE CONSUMO DURADERO DE LOS ESPAÑOLES, EN LOS DOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN MÁS IMPORTANTES DE NUESTRO PAÍS.

Por un lado, analiza el comercio tradicional (o tiendas de barrio) y, por otro, las tiendas situadas en los polígonos comerciales a las afueras de las grandes ciudades. Los datos analizados y las reflexiones se han obtenido a partir de entrevistas a expertos y profesionales de la distribución española, y de 1.600 encuestas realizadas a consumidores españoles.

En primer lugar veremos la situación actual del comercio tradicional, por un lado, y de los polígonos comerciales, por otro, basándose en las entrevistas antes mencionadas, así como en diversas fuentes que permiten obtener y presentar una visión desde la perspectiva de la distribución. A continuación, el estudio adopta un punto de vista centrado en el consumidor, a través de las 1.600 encuestas realizadas a compradores de ambos canales de distribución.

Las principales conclusiones extraídas de las entrevistas realizadas a los seis expertos seleccionados, se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Actualmente hay una paulatina desaparición de un número importante de tiendas tradicionales. Se produce principalmente por dos factores:

- Existe un evidente efecto generacional (es decir, la ausencia de nuevas generaciones) que produce o va a producir el cierre de negocios tradicionales, por tratarse de negocios sacrificados y dado que existe una gran falta de motivación.
- Por otro lado, la tienda tradicional recibe escaso apoyo de las autoridades, quienes apuestan por aprobar la apertura de un gran número de grandes superficies y polígonos comerciales. En países como por ejemplo Italia, se ha impulsado más el comercio tradicional.

2. Se pueden identificar los siguientes factores de éxito de las tiendas tradicionales:

- La ubicación es uno de sus puntos clave, debido al flujo continuo de potenciales clientes que pasean por la calle.
- El trato personalizado que ofrecen a los clientes, preocupándose por sus necesidades y adaptando su oferta a las mismas, influye también en la elección de este canal.
- La especialización, es decir, la calidad del servicio frente a cantidad, es un factor determinante, dado que el cliente está dispuesto a pagar un poco más por el servicio recibido.
- La diferenciación en su oferta, ofreciendo productos con alto contenido y con un equipo de vendedores muy formados.

3. Asimismo, los Hándicaps de las tiendas tradicionales, son:

- Falta de personal (ausencia de motivación de las futuras generaciones para hacerse cargo del negocio).
- Variable PRECIO: no pueden competir con las grandes superficies.
- Publicidad: el escaparate del pequeño comercio es su publicidad. Por el contrario, las grandes tiendas tienen su presupuesto de marketing (publicidad en vallas, promociones, anuncios de tv, etc.).
- Falta de apoyo de las autoridades

4. Se señala a Los Centros Comerciales Abiertos como la mejor oportunidad del comercio tradicional.

Los hábitos de consumo han cambiado mucho en los últimos años y la compra está directamente relacionada con el ocio, por lo que los CCA son una oportunidad para el pequeño comercio, ya que les permite ofrecer una oferta completa de todos los sectores, como electrodomésticos, muebles, alimentación o informática y, a su vez, una gran oferta de ocio y restauración. Se trata de una oferta similar a la de los grandes polígonos comerciales pero en el centro de la ciudad.

Claves de las tiendas en polígonos comerciales (Centros Comerciales, Factorys Outlet, Franquicias, Centrales de compra y servicios)

- Generan un enorme tránsito de clientes, que se desplazan hasta allí con la intención clara de consumir.
- Garantizan facilidad de acceso -aunque la visita suponga un desplazamiento- gracias a las grandes zonas habilitadas para el aparcamiento.

- Se trata de centros multiservicios con una oferta variada en un mismo lugar, que atrae a perfiles de clientes de muy distinta índole.
- Están enfocados hacia la variable precio. El cliente busca en ellos comprar al mejor precio sin importarle el servicio o la atención personalizada del vendedor. Es un cliente con un mayor conocimiento del producto que desea adquirir.
- Cuentan con fuertes inversiones publicitarias.

5. Ley de Modernización del Comercio.

El comercio se debe al público, y éste demanda una ampliación de los horarios y más domingos de apertura. El consumidor compra cuando tiene tiempo libre (a la salida del trabajo y los fines de semana), y estos momentos de compra generalmente no coinciden con los horarios de apertura habituales del comercio.

La mentalidad de las personas que trabajan en el comercio tiende a cambiar, orientándose hacia un espíritu de servicio. La dificultad a la que se enfrentan las tiendas de menor tamaño, es una evidente falta de personal capaz de atender el negocio en los amplios horarios propuestos por la nueva ley.

La ampliación de horarios sin posibilidad de turnos, así como la necesidad de trabajar en domingos y festivos, son verdaderas trabas para los pequeños comercios tradicionales.

Las grandes empresas, por su parte, no sufren esta problemática, puesto que sus convenios colectivos regulan los horarios, los turnos, las horas extras, etc. El pleno de la Asamblea de Madrid, en sesión ordinaria celebrada el pasado 19 de junio de 2008, aprobó la Ley de Modernización del Comercio de la Comunidad de Madrid.

La normativa, que ofrece la posibilidad de que los comerciantes puedan elegir el horario de apertura y cierre de sus locales, ha generado mucha polémica, sobre todo entre los representantes del pequeño comercio.

Por otro lado, existen opiniones que defienden la nueva ley, asegurando que puede ser favorable para el pequeño comercio dado que podrá elegir sus horarios de apertura y abrir sus tiendas en los momentos del día donde hay un mayor tránsito de público.

Las posibles soluciones para las tiendas tradicionales pueden ser:

- Abrir sus tiendas en horarios diferentes a los actuales, aprovechando aquellas horas en las que existe un mayor tráfico de clientes en sus locales.
- Cerrar el día de menor afluencia para abrir los fines de semana.
- Plantearse el modelo de franquicia como una alternativa para reducir sus costes.

Un análisis obtenido de la encuesta realizada a 1.600 compradores, desprende las siguientes conclusiones

Para realizar el estudio en profundidad de los comportamientos de compra en el canal tradicional, se analizará el tipo de productos comprados y el gasto realizado en los mismos.

Los motivos por los que elige el comercio tradicional para realizar compras se muestra en el **Gráfico 17**. Queda confirmado que tanto la cercanía (84%), como el trato personalizado (22%) y la confianza en el

establecimiento (21%), son los principales motivos para realizar la compra en las pequeñas tiendas situadas en los centros de las ciudades.

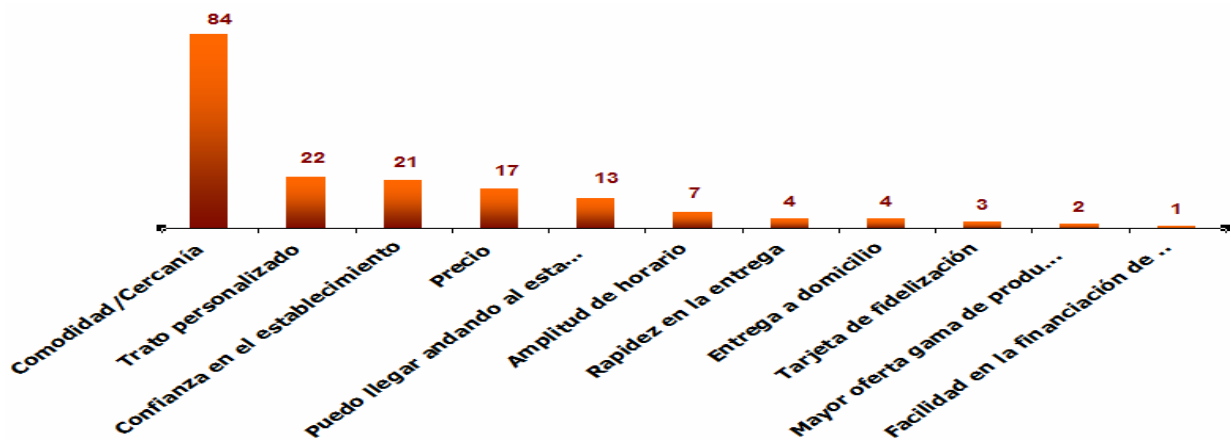


Gráfico 17. Fuente: Encuesta Cetelem-Nielsen

El alto porcentaje de los que han declarado valorar la cercanía, hace constatar que los consumidores, sobre todo de las grandes ciudades, cada vez valoran más el no tener que desplazarse para realizar sus compras.

El tráfico en las grandes capitales españolas es cada vez mayor y hace más largo y difícil el desplazamiento hacia las tiendas, por lo que el poder ir caminando a los establecimientos es un aspecto muy valorado (13%).

Pero el trato ofrecido al cliente y la confianza en las tiendas "de toda la vida" son, tal y como declararon los expertos, las bazas con las que cuenta el comercio tradicional frente a las grandes superficies, y así lo demuestran las opiniones de los consumidores.

Respecto a uno de los aspectos que ocupa las últimas plazas del ranking, como es la variedad en la gama de productos, se puede incrementar el surtido a través de la creación de catálogos y la venta asistida por ordenador.

En cuanto a los medios de información que se emplean para conocer los productos/precios de este tipo de tiendas urbanas (Gráfico 18). Los resultados obtenidos dicen que los folletos publicitarios (63%) y los escaparates (35%) son los principales medios con los que el pequeño comercio da a conocer sus productos y ofertas a los clientes. También los comentarios de familiares o amigos son una buena fuente de información (22%). Esto último es una gran ventaja para el pequeño comercio, los consejos de la gente cercana son siempre bien recibidos.

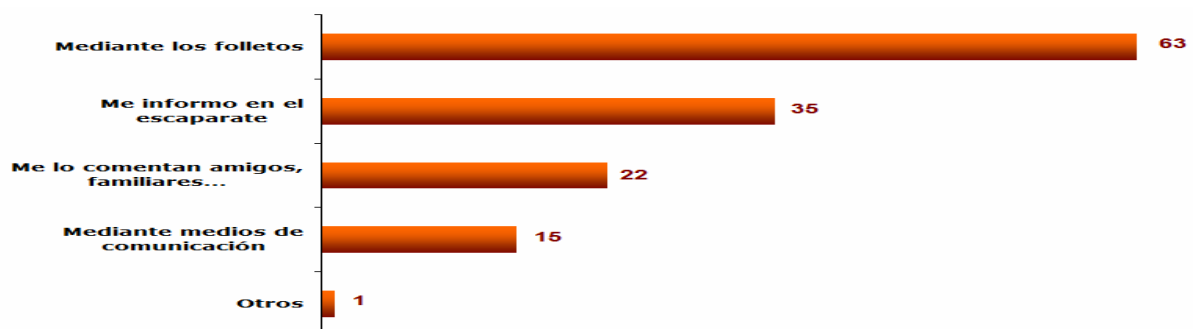


Gráfico 18. Fuente: Encuesta Cetelem-Nielsen

También encontramos información relativa al día de la semana que suele realizar las compras (Gráfico 19), así como la franja horaria elegida (Gráfico 20).

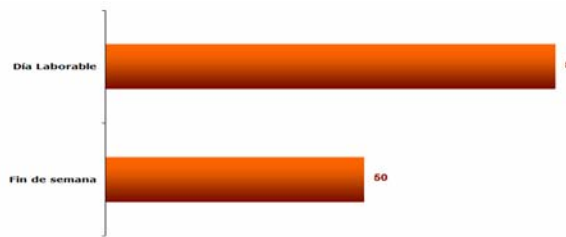


Gráfico 19. Fuente: Encuesta Cetelem-Nielsen

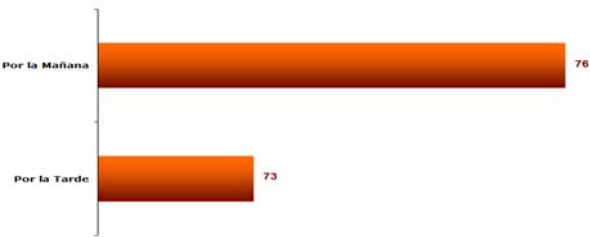


Gráfico 20 Fuente: Encuesta Cetelem-Nielsen

Aunque a priori puede sorprender que la mayoría de los consumidores (87%) haya declarado realizar sus compras entre semana. Hay que tener en cuenta que, dada la cercanía de estas tiendas al domicilio de los compradores, es lógico realizar la compra al salir del trabajo y dedicar el fin de semana únicamente al ocio.

La cercanía (62%) y la comodidad (24%) son los aspectos más valorados por los consumidores. El tener cerca de sus casas una oferta variada y completa para poder hacer todas sus compras, no sólo de alimentación, sino de cualquier bien de consumo duradero, necesario para el equipamiento y renovación de los hogares, es una clara ventaja de las tiendas de barrio.

No son las únicas ventajas del comercio tradicional: la buena atención recibida (20%) y la confianza (20%) que los clientes tienen en estas tiendas, forman el conjunto de oportunidades que este tipo de canal tiene que potenciar y aprovechar para poder hacer frente a la gran competencia generada por la implantación en nuestro país de grandes polígonos comerciales.

Los factores negativos son, principalmente, los precios más elevados (33%) y la menor variedad de productos (20%), debido fundamentalmente a la falta de espacio en las tiendas que impide ofrecer una gama más amplia de su oferta.

Es importante subrayar el dato de ese 46% correspondiente a los incondicionales clientes de este tipo de canal, que declara no encontrar ningún aspecto negativo.

El comercio tradicional cuenta con dos ventajas principales: la cercanía y el trato personalizado al cliente. Los grandes polígonos comerciales, por su parte, juegan con la ventaja de poder ofrecer una mayor variedad de productos debido a su gran tamaño, así como mejores ofertas por un modelo de negocio que les permite ofrecer precios más competitivos.

La situación económica actual, tal y como hemos visto anteriormente, ha provocado un importante descenso en el consumo de los hogares.

En la mayoría de los casos por una reducción en su renta disponible y en otros, por la decisión de ahorrar, dada la incertidumbre por "lo que pueda pasar". En definitiva, un consumidor más prudente.

Son muchas las tiendas españolas, sobre todo dentro del pequeño comercio, que no han podido continuar con su actividad y han terminado cerrando sus negocios.

Por otro lado, muchos distribuidores han optado por tomar decisiones en lo que a la gestión de sus negocios se refiere, adoptando estrategias que les permitan adaptarse a esta nueva situación e incentivar el consumo para mantenerse en el mercado. Estas medidas o cambios adquiridos entre los distribuidores, presentes en ambos canales de distribución, son

- La venta de productos que permiten un mayor margen para las tiendas, es una de las estrategias más presentes en la distribución de nuestro país. El objetivo es obtener el mayor beneficio posible de cada producto dado la fuerte caída de las ventas. Es necesario señalar que no todos los distribuidores pueden beneficiarse de igual manera de esta estrategia dado que no todos los productos reportan el mismo margen a las tiendas.
- La incorporación de las nuevas tecnologías en la gestión de los negocios, es otra de las medidas adoptadas que, aunque en un principio suponen una importante inversión, son una buena estrategia de marketing para atraer nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes, lo que supone una clara mejora en el negocio.
- La posibilidad de asociarse con otros distribuidores es, sin embargo, rechazada en la mayoría de los encuestados. Siendo en cualquier caso una de las mejores estrategias, dada la difícil situación que atraviesa el consumo en nuestro país. En la actualidad, la posibilidad de un ahorro en los costes es un claro beneficio para los distribuidores de nuestro país. Los acuerdos con otras tiendas para realizar ofertas cruzadas a los clientes no están muy presentes en las estrategias de los distribuidores.

3.5.- CLIENTES QUE APORTAN LA PUBLICIDAD

La publicidad exterior ha ido aumentando su cuota de mercado dentro de todos los canales existentes de publicidad; hasta quedar estabilizado en torno al 7% a partir del año 2004 (Gráfico 21). En cambio, otros medios están tendiendo a disminuir como es el caso de televisión, prensa y radio. Tan solo Internet es el medio que también continúa creciendo.

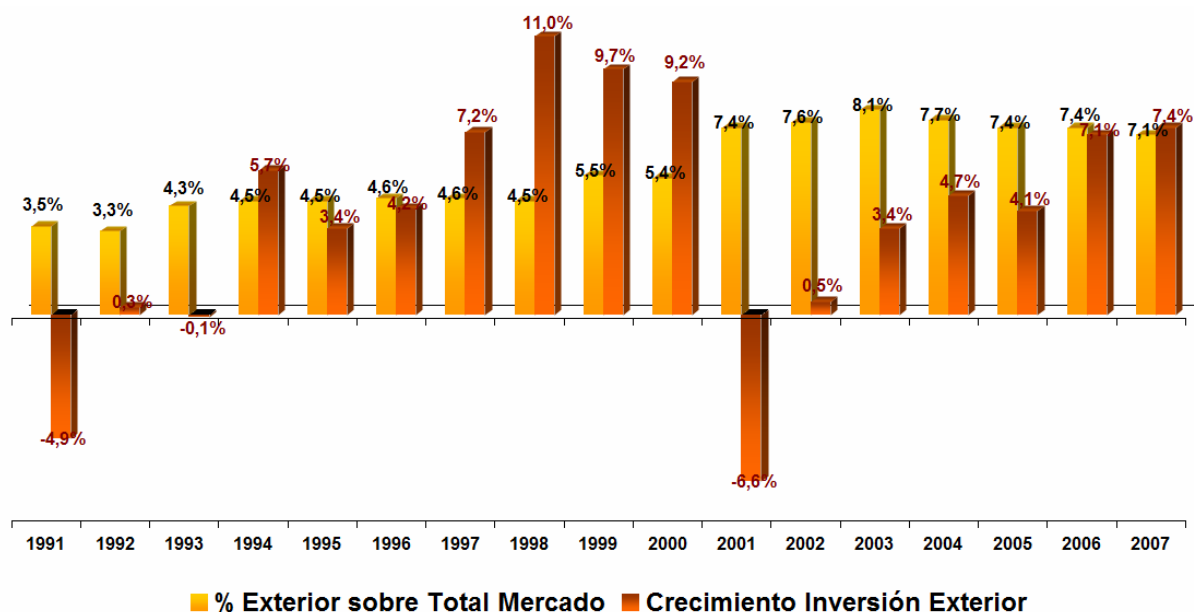


Gráfico 21. Fuente: INFOADEX

El porcentaje de las 25 principales empresas que más dinero dedican a anunciarse exteriormente, hacen el siguiente reparto del presupuesto según sea el tipo de medio (Gráfico 22).

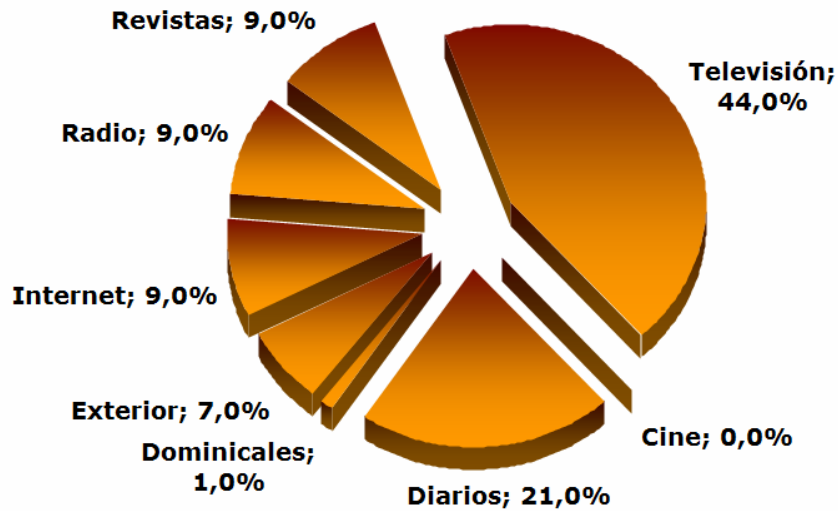


Gráfico 22. Fuente: INFOADEX

Por último, dentro del ranking de anunciantes se aprecia que de cara a la publicidad exterior: 3 de ellos invierten por encima del 7%, 7 empresas lo hacen por debajo del 4%; y sólo 5 no realizan ninguna inversión en publicitarse en este medio (Tabla 7).

Anunciante	TOTAL MEDIOS		PESO POR MEDIO (Inversión)							
	Inversión TOTAL	RK Total Inver.	%Cine	%Diarios	%Exterior	%Internet	%Radio	%Revistas	%Suplemento	%Televisión
TELEFÓNICA	81.976.236	1	0,40%	16,20%	8,50%	1,10%	5,40%	2,30%	1,00%	65,00%
PROCTER & GAMBLE ESPAÑA	66.489.990	2	0,40%	1,90%	4,60%	0,60%	1,10%	10,60%	3,60%	77,20%
L'OREAL ESPAÑA	57.365.136	3	0,00%	0,70%	2,70%	0,10%	0,10%	20,30%	3,70%	72,30%
VOLSWAGEN-AUDI ESPAÑA	54.253.234	4	0,00%	23,50%	1,30%	0,50%	4,20%	6,10%	0,20%	64,20%
EL CORTE INGLÉS	49.787.530	5	0,50%	13,80%	6,70%	0,50%	29,50%	11,10%	4,00%	34,10%
VODAFONE ESPAÑA	42.741.058	6	4,30%	14,60%	9,60%	3,40%	11,00%	2,70%	0,80%	53,60%
RENAULT ESPAÑA COMERCIAL	41.600.085	7	0,80%	14,30%	6,20%	1,40%	4,60%	4,30%	0,90%	67,50%
DAIMLER CHRYSLER ESPAÑA	40.850.925	8	0,10%	22,30%	3,60%	0,50%	12,10%	6,00%	1,10%	54,30%
DANONE	39.589.760	9	0,00%	0,50%	0,10%	0,10%	2,40%	3,60%	0,50%	92,90%
COCA COLA	38.806.164	10	6,30%	1,50%	7,10%	1,20%	8,20%	4,30%	0,60%	70,90%
FORD ESPAÑA	38.007.927	11	0,00%	16,40%	5,00%	11,10%	10,30%	1,90%	0,00%	55,40%
ING DIRECT NV SUCURSAL EN ESPAÑA	36.274.632	12	0,00%	10,30%	0,00%	12,30%	24,70%	2,30%	0,80%	49,60%
GENERAL MOTORS ESPAÑA	32.274.425	13	0,00%	14,90%	1,00%	0,40%	3,90%	3,40%	1,00%	75,50%
FRANCE TELECOM ESPAÑA	30.424.888	14	0,10%	10,70%	5,20%	1,70%	12,30%	1,20%	0,40%	68,40%
AUTOMÓVILES CITROEN ESPAÑA	29.285.604	15	0,00%	16,20%	0,70%	7,80%	3,70%	2,50%	0,20%	68,90%
VIAJES EL CORTE INGLÉS	28.158.998	16	0,20%	72,90%	2,50%	0,30%	16,60%	1,70%	0,90%	4,90%
ONCE	27.832.169	17	0,00%	5,90%	0,00%	0,00%	48,00%	0,10%	0,00%	46,00%
PEUGEOT ESPAÑA	27.218.344	18	0,00%	18,20%	1,60%	1,00%	2,50%	2,10%	0,50%	74,00%
TOYOTA ESPAÑA	26.437.127	19	0,80%	31,70%	5,30%	0,20%	1,70%	4,30%	0,00%	56,10%

Tabla 7. Fuente: INFOADEX

4.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el Gráfico 23 se muestra el reparto de formatos que se utiliza para cada uno de los productos publicitados:

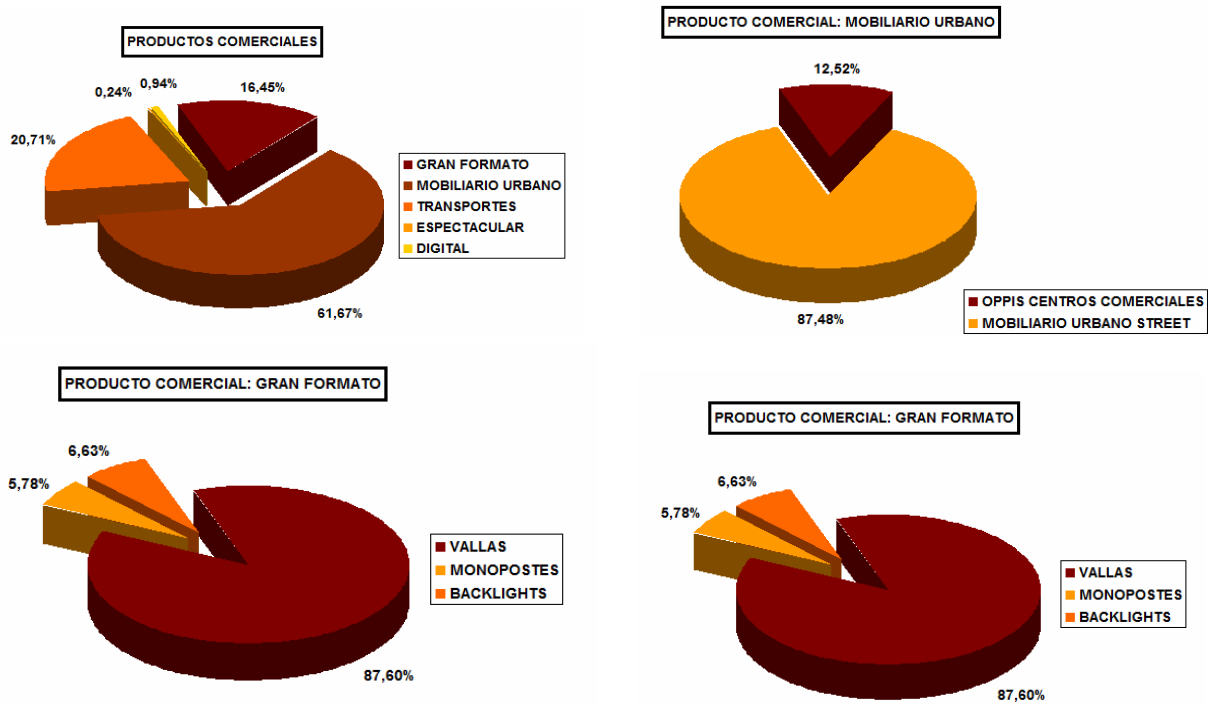


Gráfico 23 Fuente: INFOADEX

En el Gráfico 24 se representa el Censo Patrimonio de exclusivistas 2009:

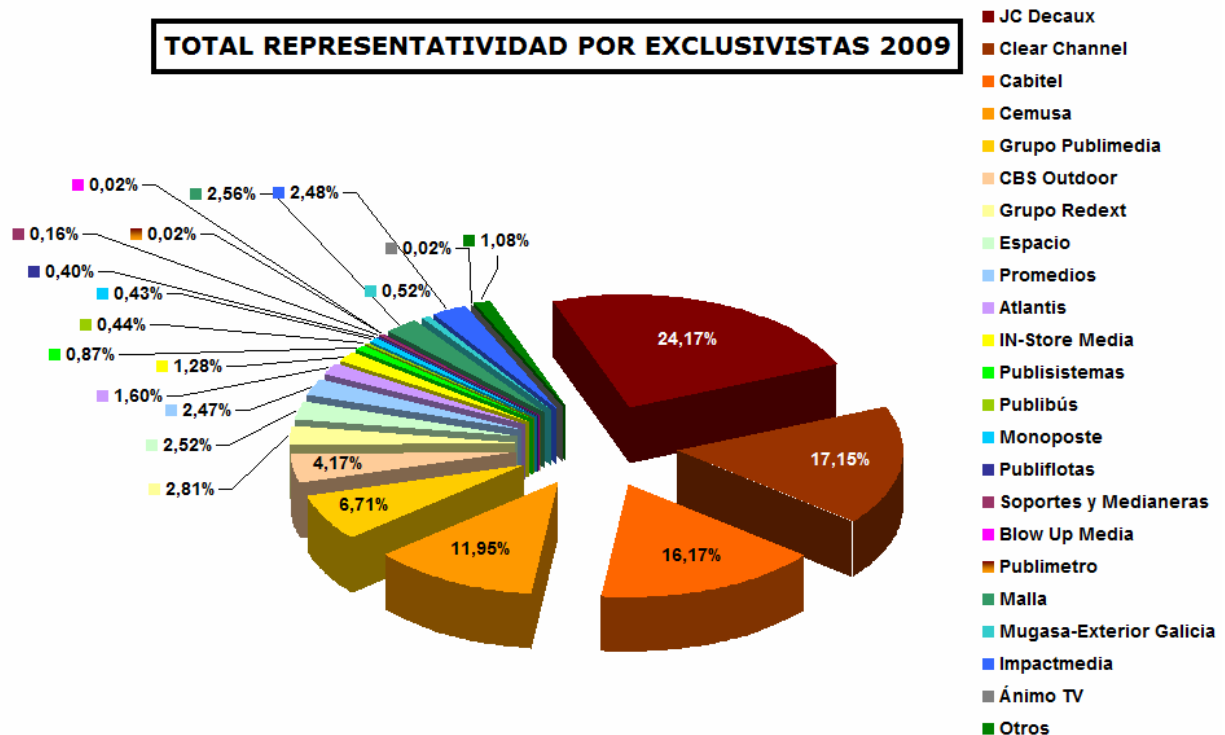


Gráfico 24 Fuente: INFOADEX

Los exclusivistas más importantes (JC Decaux, Clear Channel, Capitel y Cemusa), representan el 69,44% del total. Los datos más relevantes de los que integran el Censo, son los siguientes:

- **JC Decaux:** fue fundada en 1964. Desarrolla los soportes más creativos y funcionales. En España está presente en más de 130 ciudades, con más 40.000 caras publicitarias y 520 empleados.
- **Clear Channel:** opera en España desde el 1 de Enero de 2002. Actualmente cuentan con 12 delegaciones regionales y 300 empleados. Poseen un patrimonio de 38.500 caras publicitarias. La actividad de Clear Channel España se divide en cuatro áreas de actividad en publicidad exterior: Gran formato: con más de 8.600 caras publicitarias, Mobiliario urbano: con más de 18.700 caras publicitarias, Centros Comerciales: entorno a 5.500 caras publicitarias, Transporte: aproximadamente 3.000 autobuses y más de 5.000 caras publicitarias.
- **Cabitel:** Pertenece al grupo Telefónica. Entre los productos y servicios que comercializa, además de su actividad de gestión de las actividades relacionadas con las cabinas telefónicas, está el de la publicidad.
- **Cemusa:** Fundada en 1984 y Filial del Grupo español Fomento Construcciones y Contratas. Tiene 900 empleados y más de 110.000 elementos instalados en más de 110 ciudades de 11 países de Europa y América.
- **Grupo Publimedia:** Publimedia Sistemas Publicitarios pertenece al Grupo ACS. Nació hace más de una década con la vocación de aprovechar e integrar los esfuerzos e intereses que el Grupo tiene en España, dedicándose exclusivamente a la Publicidad Exterior. Actualmente, Publimedia es la concesionaria de la Gestión publicitaria en el Recinto Ferial Juan Carlos I y en diferentes medios de transporte.
- **CBS Outdoor:** División de publicidad exterior de CBS Corporation, grupo de comunicación y entretenimiento de referencia en el sector audiovisual. Con casi 7 décadas de existencia, es uno de los líderes mundiales en publicidad exterior con más de 1 millón de caras comercializadas y más de 4.500 empleados en todo el mundo. Actualmente comercializa todos los segmentos de publicidad exterior: Gran Formato, Mobiliario Urbano, Transportes, Estadios y Centros Comerciales. CBS Outdoor está presente en España desde 2002, gracias a la adquisición de varias empresas del sector. Actualmente, comercializa más de 8.300 soportes publicitarios en toda España y está presente en la Comunidad Valenciana, Asturias, Extremadura, Andalucía, País Vasco, Cataluña, Galicia y zona centro.
- **Grupo Redext:** Redext nace en España adquiriendo un grupo de empresas con un claro posicionamiento, experiencia y especialización dentro del sector de la publicidad exterior, que aunque, por si solas, contaban con un nivel importante de consolidación en el sector, las sinergias obtenidas a través de la fusión, la posibilitaron un crecimiento y desarrollo significativos. Este conjunto de empresas tienen una inmejorable posición en el segmento del Gran Formato y una presencia con carácter de exclusividad en poblaciones de la costa mediterránea. El Grupo consolidado explota actualmente un importante patrimonio, en el que se puede destacar 2.000 caras publicitarias de Gran Formato (mayoría son Monopostes) y 9.000 caras publicitarias de Mobiliario Urbano a través de las más de 60 concesiones públicas. El Grupo se encuentra distribuido en 9 sedes, ubicadas en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Alicante, Málaga, Valladolid, Logroño y Lisboa.

- **Espacio Publicidad Exterior:** Tiene más de 30 años de historia. Presente en 49 ciudades españolas, con 13 delegaciones distribuidas por todo el territorio nacional y más de 5.500 soportes publicitarios.
- **Promedios Exclusivas de Publicidad:** Es una empresa dedicada en exclusiva a la explotación publicitaria de los soportes tanto exteriores como interiores, en los autobuses urbanos e interurbanos, así como en otros medios de transporte y soportes relacionados con ellos. Cuenta con 5.000 soportes en más de 35 exclusivas.
- **In Store Media:** Es una empresa especializada en el desarrollo y la comercialización de espacios publicitarios en el punto de venta.
- **Publisistemas:** Publisistemas, S.A. es una empresa española filial de Metrobús Publicite (Grupo Publicis). La actividad de Publisistemas se centra en la publicidad en medios de transporte. Sus exclusivas actuales son Autobuses de Madrid (Capital), Autobuses de Alcorcón, Móstoles, etc...., Metromatic, S.A.
- **Publibus:** Publibus, S.A. inicia su actividad en Octubre de 1979. Desde 1985 se ha posicionado destacadamente en la categoría de Publicidad en Autobuses, así como atendiendo Cuentas de Anunciantes del Sector de Aviación y Turismo.
- **Publiflotas:** Tiene cobertura en autobuses urbanos en 9 ciudades españolas y cobertura nacional para traseras escolares y autobuses integrales.
- **Soportes y Medianeras, S.L.:** Lleva operando en el mercado de la publicidad exterior más de 25 años a nivel nacional. Se ha especializado en instalaciones especiales de Publicidad Exterior, aparte de utilizar los soportes convencionales.
- **Blow up Media:** Forma parte de la multinacional alemana Ströer Group. Está especializada en Lona de gran formato, Lona de aire y City Tower.
- **Publimetro, S.A.:** Creada en 1972, inició sus actividades con la explotación publicitaria del Metro de Madrid. El diseño y formatos de los soportes, la selección de ubicaciones y el sistema de comercialización de la exclusiva publicitaria del Metro de Madrid resultó pionera en España. A la exclusiva del Metro de Madrid le siguieron otros proyectos como el diseño del plan de publicidad exterior de la Exposición Universal de Sevilla, la explotación, a través de su filial Exterior Vasca, S.A., de la exclusiva de mobiliario urbano en la ciudad de San Sebastián o el diseño y la explotación publicitaria de la exclusiva del entonces recién inaugurado Parque Ferial de IFEMA en el Campo de Las Naciones.
- **Malla, S.A.:** Malla fue fundada en 1966, y se ha convertido en la empresa líder de la publicidad exterior en las Islas Baleares. Ofrece además un servicio global en comunicación adaptado a cada cliente.
- **Mugasa:** comienza a operar como concesionario exclusivo del mobiliario urbano de la ciudad de La Coruña a partir de 1982. Actualmente cuentan con 900 caras.
- **Asoma TV Multimedia:** empresa con experiencia especializada en el mundo de la cartelería digital, marketing dinámico, narrowcasting, digital signage. Esta tecnología les permite enviar cualquier tipo de contenido a cualquier soporte remoto (LCD, plasma, proyectores, ordenadores...) con lo que

crean canales corporativos o publicitarios. Ofrecen un servicio integral, desde proyectos de consultoría hasta la venta de equipos, pasando por la creación de los propios contenidos y la gestión de los canales.

Los datos económicos más relevantes, se muestran en la siguiente tabla:

	AÑO CREACIÓN	CAPITAL SOCIAL	VENTAS	RESULTADO	EMPLEADOS
JC DECAUX	1962	29 MM €	45,3 MM €	13,2 MM €	278
CLEAR CHANNEL	2000	0,95 MM €	73,8 MM €	(1,95 MM €)	293
CABITEL	1991	3005 €	¿?	¿?	¿?
CEMUSA	1984	41,5 MM €	83,8MM € (*)	(22 MM €) *	340
GRUPO PUBLIMEDIA	2000	60.110 €	42,4 MM € *	7,1 MM €	90
CBS OUTDOOR	1990	3,6 MM €	21,2 MM € **	(303.000 €)**	70
GRUPO REDEXT	2005	254.000 €	19,8 MM € *	(1,75 MM €) *	56
ESPACIO PUBLICIDAD EXTERIOR	1977	168.280 €	13,6 MM € *	0,2 MM € *	50
PROMEDIOS EXCLUSIVAS DE PUBLICIDAD	2003	202.000 €	15,1 MM €	26.000 €	24
ATLANTIS	1975	225.700 €	15,2 MM € *	120.000 € *	47
IN STORE MEDIA	1998	300.500 €	23,9 MM € *	3,4 MM € *	50
PUBLISISTEMAS	¿?	¿?	¿?	¿?	¿?
PUBLICIBUS	1978	60.110 €	10,1 MM € *	138.000 € *	17
MONOPOSTE	1994	6.012 €	4,6 MM €	¿?	22
PUBLIFLOTAS	2001	6.000 €	3,1 MM € *	54.000 € *	11
SOPORTES Y MEDIANERAS	1991	60.110 €	10 MM € *	(296.000 €) *	12
BLOW UP MEDIA	2001	68.691 €	3,9 MM €	(280.000 €)	8
PUBLIMETRO	1972	601.012 €	¿?	¿?	¿?
MALLA	1966	60.149 €	20,2 MM € *	1,6 MM € *	23
MUGASA	1989	180.306 €	2,1 MM €	278.816 €	6
IMPACTMEDIA	2003	187.790 €	2,5 MM €	12.955 €	10
ÁNIMO TV	2004	673.380 €	¿?	¿?	¿?
ASOMA TV MULTIMEDIA	1991	3.005 €	341.000 €	14.754 €	7
IMAGIC VISION	2004	179.943 €	1,7 MM € *	178.000 € *	4

Tabla 8. Fuente: INFORMA

5.- ANÁLISIS DE LA TECNOLOGÍA

5.1.- NUESTRO PRODUCTO, TECNOLOGÍA CONOCIDA Y ACCESIBLE EN EL MERCADO

A día de hoy la tecnología necesaria es totalmente accesible tanto para **TeamBrand** como para los clientes. En el caso de **TeamBrand** es una infraestructura escalable y externalizada.

Para los **Escaparates** hablamos de un proyector (producto maduro) y lámina (no es un producto de gran distribución pero ya existe y hay varios fabricantes). Aunque ya es accesible toda la tecnología, una prioridad de **TeamBrand** será INNOVAR (departamento I+D+i) en cuanto a tipos de proyectores y distintos haces y anchos de haz así como dimensiones de pegatinas no estándar. Asimismo, el software se irá adaptando según las necesidades del mercado, de los clientes y de nuestra línea de I+D+i para promocionar nuevas soluciones y servicios.

Adicionalmente el **Escaparate** necesita un ordenador con tarifa plana de adsl que se comunice con los servidores centrales de **TeamBrand** vía Web para la descarga de contenidos y mantener actualizada la aplicación de tarificación. No se requerirá un agente o software especial en los **Escaparates**. Con un PC que tenga navegador, se conectará directamente con la aplicación Web que residirá en los servidores centrales de **TeamBrand**. Eso no quita para que a los clientes se les distribuya un software que les permita generar sus propios contenidos multimedia.

Para los **Anunciantes**, sólo necesitan sus propias herramientas para generar los ficheros multimedia y un ordenador para vía Web transmitir el fichero a los servidores centrales de **TeamBrand**.

En resumen, estamos hablando que a nivel técnico nuestra solución no necesita más que unos servidores, una aplicación Web, una lámina, un proyector y una conexión a Internet. Todo esto es conocido y accesible a día de hoy.

5.2.- PRODUCTO, ESTADO ACTUAL Y FUTURO

Los productos que distribuimos difícilmente se quedarán obsoletos, ya que por una parte es algo novedoso como concepto (lámina) y por otra parte es algo que lleva tiempo en el mercado y que seguirá bastante tiempo (proyector). Lo que sí puede pasar es que cada vez se evolucione más tanto en contenidos multimedia como en modos de presentación (2D, 3D, holografía, panel táctil,...) lo que requerirá mayores anchos de banda y equipamiento más moderno pero que no dejará obsoleto al actual. Se estima un plazo mínimo de 5 años en el que la tecnología actual propuesta no se quedará obsoleta y probablemente más, aunque pasada esa barrera nos interesará ir renovando el producto. Entendemos para nuestro negocio que podremos introducir cambios considerables consolidados con la tecnología actual en ese momento, cada 5 años.

En cuanto al grado de avance de la tecnología propuesta, el proyector no ha cambiado mucho salvo la miniaturización de los mismos (línea a mejorar en el futuro junto con el mantenimiento de las lentes y la reducción de consumo). En este campo se podrá avanzar aumentando el ancho del haz, incluso haciéndolo múltiple o en 3D (líneas I+D+i). Respecto a las láminas aunque es algo ya estable y que funciona, también permiten innovación en forma, tamaño (aumentar) y propiedades (táctil). A día de hoy las láminas son de 0,5mm de grosor, requieren un cristal máximo de 16mm y sus dimensiones máxima es de 100 pulgadas de diagonal. Finalmente la aplicación que residirá en los servidores centrales será una

aplicación Web, totalmente en boga a día de hoy. Obviamente el mundo Web sí que va a avanzar considerablemente en los próximos años y esto nos permitirá dotar a nuestra aplicación de muchas más funcionalidades para los clientes.

5.3.- SOLUCIÓN TÉCNICA

Como ya hemos comentado antes, hablamos de una infraestructura distribuida en el **Escaparate**, **Anunciante** y Servicios Centrales, y todos ellos conectados entre sí por Internet.

- **SERVICIOS CENTRALES (servidor + aplicación Web + conexión Internet banda ancha):**
Constará de unos servidores redundados donde se alojará el software para acceso de los distintos clientes, donde podrán subir o bajar información según el tipo de cliente. Los **Anunciantes** subirán la publicidad y los **Escaparates** se la bajarán. Además habrá un sistema que monitorice a los **Escaparates** para luego poder pagarles por emitir la publicidad.
- **ANUNCIANTES (ordenador + conexión Internet):**
Solo requerirán de un ordenador con acceso a Internet para conectarse a la página de **TeamBrand** y donde podrán subir la publicidad que quieran y que solo será accesible a las tiendas que ellos elijan y a las que estén dispuestos a pagar por emitir su publicidad.
- **ESCAPARATES (proyector + lámina retroproyectable + ordenador + conexión Internet):**
Solo necesita de un proyector comercial, una lámina retroproyectable sobre la que proyectar, y un ordenador desde el que se le enviará al proyector el contenido multimedia, generado por el propio cliente con el software suministrado o descargado de la Web de **TeamBrand**.

El esquema de la solución sería como el que se muestra en el **Gráfico 25**:

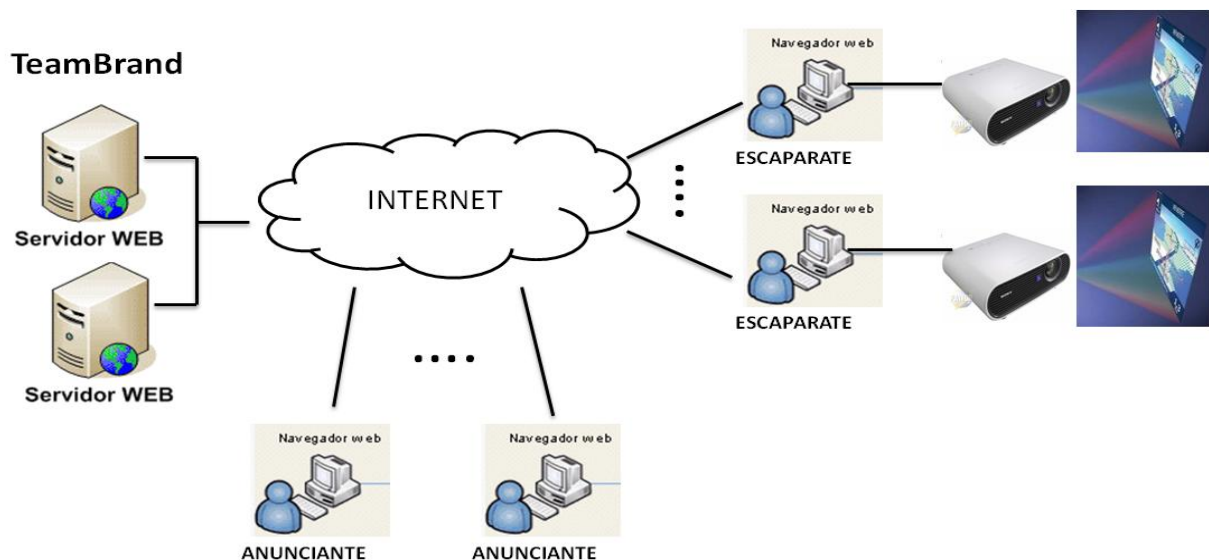


Gráfico 25. Fuente: Elaboración propia

5.4.- ¿NECESIDAD DE SERVICIOS DE BANDA ANCHA?

En el caso de nuestros clientes (**Escaparates** o **Anunciantes**) entendemos que el tamaño de los ficheros a transferir no serán muy grande (entorno de KB por fichero) y su transferencia (subida/bajada punto – punto entre cliente y servicios centrales de **TeamBrand**) perfectamente realizable vía conexión ADSL residencial.

Además la transferencia, caso de querer hacerse de modo masivo, se puede planificar (programar) fuera de horario comercial o de presentación en el frontal o durante otra presentación. Esto será configurable y optimizable con la herramienta software. Se puede ofrecer un modo estándar y ajustable en función del cliente.

En el caso del **HOST** (comunicación entre los servicios clientes y los distintos clientes), comunicación punto–multipunto, se hace necesario tener un gran ancho de banda para la difusión a todos los clientes de los contenidos de modo masivo. Debido al uso de una infraestructura externalizada, el ancho de banda de salida no será un impedimento tecnológico ya que se puede aumentar con la empresa de hosting según la necesidad. La idea es partir de una infraestructura básica, redundada para alta disponibilidad, de: 2xCPU, 2xGB RAM, 50GB HDD, 100GB de transferencia

Esto tiene un coste con un proveedor (i.e. Arsys) de 100€ por servidor => 200€ por mes.

5.5.- LA RED DE COMUNICACIONES Y NUESTRO NEGOCIO

El esquema de nuestra solución es básico:

- **ESCAPARATE:**
Proyector + Lámina (en escaparate) + PC con conexión Internet + Software contenidos multimedia (OPCIONAL)
- **ANUNCIANTE:**
PC con conexión a Internet
- **TeamBrand:**
Servidores centrales, aplicación Web y conexión a Internet de banda ancha

Para que el negocio sea posible necesitamos de Internet, lo cual simplifica el escenario de comunicación y nos permite un grado de crecimiento ilimitado en cuanto al número potencial de clientes independientemente de su ubicación, siempre que aumentemos los recursos Hardware de los servidores. Tanto los clientes como el propio **TeamBrand** necesitarán una conexión a Internet. A día de hoy será un adsl residencial para los clientes, aunque a medida que avance la tecnología se podría usar tecnología inalámbrica (Wifi, Wimax) disponible para ciudadanos.

La única limitación que podemos tener a día de hoy es que en algunos clientes se quisiese hacer la reproducción por streaming (directamente por Internet desde los servidores centrales a la tienda en tiempo real) lo cual requeriría un gran ancho de banda por parte del cliente, aunque eso no parece un escenario realista a corto plazo.

6. QDAFO

6.1.- DEBILIDADES

- **Dificultad de cuantificar los resultados (ROI) de los anunciantes:** en la publicidad exterior es complicado calcular el ROI de una campaña. Aspecto éste, importante para los **Anunciantes**
- **No tenemos experiencia en el sector:** ninguno de los emprendedores del negocio tenemos experiencia en el sector de la publicidad
- **Difícil innovar solución tecnológica muy acotada:** a día de hoy las opciones técnicas están en un momento de madurez
- **Demasiados costes directos de mano de obra en el arranque del negocio por lo multidisciplinar del personal:** las diferentes tipologías de necesidades puede traducirse en unos costes directos de mano de obra importantes
- **Solución tecnológica no es sostenible:** obliga a un considerable consumo eléctrico
- **Fuerte coste inicial para el comercio:** el precio de los medios técnicos necesarios para el desarrollo del servicio son destacados para según que tipo de **Escaparates**
- **El Escaparate es propiedad de un tercero:** al explotar frontales que no son de nuestra propiedad hay aspectos que como el de la limpieza del frontal, de vital importancia para nuestra solución, no dependen de nosotros
- **Puede pasar desapercibido para el viandante:** los contenidos pueden pasar desapercibidos para el viandante
- **Incertidumbre en cuanto al número de Escaparates a los que vamos a tener acceso:** al no ser de nuestra propiedad, no tenemos certeza sobre la cantidad de los frontales a los que tendremos acceso

6.2.- AMENAZAS

- **Situación económica actual:** el momento de crisis económico-financiero actual puede condicionar el interés con el que nuestro servicio puede ser recibido
- **Difícil de implantar si su uso no es sencillo:** si el **Escaparate** no cuenta con unos conocimientos informáticos básicos, el apoyo que pueden llegar a requerir de nosotros puede ser excesivo
- **Cambiar hábitos en empresas que invierten en publicidad exterior:** estamos ofreciendo un nuevo soporte de publicidad exterior, y para que sea utilizado habrá que cambiar los hábitos de consumo actuales de los **Anunciantes**
- **Los acuerdos con otras tiendas para realizar ofertas cruzadas a los clientes no están muy presentes en las estrategias de los distribuidores:** las sinergias que nuestro servicio es capaz de generar tenemos que conseguir transmitir las pues a día de hoy no están instauradas en la mente de los **Escaparates**
- **Solución sencilla que permite ser imitada fácilmente:** no existe ningún elemento técnico que pueda suponer una barrera de entrada para potenciales competidores
- **Incertidumbre de las nuevas tecnologías que vendrán que pueden ser sustituidos o ser más atractivas:** no hay una visión clara que prevea si habrá y en qué plazo, soluciones tecnológicas que dejen atrás la que hay en la actualidad

6.3.- OPORTUNIDADES

- **Los Centros Comerciales porque con la situación actual mantienen volumen de ventas:** aún en un momento de crisis como el actual, sus ventas han seguido creciendo

- **Llevar las ventajas de la publicidad exterior en centros comerciales al comercio tradicional:** puesto que existen estudios que demuestran la eficacia de la publicidad exterior en los centros comerciales, existe un oportunidad de trasladar esto a los **Escaparates** que configuran el paisaje urbano de cada barrio
- **El escaparate del pequeño comercio es su publicidad:** así como las grandes cadenas y **Anunciantes** utilizan diferentes medios para publicitarse, los **Escaparates** pertenecientes al llamado comercio tradicional tienen en su frontal el único medio para hacerlo. Nuestro servicio lo dinamiza y lo hace más eficiente
- **Sinergias de "proximidad":** Nuestro servicio es una potente herramienta para que diferentes **Escaparates** situados en zonas próximas, puedan unirse para realizar campañas que aumenten sus ventas
- **Posibilidad de asociarse con otros Anunciantes:** al igual que sucede con las sinergias de "proximidad", nuestro servicio permite potentes sinergias entre diferentes **Anunciantes**
- **Incremento de cuota de la publicidad exterior:** debido a la derivación de publicidad que provoca la fragmentación de canales TV (TDT). La publicidad exterior aumenta su cuota de mercado frente a otros medios. Además, tradicionalmente, la publicidad exterior constituye un valioso complemento a las campañas publicitarias lanzadas en otros medios de comunicación: televisión, radio, prensa
- **Ubicación de los comercios en puntos estratégicos:** puesto que potencialmente tenemos acceso a un altísimo porcentaje de frontales a pie de calle, por extensión podemos contar con soportes estratégicamente situados que maximizan la fuerza de nuestro servicio
- **Ingreso adicional para el Escaparate:** nuestro servicio permite la obtención de ingresos adicionales por un espacio que a día de hoy no los genera. Esto siempre, pero más en una situación como la actual, es un importante recurso de venta
- **Flexibilidad geográfica-demográfica:** La posibilidad de segmentar en función de las necesidades del **Anunciante**, nos permite seleccionar los mejores emplazamientos para que sean captados por el público objetivo adecuado

6.4.- FORTALEZAS

- **Más barato que otras soluciones de publicidad para comercios:** ofrecemos una solución de igual o superior calidad pero más económica que el resto
- **El entorno tecnológico de los comercios dispone de los servicios o recursos mínimos necesarios:** contamos con el soporte tecnológico necesario para la implantación y puesta en marcha de nuestro servicio
- **Mejoran la relación con los clientes:** nuestro servicio ofrece la posibilidad de generar nuevos vínculos con los consumidores de los **Escaparates** y **Anunciantes**
- **Explotar la confianza tradicional de los comercios a pie de calle de cara a los anunciantes:** los frontales donde se visualizan los contenidos de nuestro servicio pertenecen a **Escaparates** que tradicionalmente cuentan con un nivel de confianza para sus clientes que resulta un valor añadido para los **Anunciantes**
- **Altos niveles de frecuencia y de notoriedad:** la posibilidad de exposición constante a un público que multiplica los impactos de visión de los contenidos y el alto nivel de recuerdo en la mente de los consumidores que tiene la publicidad exterior, hacen de nuestro servicio un perfecto soporte publicitario
- **Connota desarrollo y prosperidad para comercio y ciudad:** tanto por el atractivo ambiente visual que genera como por el desarrollo tecnológico que transmite, nuestro servicio beneficia a los usuarios del mismo

- **Publicidad poco agresiva:** nuestro servicio como medio que forma parte de la publicidad exterior no es percibida por el espectador como agresivo o presionante, al contrario de lo que ocurre con la emitida a través de televisión, radio o prensa.
- **Flexibilidad e inmediatez en los contenidos:** nuestro servicio permite adaptar en tiempo y forma los contenidos, de manera que emitan en todo momento el mensaje más adecuado para cada campaña, ya sea de un **Escaparate** o de un **Anunciante**
- **Proyecto amortizable sin coste para el Escaparate:** la generación de ingresos que ofrece la contratación de nuestro servicio mixto o completo de publicidad, permite la amortización del coste inicial que la instalación y puesta en marcha del mismo representa
- **Software muy personalizado y depurado para evitar competencia:** nuestro servicio cuenta con un software que se ajusta todo lo posible a las necesidades particulares de cada **Escaparate**
- **Acceso a financiación por la parte de I+D+i:** para nuestra empresa se abre la posibilidad de la esta financiación dadas las características del servicio que ofrecemos

		OPORTUNIDADES										AMENAZAS						
		CENTROS COMERCIALES	ASOCIACIÓN CENTRO CCIAL-CCIO TRADICIONAL	EL ESCAPARATE ES LA PUBLICIDAD	SINERGIAS DE "PRÓXIMIDAD"	ASOCIACIÓN ENTRE CLIENTES-MARCA	INCREMENTO CUOTA PUBLICIDAD EXTERIOR	UBICACIÓN ESTRATÉGICA DE CLIENTES TIENDA	INGRESO ADICIONAL DE CLIENTES TIENDA	FLÉXIBILIDAD GEOGRÁFICA-DEMOGRÁFICA	SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL	DIFICULTAD IMPLANTACIÓN COMERCIOS SIN CONOCIMIENTOS TÉCNI	CAMBIO DE HÁBITOS EN CLIENTES MARCA	FALTA DE CULTURA DE ASOCIACIÓN ENTRE CLIENTES-COMERCIO	SOLUCIÓN SENCILLA FÁCILMENTE IMITABLE	INCERTIDUMBRE TECNOLOGÍAS FUTURAS		
FORTALEZAS	SOLUCION MÁS ECONÓMICA QUE OTRAS	2	2	1	2	0	2	2	2	2	0	1	0	1	-2	0	15	
	CLIENTE TIENDA CON MÍNIMA TECNOLOGÍA EXIGIBLE	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	0	1	-1	0	11	
	VÍNCULOS EMOCIONALES ENTRE CLIENTES	1	1	1	2	2	2	2	2	-1	0	1	0	0	0	0	15	
	BUENA IMAGEN DE NUESTRO CLIENTE TIENDA	1	2	1	2	2	1	2	2	2	-1	-1	0	0	-1	0	12	
	ALTOS NIVELES DE FRECUENCIA Y NOTORIEDAD	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	-1	0	1	1	-1	0	16
	DESARROLLO Y PROSPERIDAD PARA COMERCIO Y CIUD	1	1	0	2	1	2	1	1	0	0	-1	0	1	-2	0	7	
	PUBLICIDAD POCO AGRESIVA	2	2	1	2	1	2	1	1	2	0	0	1	0	0	0	15	
	FLEXIBILIDAD INMEDIATA EN CONTENIDOS	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	-1	1	0	-2	0	16	
	PROYECTO AMORTIZABLE SIN COSTE PARA CLIENTE TIE	2	2	2	0	1	1	2	1	2	1	0	1	-1	-1	-1	15	
	SOFTWARE CUSTOMIZADO PARA EVITAR COMPETENCIA	2	2	1	1	1	1	0	1	2	-2	-1	0	0	-1	0	7	
ACCESO A FINANCIACIÓN VÍA I+D PARA EL PROYECTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	-1	-3		
DEBILIDADES	DIFICULTAD CALCULO ROI PARA LOS CLIENTES-MARCA	0	0	0	1	-1	-1	0	-1	0	-2	0	-2	0	0	0	-6	
	FALTA EXPERIENCIA EN EL SECTOR DEL EQUIPO PROMO	-1	-1	-1	0	-2	0	-1	0	0	-2	0	-1	-1	-2	-2	-14	
	DIFÍCIL INNOVACIÓN	0	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	-2	0	-1	-1	-2	-2	-11	
	ELEVADOS COSTES DIRECTOS EN ARRANQUE	1	1	0	0	0	1	0	-1	-1	-2	-2	-1	-2	-1	0	-7	
	SOLUCIÓN TECNOLÓGICA NO SOSTENIBLE	0	-1	0	0	0	-2	0	-2	-1	-2	-1	0	0	0	0	-3	
	COSTE INICIAL PARA EL COMERCIO	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	-2	-2	-2	0	-1	0	0	-13	
	FRONTAL PROPIEDAD DE UN TERCERO - COMERCIO	-2	-2	0	0	0	-1	-2	0	-1	-2	-1	0	-2	0	0	-13	
	PUEDA PASAR DESAPERCIBIDO PARA VIANDANTE	0	-1	0	-1	-2	0	1	0	0	-2	-1	-2	-2	0	-1	-11	
INCERTIDUMBRE CANTIDAD Y CALIDAD DE FRONTALES	1	1	0	1	0	0	-1	0	0	-1	0	-1	-2	0	0	-2		
	14	13	8	19	6	11	11	10	10	-18	-9	-4	-6	-18	-7	40		

Tabla 9. Fuente: Elaboración propia

6.5.- CONCLUSIONES DEL QDAFO

Del análisis del QDAFO, extraemos las siguientes conclusiones:

- Nuestra solución es atractiva, sencilla y fácilmente imitable.
- Debemos tratar de "levantar" cuantas barreras nos sea posible para evitar la entrada de competidores o que ésta se produzca en las condiciones menos ventajosas posible.
- Elaboraremos una segmentación que nos permita localizar aquellos **Escaparates** cuya localización como soporte publicitario sea considerada estratégica.
- Elaboraremos estrategias con las que consigamos que los contenidos de nuestro servicio lleguen al consumidor justo en el momento de la compra, se conviertan en el último contacto publicitario antes de ésta, y de imagen a esa posición atractiva que representa ser la "última" marca vista.
- Pondremos especial énfasis en vender las bondades de nuestro servicio para aquellos **Escaparates** o **Anunciantes** que apuesten por las sinergias que se generan con la asociación entre ellas, ya sea por proximidad geográfica o por oportunidad y características de la campaña.
- Procuraremos estrategias que permitan que nuestro servicio sea visto como vital para el lanzamiento de nuevas marcas, para dar a conocer ofertas/promociones especiales y para estimular la prueba y consumo de producto.
- Para afianzar nuestra posición de liderazgo, abordaremos alianzas estratégicas con aquellos proveedores de producto y servicio que resulten un valor añadido para la perfecta configuración de nuestra solución.
- Desarrollaremos inversiones en I+D+i en busca de mejoras y factores diferenciadores frente a la competencia.
- Destacaremos, a través de una potente campaña de marketing/publicidad las fortalezas de nuestra solución en lo que se refiere a frecuencia, notoriedad, flexibilidad e inmediatez del mensaje.

7.- MODELO DE NEGOCIO

TeamBrand se constituye como un nuevo canal de distribución de publicidad situado en los **Escaparates** de los comercios. Este nuevo soporte de publicidad exterior permitirá a los gerentes de aquéllos dinamizar las ventas de sus negocios, así como rentabilizar este espacio vital mediante la inserción de publicidad genérica de otros clientes o marcas comerciales.

Como veremos, conseguir un número mínimo de **Escaparates** será uno de nuestros primeros objetivos a lograr, siguiendo las líneas estratégicas que hemos marcado para ello. Una vez adquirido el mínimo exigible, nuestro siguiente paso será acceder a los **Anunciantes**. Es decir, todas las compañías que invierten en publicidad exterior para sus negocios, así como de cualquier otra que quiera hacer uso de nuestros soportes para anunciarse.

ESCAPARATES:

El servicio que ofrecemos es revolucionar el escaparate de su tienda o negocio mediante la instalación de nuestros retroproyectors. Además del retroproyector, se instalarán las láminas adecuadas para cada **Escaparate**, el hardware y software necesario y adaptado para cada caso, se formará al cliente para su utilización y se incluirá el mantenimiento de los equipos y el Seguro a Todo Riesgo de los mismos.

Si bien nuestra oferta en los equipos será adaptada a cada tienda en función de sus características técnicas, la oferta de conexión con nuestros servidores será limitada a tres opciones de canales (**Gráfico 26**):

- **Canal Cerrado:** El **Escaparate** dispondrá del 100% de su capacidad de emisión para insertar su propia publicidad. No tendrá posibilidad de insertar publicidad externa.
- **Canal Mixto:** El **Escaparate** dispondrá de la mitad del tiempo de emisión para insertar su propia publicidad, dejando el otro 50% para la inserción de publicidad de terceros.
- **Canal Abierto:** El **Escaparate** nos cede el 100% de su capacidad de emisión, para la emisión de publicidad externa.

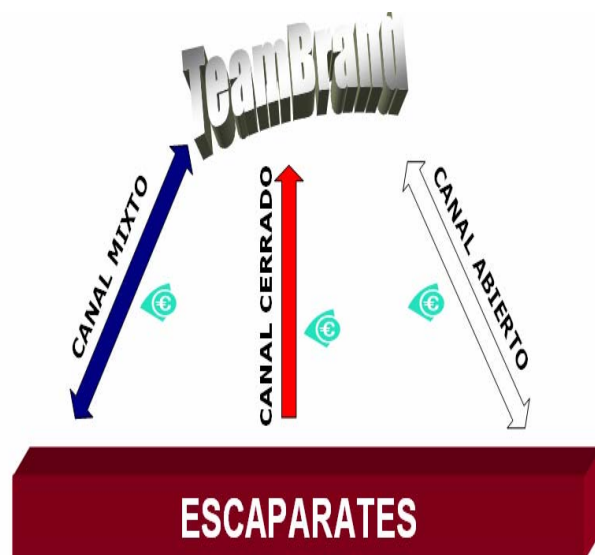


Gráfico 26. Fuente: Elaboración propia

La elección del canal por parte del **Escaparate** determinará la relación que mantendremos con cada uno de ellos, en lo que a contraprestaciones y facturación se refiere; y tal y como se detallará más adelante.

ANUNCIANTES:

Una vez hayamos conseguido el número mínimo de frontales que nos hayamos marcado como objetivo para iniciar nuestra actividad de explotación publicitaria, contactaremos con empresas que realicen importantes campañas publicitarias. Cuanto más inviertan en publicidad mayor será nuestra preferencia por las mismas, si bien las que ya vienen invirtiendo en publicidad exterior ya conocen el buen funcionamiento de la misma, y su posición puede hacernos más sencilla su captación como **Anunciantes**.

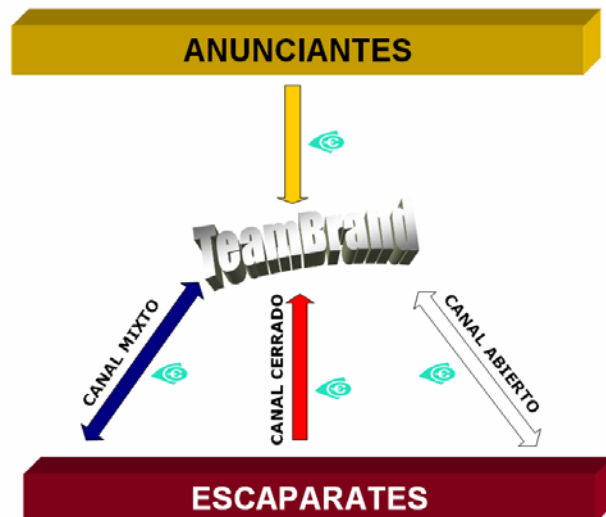


Gráfico 27. Fuente: Elaboración propia

En los contactos con estos **Anunciantes** tendremos que vender el número de frontales que tendremos contratados, así como la relevancia de su ubicación.

Como se ve en el **Gráfico 27**, **TeamBrand** actúa como la plataforma de comunicación entre aquéllos que quieren publicitarse y quienes ofrecen soportes publicitarios. El detalle de cada uno de ellos se explica en el Plan Comercial.

7.1.- ESTRATEGIAS COMERCIALES

Llevaremos a cabo una serie de acciones para crear una ocupar una posición privilegiada, mantenernos en ella y enfrentarnos con éxito a las fuerzas competitivas del sector al que nos vamos a dirigir.

Fijaremos nuestras estrategias con unos objetivos a medio y largo plazo, eligiendo las alternativas que nos lleven a cumplirlos.

7.1.1.- SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Ésta es la estrategia inicial con la que comenzaremos a desarrollar nuestra actividad comercial. Nos vamos a concentrar en los **Escaparates** que mejor atiendan a nuestros intereses en función de:

- Densidad de población (territorio geográfico).
- Tránsito peatonal, frecuencia de impacto e importancia de vía.
- Duración o influencia de cada impacto visual.
- Características físicas del frontal (superficie, número de frontales al exterior, elementos externos que dificulten la visión, etc).
- Ubicación estratégica del **Escaparate** por separado o como alianza con otros **Escaparate** (por ejemplo centros comerciales).

De esta manera, además de dar respuesta a nuestra misión, nos situaremos en los mejores emplazamientos estratégicos. Esta atractiva oferta de localizaciones nos facilitará el acceso a nuestros futuros **Anunciantes**.

7.1.2.- LIDERAZGO EN COSTES

Para reforzar nuestra posición de liderazgo minimizaremos los costes asociados a los distintos apartados de nuestra solución (proyector, láminas, desarrollo Software, herramienta de gestión de contenidos y todo el equipo técnico necesario para el suministro, instalación y mantenimiento del mismo). Para ello se establecerán acuerdos con los fabricantes de proyectores y láminas. Para optimizar los servicios y tener una mayor escalabilidad se podría llegar a un acuerdo con los proveedores de líneas ADSL para comercios, de forma que lo contemplen dentro de la oferta integral de servicios de telecomunicaciones que presta el proveedor a dichos negocios.

Esta solución no solo nos permite ser líderes en costes por la optimización de los mismos; adicionalmente, los **Escaparates** podrán amortizar la infraestructura e incluso obtener ingresos derivados de la emisión de contenidos publicitarios de los **Anunciantes** en su plataforma.

7.1.3.- DIFERENCIACIÓN DE SERVICIO

Ofreceremos en el mercado un servicio diferenciador. No solamente desarrollamos un producto que mejora la eficiencia de los frontales de nuestros **Escaparates**, sino que crearemos un nuevo soporte de publicidad exterior que incide en una gran flexibilidad e inmediatez de contenidos, así como un servicio versátil que se adaptará a las necesidades específicas de cada **Escaparate** y **Anunciante**. En este sentido, nuestras estrategias seguirán las siguientes líneas:

- Inversiones en diseño de todo el servicio global, aplicación Web (para **Escaparates** y **Anunciantes**), imagen, marca, etc.
- Conseguir una adecuada penetración inicial a través de una buena campaña publicitaria, incluso se considerará la opción de ofrecer sin coste adicional el producto en los **Escaparates** con frontales estratégicos.
- Inversión I+D+i, en busca de la diferenciación continua de los posibles competidores/imitadores y para adaptar la solución a las nuevas tecnologías que vayan surgiendo.
- Inversión en servicio al **Escaparate** y **Anunciante**. Es decir, soporte y mantenimiento. En este apartado, se consideraría una alianza estratégica con los proveedores nacionales de comunicaciones que nos permita dar una cobertura a nivel nacional de estos servicios.

7.2.- ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN

Para llevar a cabo con éxito la implantación, debemos administrar de forma correcta tres puntos críticos. Estos tres puntos se abordan de forma paralela, asegurando el correcto tratamiento de todos ellos y cumpliendo los plazos del proyecto.

7.2.1.- GESTIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se gestiona de acuerdo al presupuesto. Se designa para este apartado un Director Técnico y un equipo de técnicos gestionado por el mismo.

Diseñaremos y configuraremos la solución (software y hardware) que dé la cobertura más adecuada a los procesos de cada cliente. La solución se adaptará a las necesidades de cada cliente, tienda o marca. Será responsabilidad nuestra la actualización de la plataforma acorde con los avances tecnológicos y nuevos requerimientos del sistema.

Dentro de este apartado se abordan las siguientes cuestiones:

- Ámbito y Formación
- Planificación
- Organización
- Personal Necesario (suministro, instalación y mantenimiento)
- Evaluación y preparación de medios
- Documentación contractual
- Revisiones (seguimiento)

7.2.2.- GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Analizaremos la gestión óptima de la información en el nuevo sistema. La herramienta software diseñada será la responsable de poner a disposición de los clientes los distintos contenidos en tiempo y forma.

Dentro de este apartado se abordan las siguientes cuestiones:

- Identificación de las necesidades del cliente
- Estrategias de generación de contenido para el frontal
- Gestión personalizada de los contenidos a los que puede acceder cada **Escaparate**

7.2.3.- GESTIÓN DE PROCESOS

El sistema de negocio debe soportar de forma óptima los procesos de negocio de cada uno de nuestros clientes. Será también responsabilidad del Director Técnico la creación y supervisión de los mismos.

Dentro de este apartado se abordan las siguientes cuestiones:

- Definición del procesos
- Seguimiento para el cumplimiento de los mismos
- Gestión de la solución adecuada a cada **Escaparate**
- Análisis de discordancias con el comercio de la solución planteada
- Planificación de fechas para los distintos hitos

7.2.4.- FASES DEL PROYECTO DE IMPLANTACIÓN

En nuestro proyecto, la implantación la hemos dividido en tres fases:

- Consultoría previa a la instalación
- Instalación física
- Configuración y puesta en marcha.

7.2.4.1.- Consultoría previa a la instalación

En esta fase de estudio de implantación definimos las soluciones que vamos a ofrecer a nuestros clientes y planificamos las tareas a realizar.

También se estudia la adecuación de nuestro producto con los procesos de negocio de cada uno de nuestros clientes. En los casos de clientes con múltiples emplazamientos comerciales, dispersos en diferentes localizaciones (bien por su importancia comercial, o por su dispersión geográfica) o en diferente segmentación (realizada en el apartado de segmentación de mercado) se decidirá en qué sitios y en qué orden se instalará nuestro sistema.

7.2.4.2.- Instalación física

Durante la fase de implantación, configuramos y adaptamos el sistema de proyección a lo especificado en el Estudio de Implantación. Se validan los procesos de negocio y la solución y se instala y configura la infraestructura. De ser necesario, también se realizan desarrollos a medida como por ejemplo, la integración con otros sistemas. (Pantallas de televisión, proyectores interiores...etc.)

7.2.4.3.- Gestión de la instalación física

Este es el momento en el que se realiza el Desarrollo y personalización del software, Suministro de material necesario, Instalación física del mismo, Material formativo a la tienda y jornada presencial (Manejo de contenidos), Batería de pruebas y validación de la aplicación.

Asimismo, se realiza una recopilación de datos, Asignación del "usuario" y "password" para cada cliente (**Escaparate** y **Anunciante**), Establecimiento y configuración de los módulos de contenidos, Migración de datos (pruebas) y Validación de datos

Durante la fase de configuración y puesta en marcha, la cual representa la fase final de la implantación del proyecto, es durante la que se pone en funcionamiento el nuevo sistema instalado. Mientras esté en fase de configuración o pruebas hasta su lanzamiento, podrá verse el logo de nuestra empresa y la frase "EN PRUEBA".

En este punto nuestro **Escaparate** (usuario final) habrá completado su formación on-line sobre la infraestructura, y los usuarios podrán comenzar a trabajar y utilizar nuestro sistema conforme a los procedimientos definidos. Se corroborará junto a él que los requerimientos de partida se cumplen.

En el caso de que el **Escaparate** necesite instalaciones en distintas ubicaciones-tienda, se llevará a cabo la puesta en marcha en una tienda piloto y, tras la evaluación, se traslada la experiencia al resto de puntos de venta de acuerdo al plan de desarrollo.

8.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Conseguir y mantener la posición dominante en el mercado, manteniendo una cuota mínima del doble del competidor más cercano, entendiendo como competidor a aquellas empresas con soluciones de publicidad similares (Soportes Digitales para Publicidad Exterior, situados en los escaparates de los Comercios)
- Obtener un ROE del 40% al finalizar el quinto año
- Superar el 2% de la cuota de mercado de inversión en Publicidad Exterior a la finalización del quinto año
- Superar los 1.700 soportes digitales instalados a la finalización de los 5 primeros años del negocio
- Que al menos el 65% de los Soportes Digitales instalados permitan la emisión de Publicidad de terceros (Canal Mixto y/o Canal Abierto)
- A la finalización del quinto año, tener Soportes Digitales instalados en al menos 15 capitales de provincia.
- Iniciar la expansión internacional tras los 5 primeros años de actividad de la empresa, a través de una Alianza Estratégica

9.- PLAN COMERCIAL

9.1.- ESTIMACIÓN DEL VOLUMEN Y DIMENSIÓN DEL MERCADO DE ESCAPARATES

Nuestro mercado potencial de **Escaparates** está compuesto por:

- **Escaparates Pie de Calle:** en los que incluiremos también los establecidos en Centros Comerciales, de todo el territorio nacional
- **Escaparates Franquicia:** el censo está registrado en el Registro de Franquicias del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Análogamente, buscaremos nuestro mercado accesible de la siguiente forma:

- Comercios a pie de calle de Barcelona, Madrid y Valencia
- Franquicias "gran red", que son aquellos franquiciadores que cuentan con una red de más de 20 establecimientos franquiciados, sin que sea necesario que tengan ningún establecimiento propio

Los datos demográficos y de densidad comercial de las ciudades seleccionadas para iniciar la comercialización de nuestro producto/servicio en Escaparates son:

CIUDADES OBJETIVO	POBLACIÓN	DENSIDAD COMERCIAL *
BARCELONA	1.621.537	13,71
MADRID	3.255.944	11,69
VALENCIA	814.208	13,83

* Número de locales de comercio por cada 1000 habitantes.

Tabla 10. Fuente: INE

En España, según los últimos datos registrados en el INE, existen un total de 813.115 comercios. De estos, 65.026 pertenecen a franquicias.

Un elemento clave en el éxito de nuestra empresa es la cuidada selección de los puntos de localización de nuestros futuros **Escaparates**. Ésta es lo que nos dará una posición diferenciadora con respecto a la competencia.

Nuestras Zonas objetivo dentro de las 3 ciudades donde realizaremos el lanzamiento, están seleccionadas bajo el criterio de ser consideradas como una ZONA-RUTA COMERCIAL PRINCIPAL (tránsito peatonal) en el área metropolitana al que pertenecen:

Tabla 11. Fuente: Ayuntamiento de Barcelona

BARCELONA				
Ruta Comercial Representativa: "Barcelona Shopping Line". Este eje se extiende desde el Port Vell, La Ribera, El Rabal, Las Ramblas y el Barrio Gótico hacia el Passeig de Gracia, La Rambla de Cataluña y finaliza en la Avenida Diagonal.				
DISTRITOS OBJETIVO	Habitantes	Densidad Comercial	% Corrector*	Locales Accesibles
CIUTAT BELLA	111.891	13,71	50%	767
EIXAMPLE	268.189		50%	1.838
GRACIA	123.304		50%	845
TOTAL	503.384		50%	3.451

* Corrige estimaciones por imposibilidad de instalación debido a factores técnicos y de índole subjetivo

Tabla 12. Fuente: Ayuntamiento de Madrid

MADRID				
Ruta Comercial Representativa: Zona Sol-Mayor-Arenal: Puerta del Sol, Calle Arenal, Calle Mayor, Calle del Carmen y Calle Preciados; Zona Gran Vía: Plaza de Callao, Gran Vía, Plaza de España; Zona Princesa: Calle Princesa; Zona Bravo Murillo: Calle Bravo Murillo, Glorieta Cuatro Caminos; Zona Serrano-Goya: Calle Serrano, Goya, Alcalá, Claudio Coello				
DISTRITOS OBJETIVO	Habitantes	Densidad Comercial	% Corrector*	Locales Accesibles
CENTRO	143.674	11,69	50%	840
CHAMBERÍ	145.794		50%	852
TETUÁN	156.658		50%	916
CHAMARTÍN	146.347		50%	855
SALAMANCA	147.961		50%	865
RETIRO	123.969		50%	725
TOTAL	864.403			50%

* Corrige estimaciones por imposibilidad de instalación debido a factores técnicos y de índole subjetivo

Tabla 13. Fuente: Ayuntamiento de Valencia

VALENCIA				
Ruta Comercial Representativa: Sur del Centro histórico y alrededores, que incluye como referentes las calles Colón, Don Juan de Austria, Poeta Querol, Jorge Juan, Cirilo Amorós y La Paz.				
DISTRITOS OBJETIVO	Habitantes	Densidad Comercial	% Corrector*	Locales Accesibles
CIUTAT BELLA	25.924	13,83	50%	179
L'EIXAMPLE	44.099		50%	305
EXTRAMURS	49.940		50%	345
EL PLA DEL REAL	31.536		50%	218
TOTAL	151.499			50%

* Corrige estimaciones por imposibilidad de instalación debido a factores técnicos y de índole subjetivo

TOTAL ESCAPARATES A PIE DE CALLE accesible	9.551
---	--------------

Para la identificación de nuestro Mercado Accesible de Franquicias consideraremos las definidas como "Gran Red".

Tabla 14. Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Nº Franquicias	Nº de Locales	Nº Franquicias "Gran Red"	% Corrector**	Nº Franquicias Accesible	Nº Total Locales*	% Corrector**	Nº Total Locales Accesible
1.019	65.026	333	70%	233	28.720	80%	22.976

* Según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 32% son locales propios y el resto son franquiciados

** Corrige estimaciones por imposibilidad de instalación debido a factores técnicos y de índole subjetivo.

TOTAL ESCAPARATES FRANQUICIAS (nº de locales)	22.976
--	---------------

TOTAL ESCAPARATES (nº de locales)	32.527
--	---------------

9.2.- ESTIMACIÓN DEL VOLUMEN Y DIMENSIÓN DEL MERCADO DE ANUNCIANTES

La inversión publicitaria en los Medios Convencionales presenta una concentración muy acusada. En la relación entre volumen de inversión y número de **Anunciantes** queda patente que un gran porcentaje de la cifra total invertida es llevado a cabo por un pequeño porcentaje de los **Anunciantes**. En el año 2009 se controlaron 48.034 **Anunciantes**. De ellos, los primeros 860 presentan una cifra de inversión individual que es superior a 600.000 € anuales. Estos 860 primeros, que suponen el 1,8% del total de los anunciantes, invirtieron 4.071 millones, lo que representa el 79,5% del total de la inversión publicitaria controlada.

El medio exterior recibió en 2009 una inversión de 401,4 millones de euros. Exterior supuso el 7,1% del volumen de la inversión publicitaria dirigida a medios convencionales.

Para nuestro Plan Comercial diferenciamos los siguientes tipos de **Anunciantes**:

- **Anunciantes Pie de Calle**
- **Anunciantes Franquicia**
- **Anunciantes Producto**: Clientes que no disponen de local comercial y gestionan directamente su publicidad
- **Anunciantes Agencia**: Agencias de Publicidad y Agencias de Medios, que gestionan la publicidad de anunciantes

ANUNCIANTES Pie de Calle:

TOTAL ANUNCIANTES A PIE DE CALLE ACCESIBLE	9.551
---	--------------

ANUNCIANTES Franquicia:

En este caso, consideramos a la totalidad de Franquicias registradas.

TOTAL ANUNCIANTES FRANQUICIAS	2.865*
--------------------------------------	---------------

* Lo estimamos como 30% del número de Anunciantes a Pie de Calle

ANUNCIANTES Producto:

Los estimamos a partir del total de los anunciantes, a los que restamos los gestionados por Agencias.

TOTAL ANUNCIANTES PRODUCTO	46.932
-----------------------------------	---------------

ANUNCIANTES Agencia:

Bajo este tipo de Cliente incluimos tanto a las Agencias de Publicidad como de Medios. Entre ambas gestionan más de 60.000 marcas/modelo, que se agrupan en más de 3.400 marcas directas que pertenecen a más de un millar de anunciantes.

TOTAL ANUNCIANTES AGENCIA	1.102*
----------------------------------	---------------

* Representados por 70 Agencias de Publicidad y/o Medios

TOTAL ANUNCIANTES	60.450
--------------------------	---------------

9.3.- OBJETIVOS COMERCIALES

Con la fuerza comercial y los recursos materiales necesarios para la comercialización de los productos y servicios de la empresa, los objetivos que persigue conseguir el presente Plan Comercial son los siguientes:

- Obtención durante el primer trimestre de actividad, de la mínima masa crítica necesaria de **Escaparates**: 60 unidades, 40 de ellas pertenecientes a Canal Abierto y/o Mixto
- Conseguir que durante el año 2011, el 70% de los **Escaparates** sean también **Anunciantes**
- Conseguir 244 **Escaparates** durante 2011, 163 de ellos pertenecientes a Canal Abierto y/o Mixto
- Conseguir **Anunciantes** para ocupar permanentemente, al menos el 80% de la capacidad total de emisión de los Canales Abiertos y/o Mixtos

9.4.- ESTRATEGIA COMERCIAL

El presente plan comercial desarrolla los recursos y estrategias comerciales que **TeamBrand** ha planificado para 2011, que será su primer año de actividad.

El concepto sobre el que vamos a incidir con nuestros potenciales clientes para la consecución de nuestros objetivos es el del Centro Comercial Abierto.

Esto es lo mismo que decir, que concentraremos los esfuerzos en presentarnos como la mejor herramienta para trasladar las ventajas que presenta la publicidad exterior en los Centros Comerciales tradicionales, a cada uno de los Barrios que conformen un Distrito Objetivo para nosotros. Ventajas tales como: llegar al consumidor justo en el momento de la compra, convertirse en el último contacto publicitario antes de la compra, estimular la prueba de producto o servir de refuerzo de otras campañas.

A modo de ejemplo ilustramos el siguiente caso: Identificaremos Zonas Comerciales de Referencia (en verde en el **Plano 1**), y las enmarcaremos en su distrito.



Plano 1. Distrito Salamanca (Madrid)

A continuación, procedemos a convertir cada barrio seleccionado en un Centro Comercial Abierto (CCA, en el **Plano 2**).



Plano 2. Distrito Salamanca (Madrid)

Para ello, localizamos los mejores **Escaparates** potenciales para la instalación de nuestros soportes y nos disponemos a realizar la pertinente labor comercial. Una vez instalados (puntos de colores en el **Plano 3**), llenamos de contenidos la capacidad de emisión de cada soporte, procurando para ello la interacción entre los diferentes comercios de la zona y la atracción de **Anunciantes** que puedan estar interesados en el público objetivo que corresponda.



Plano 3. Distrito Salamanca (Madrid)

Así, conseguimos “construir” en un mismo distrito, numerosos Centros Comerciales Abiertos.

Durante las primeras semanas del año se procederá a la contratación de la fuerza comercial y a la formación de la misma en las utilidades de nuestra oferta, así como al diseño y elaboración del material que servirá de soporte para la venta. El detalle de esta Fase 1, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 15. Fuente: Elaboración propia

FASE 1				
CREACIÓN DE MEDIOS NECESARIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN				
OBJETIVO				
PREPARAR A LA EMPRESA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE BARRERA DE ENTRADA				
ACCIÓN	DETALLE	FECHA	RESPONSABLE	INVERSIÓN
1. Creación de Sitio web	- Sitio principal - Sitio "piloto", para poder trabajar con el exterior	OCT-DIC 2010	Director Comercial	10.000,00 €
2. Creación de material gráfico	- Dossier con presentación de la empresa y del producto - Vídeo demo del producto	OCT-2010	Director Comercial	3.000,00 €
3. Selección de la Fuerza de venta	- Contratación de comerciales propios y agentes externos	OCT-2010	Director Comercial/RRHH	2.000,00 €
4. Preparación Fuerza de ventas	- Formación a la fuerza de ventas sobre el funcionamiento y cualidades del producto	NOV-2010	Director Comercial	2.000,00 €
INVERSIÓN TOTAL				17.000,00 €

Una vez resueltas las acciones anteriores, procederemos al inicio de la comercialización del producto que se desarrollará desde Febrero de 2011 y a partir de ahí ininterrumpidamente. En este proceso de progresiva implantación de nuestro producto, distinguiremos 3 Fases, reflejadas en las tablas siguientes:

Tabla 16. Fuente: Elaboración propia

FASE 2				
COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO A LOS ESCAPARATES				
OBJETIVO				
OBTENCIÓN DE LA MASA CRÍTICA NECESARIA EN AUDIENCIA Y LOCALIZACIÓN PARA CONTAR CON UNA BARRERA DE ENTRADA, Y CAPTACIÓN DE ANUNCIANTES Pie de Calle				
ACCIÓN	DETALLE	FECHA	RESPONSABLE	INVERSIÓN
1. Captación de Socios Escaparates	- Obtención de Escaparates que posteriormente utilizaremos como demo a potenciales clientes.	DIC 2010-ENE 2011	Director Comercial	5.000,00 €
2. Visita comercial al Escaparate	- Presentación de nuestro producto a nuestros potenciales clientes	ENE-MAR 2011	Director Comercial y Fuerza de Ventas	10.000,00 €
3. Presentaciones en campo	- Presentaciones en vivo en Socios Escaparates para atraer a nuevos clientes y vender "sinergias de proximidad"	ENE-MAR 2011	Director Comercial y Director Técnico	2.000,00 €
INVERSIÓN TOTAL				17.000,00 €

Tabla 17. Fuente: Elaboración propia

FASE 3		COMERCIALIZACIÓN A LOS ANUNCIANTES		
OBJETIVO		OBTENCIÓN DE CONTENIDOS QUE PERMITAN ATRAER A NUEVOS ESCAPARATES		
ACCIÓN	DETALLE	FECHA	RESPONSABLE	INVERSIÓN
1. Creación de material gráfico	- Dossier técnico de las condiciones de audiencia y localización reales conseguidas como consecuencia de la comercialización durante la Fase 2	MARZO 2011	Director Comercial	5.000,00 €
2. Captación de Socios Anunciantes	- Obtención de Anunciantes que posteriormente utilizaremos como referencia para potenciales nuevos clientes.	ENERO-MARZO 2011	Director Comercial y Fuerza de Ventas	10.000,00 €
3. Presentación Oficial	- Presentación para Anunciantes potenciales y medios de comunicación	MARZO 2011	Director General/Comercial	3.000,00 €
4. Autopromoción	- Utilizar los tiempos aún no contratados por los Anunciantes, para la inserción de nuestra propia promoción	ABRIL-DICIEMBRE 2011	Dirección Comercial	2.000,00 €
5. Visita comercial a los Anunciantes potenciales	- Presentación de nuestro producto a nuestros potenciales clientes	MARZO-DICIEMBRE 2011	Director Comercial y Fuerza de Ventas	20.000,00 €
INVERSIÓN TOTAL				40.000,00 €

Tabla 18. Fuente: Elaboración propia

FASE 4		REGISTRO Y PROMOCIÓN		
OBJETIVO		CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN DE SER LOS CREADORES Y ESPECIALISTAS DEL NICHU DE MERCADO		
ACCIÓN	DETALLE	FECHA	RESPONSABLE	INVERSIÓN
1. Publicidad en medios especializados y publicaciones	- Insertar anuncios en revistas y prensa especializadas y webs	MARZO-DICIEMBRE 2011	Director Comercial	4.000,00 €
2. Inscripción a Asociaciones	- Formar parte de Asociaciones de referencia dentro del sector (AEPE, AGEP, AMPE, AIMC, AUTOCONTROL, GEOMEX)	MARZO 2011	Administración Comercial	2.552,00 €
3. Asistencia a Ferias y Jornadas		MARZO-DICIEMBRE 2011	Director Comercial	12.000,00 €
INVERSIÓN TOTAL				18.552,00 €

9.5.- PRODUCTO

La gama de productos distingue entre los que van dirigidos a los **Escaparates** y los que se ofertarán a los **Anunciantes**. El detalle de unos y otros es el siguiente:

GAMA DE PRODUCTOS PARA EL ESCAPARATE:

CANAL CERRADO

- Instalación del material técnico:

Proyector EPSON EB-85, Soporte universal para techo, Accesorios/Cables y Conversores, Pantalla rígida ultralight 50", Aplicación web para Escaparate (Licencia), Servicio de instalación, configuración y puesta en marcha, Mantenimiento (help-desk y soporte técnico remoto) y Seguro a Todo Riesgo.

- Con su Password de la aplicación web gestionarán sus propios contenidos y tendrán acceso a la información general y particular que se genere.

CANAL MIXTO

- Instalación del material técnico:

Proyector EPSON EB-85, Soporte universal para techo, Accesorios/Cables y Conversores, Pantalla rígida ultralight 50", Aplicación web para Escaparate (Licencia), Servicio de instalación, configuración y puesta en marcha, Mantenimiento (help-desk y soporte técnico remoto) y Seguro a Todo Riesgo.

- Con su Password de la aplicación web gestionarán sus propios contenidos durante el 50% de su capacidad horaria de emisión y tendrán acceso a la información general y particular que se genere.

CANAL ABIERTO

- Instalación del material técnico:

Proyector EPSON EB-85, Soporte universal para techo, Accesorios/Cables y Conversores, Pantalla rígida ultralight 50", Aplicación web para Escaparate (Licencia), Servicio de instalación, configuración y puesta en marcha, Mantenimiento (help-desk y soporte técnico remoto) y Seguro a Todo Riesgo.

- Con su Password de la aplicación web tendrán acceso a la información general y particular que se genere.

Los contratos de arrendamiento/cesión a firmar entre el **Escaparate** y **TeamBrand**, tendrán una duración de 5 años, con prórrogas anuales a partir de entonces.

GAMA DE PRODUCTOS PARA EL ANUNCIANTE:

ALTA EN LA PLATAFORMA WEB PARA ANUNCIANTES

Aplicación web para Anunciante (Licencia), Servicio de instalación, configuración y puesta en marcha, Mantenimiento (help-desk y soporte técnico remoto)

Asimismo, habrá dos productos básicos para la contratación de espacios publicitarios a los que tendrán acceso sólo aquellos que previamente se hayan dado de alta en la Plataforma:

PARA LA EMISIÓN DE CONTENIDOS EN SOPORTES DE CANAL MIXTO

Tramos de 10 minutos/hora, 6 horas al día, durante 7 días

PARA LA EMISIÓN DE CONTENIDOS EN SOPORTES DE CANAL ABIERTO

Tramos de 10 minutos/hora, 12 horas al día, durante 7 días

9.6.- PRECIO

A continuación se detalla la tarifa de precios y la política de descuentos para el primer año de comercialización, para **Escaparates** y **Anunciantes**. Nuestros precios derivan de un análisis de los aplicados por nuestra competencia y consiguiente posicionamiento estratégico, estudio de mercado con entrevistas directas con clientes (ANEXO 01: "Estudio de Mercado") y el estudio de costes realizado.

Para la fijación del precio del soporte, y como no queremos que el precio del mismo sea una barrera para nosotros a la hora de conseguir una nueva localización, hemos decidido posicionarnos en la parte baja de lo que podemos encontrar en el resto de marcas.

Refiriéndonos al precio pase/día, y en comparación con los de la competencia, hemos decidido posicionarnos en torno a un 50% por debajo del aplicado por otros soportes digitales de parecidas características. En este sentido hemos de hacer notar que tanto la localización, capacidad de audiencia y forma de emisión, añaden connotaciones diferentes para cada caso y condicionan en gran medida la gama de precios definitiva.

ESCAPARATES

La tarifa de precios para los **Escaparates** se regirá por las siguientes condiciones:

CANAL CERRADO

Tendrá dos posibilidades de pago:

- Al contado: 2.000,00 € (IVA no incluido)
- Financiación con una entidad financiera, bajo las siguientes condiciones:

CAPITAL	2.000,00 €
TIPO DE INTERÉS	7,5%
PERÍODOS DE AMORTIZACIÓN	24 MESES
CUOTA (IVA NO INCLUIDO)	90,00 €

CANAL MIXTO

Tendrá dos posibilidades de pago*:

- Al contado: 2.000,00 € (IVA no incluido)
- Financiación con una entidad financiera, bajo las siguientes condiciones:

CAPITAL	2.000,00 €
TIPO DE INTERÉS	7,5%
PERÍODOS DE AMORTIZACIÓN	24 MESES
CUOTA (IVA NO INCLUIDO)	90,00 €

* Además, recibirá de TeamBrand una renta mensual de 200,00 € (IVA no incluido), por la cesión a éste del 50% de su capacidad horaria de emisión

CANAL ABIERTO

Recibirá de TeamBrand una cantidad mensual de 400,00 € (IVA no incluido), por la cesión a éste del 100% de su capacidad horaria de emisión

Tanto para el Canal Cerrado como para el Mixto, se considerarán descuentos aplicables en función del volumen de unidades compradas.

ANUNCIANTES

La tarifa de precios para los **Anunciantes** se regirá por las siguientes condiciones:

ALTA EN LA PLATAFORMA WEB PARA ANUNCIANTES
Al contado: 100,00 € (IVA no incluido)
PARA LA EMISIÓN DE CONTENIDOS EN SOPORTES DE CANAL MIXTO
25,20 €/semana (IVA no incluido)
PARA LA EMISIÓN DE CONTENIDOS EN SOPORTES DE CANAL ABIERTO
37,80 €/semana (IVA no incluido)

Tanto para el Canal Cerrado como para el Mixto, se considerarán descuentos aplicables en función del volumen de pases contratados.

Dentro de los **Anunciantes**, habrá un 15% descuento de agencia que no está incluido en la tabla de precios.

Asimismo, hay un descuento del 10% en la semana del 24 al 30 de Julio, y del 20% en las semanas del 31 de Julio al 6 de Agosto, del 7 al 13 de Agosto, del 14 al 20 de Agosto y del 21 al 27 de Agosto. Ver la tabla del Calendario 2011. Descuento que se aplicarán en los puntos que estén situados en cualquiera de las siguientes ciudades: Barcelona, Bilbao, Burgos, Córdoba, Granada, León, Madrid, Murcia, Oviedo, Sevilla, Valencia y Zaragoza.

Tabla 19. Fuente: Elaboración propia

CALENDARIO SEMANAL 2011					
1/1-8/1	9/1-15/1	16/1-22/1	23/1-29/1	30/1-5/2	6/2-12/2
13/2-19/2	20/2-26/2	27/2-5/3	6/3-12/3	13/3-19/3	20/3-26/3
27/3-2/4	3/4-9/4	10/4-16/4	17/4-23/4	24/4-30/4	1/5-7/5
8/5-14/5	15/5-21/5	22/5-28/5	29/5-4/6	5/6-11/6	12/6-18/6
19/6-25/6	26/6-2/7	3/7-9/7	10/7-16/7	17/7-23/7	24/7-30/7
31/7-6/8	7/8-13/8	14/8-20/8	21/8-27/8	28/8-3/9	4/9-10/9
11/9-17/9	18/9-24/9	25/9-1/10	2/10-8/10	9/10-15/10	16/10-22/10
23/10-29/10	30/10-5/11	6/11-12/11	13/11-19/11	20/11-26/11	27/11-3/12
4/12-10/12	11/12-17/12	18/12-24/12	25/12-31/12		

9.7.- DISTRIBUCIÓN

Para hacer llegar nuestros diferentes productos y servicios a los clientes potenciales, haremos uso de nuestra fuerza de ventas. Se concertarán entrevistas y visitas comerciales individualizadas tanto con **Escaparates** como con **Anunciantes**.

Nuestro equipo de ventas estará supervisado por el Director General que ejercerá también como Director Comercial, de quién dependerán:

- 4 agentes comerciales para Madrid
- 2 agentes comerciales para Barcelona
- 2 agentes comerciales para Valencia
- 1 Gestor de Cuentas para Franquicias
- 1 Gestor de Cuentas para Anunciantes

Cada **Escaparate**, según sea el acuerdo alcanzado con él tras el análisis de sus necesidades, será incluido dentro de la tipología de canal elegido estableciendo en dicho momento las condiciones de pago/financiación de los equipos, así como la contraprestación por la emisión de los contenidos, si procediera.

Sólo una vez que hayamos alcanzado nuestro mínimo estratégico de **Escaparates**, a quienes trataremos también de contratar como **Anunciantes**, procederemos a la comercialización de nuestros servicios con el resto de nuestros **Anunciantes** potenciales. Esta actividad comercial será realizada por un Responsable Comercial con experiencia contrastada en el sector, que reportará al Director Comercial.

Asimismo, se organizarán presentaciones comunes de manera que se pueda hacer llegar las diferentes sinergias que se generan a través de nuestro servicio. Estas presentaciones podrán ser tanto específicas para **Escaparates**, específicas para **Anunciantes**, así como mixtas donde pondremos en común ambas tipologías de clientes.

A través de nuestra herramienta web desarrollaremos una política continua de información. De esta manera pretendemos mantener siempre despierta la curiosidad de nuestros clientes y hacerles llegar nuevas propuestas, ofertas y/o campañas especiales, las cuales podrán ser contratadas virtualmente, haciendo uso del "perfil web" de cada cliente.

9.8.- PREVISIONES DE VENTAS

A continuación, se detallan los Presupuestos previstos de Ventas desglosada por tipología de **Escaparates**, por tipología de **Anunciantes**, para incluir finalmente la Previsión Total de Ventas con la suma de todos ellos.

Tabla 20. Fuente: Elaboración propia

PREVISIÓN DE VENTAS ESCAPARATES									
	2011					2012	2013	2014	2015
	T1	T2	T3	T4	Total				
Estimación de ESCAPARATES Pie de Calle	9551					9551	9551	9551	9551
% Objetivo de Ventas Epc	0,53%	0,53%	0,53%	0,53%	2,14%	2,84%	2,84%	2,84%	2,84%
Unidades Objetivo de Ventas Epc	51	51	51	51	204	246	287	272	272
VENTA CANAL ABIERTO									
%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%		35,00%	38,00%	35,00%	45,00%
Unidades	18	18	18	18		86	109	95	122
Precio	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
Presupuesto Venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VENTA CANAL MIXTO									
%	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%		45,00%	45,00%	45,00%	45,00%
Unidades	23	23	23	23		111	129	122	122
Precio	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Presupuesto Venta	45.900,00	45.900,00	45.900,00	45.900,00	183.600,00	221.400,00	258.300,00	244.800,00	244.800,00
VENTA CANAL CERRADO									
%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%		20,00%	17,00%	14,00%	10,00%
Unidades	10	10	10	10		49	49	38	27
Precio	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Presupuesto Venta	20.400,00	20.400,00	20.400,00	20.400,00	81.600,00	98.400,00	97.580,00	76.160,00	54.400,00
Estimación de ESCAPARATES Franquicia	233					233	233	233	233
% Objetivo de Ventas Ef	0,21%	0,21%	0,21%	0,21%		1,72%	1,72%	1,72%	1,72%
Localizaciones Ef	20	20	20	20		20	20	20	20
Unidades Objetivo de Ventas Ef	10	10	10	10	40	80	120	120	100
VENTA CANAL ABIERTO									
%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		0,00%	0,00%	25,00%	25,00%
Unidades	0	0	0	0		0	0	30	25
Precio	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
Presupuesto Venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VENTA CANAL MIXTO									
%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		25,00%	25,00%	25,00%	50,00%
Unidades	0	0	0	0		20	30	30	50
Precio	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Presupuesto Venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	36.000,00	54.000,00	54.000,00	90.000,00
VENTA CANAL CERRADO									
%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		75,00%	75,00%	50,00%	25,00%
Unidades	10	10	10	10		60	90	60	25
Precio	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Presupuesto Venta	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	72.000,00	108.000,00	162.000,00	108.000,00	45.000,00
PREVISION DE VENTAS TOTALES									
VENTA CANAL ABIERTO									
Unidades	18	18	18	18	71	86	109	125	147
Presupuesto Venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VENTA CANAL MIXTO									
Unidades	23	23	23	23	92	131	159	152	172
Presupuesto Venta	45.900,00	45.900,00	45.900,00	45.900,00	183.600,00	257.400,00	312.300,00	298.800,00	334.800,00
VENTA CANAL CERRADO									
Unidades	20	20	20	20	81	109	139	98	52
Presupuesto Venta	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00	153.600,00	206.400,00	259.580,00	184.160,00	99.400,00
UNIDADES TOTALES	61	61	61	61	244	326	407	376	372
PRESUPUESTO VENTA TOTAL	84.300,00	84.300,00	84.300,00	84.300,00	337.200,00	463.800,00	571.880,00	482.960,00	434.200,00

Tabla 21. Fuente: Elaboración propia

PREVISIÓN DE VENTAS ANUNCIANTES									
El "nº de clientes necesarios" es dato Acumulado	2011					2012	2013	2014	2015
	T1	T2	T3	T4	Total				
Estimación de ANUNCIANTES Pie de Calle	9.551					9.551	9.551	9.551	9.551
% Objetivo de Nº App	0,62%	0,94%	1,15%	1,30%	4,01%	1,75%	2,11%	2,37%	2,60%
VENTA CANAL MIXTO									
Total Packs disponibles	1.750	3.500	5.370	7.160		47.939	97.594	145.142	199.931
% objetivo para consumir	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%		25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Repeticiones por periodo	6	12	18	24		48	72	96	120
Nº de clientes necesarios	60	90	109	124		167	201	226	240
Presupuesto Venta	9.022,10	18.044,21	27.066,31	36.088,42	90.221,04	241.611,55	481.071,74	731.517,70	1.002.613,25
VENTA CANAL ABIERTO									
Total Packs disponibles	1.392	2.785	4.177	5.569		32.432	66.459	105.522	151.510
% objetivo para consumir	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Repeticiones por periodo	0	0	0	0		0	0	0	0
Nº de clientes necesarios	0	0	0	0		0	0	0	0
Presupuesto Venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estimación ANUNCIANTES Franquicia (nº de locales)	2.865					2.865	2.865	2.865	2.865
% Objetivo de Ventas Af	1,04%	1,56%	1,91%	2,17%		3,36%	4,56%	5,55%	6,52%
VENTA CANAL MIXTO									
Total Packs disponibles	1.750	3.500	5.370	7.160		47.939	97.594	145.142	199.931
% objetivo para consumir	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%		25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Repeticiones por periodo	12	24	36	48		60	72	84	96
Nº de clientes necesarios	30	45	55	62		96	131	159	187
Presupuesto Venta	9.022,10	18.044,21	27.066,31	36.088,42	90.221,04	241.611,55	481.071,74	731.517,70	1.002.613,25
VENTA CANAL ABIERTO									
Total Packs disponibles	1.392	2.785	4.177	5.569		32.432	66.459	105.522	151.510
% objetivo para consumir	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Repeticiones por periodo	0	0	0	0		0	0	0	0
Nº de clientes necesarios	0	0	0	0		0	0	0	0
Presupuesto Venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estimación ANUNCIANTES Producto	46.932					46.932	46.932	46.932	46.932
% Objetivo de Ventas Ap	0,17%	0,25%	0,31%	0,35%		0,53%	0,72%	0,88%	1,04%
VENTA CANAL MIXTO									
Total Packs disponibles	1.750	3.500	5.370	7.160		47.939	97.594	145.142	199.931
% objetivo para consumir	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%		50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
Repeticiones por periodo	12	24	36	48		60	72	84	96
Nº de clientes necesarios	60	90	109	124		192	261	318	374
Presupuesto Venta	18.044,21	36.088,42	54.132,62	72.176,83	180.442,08	483.223,10	983.743,49	1.463.035,39	2.005.226,50
VENTA CANAL ABIERTO									
Total Packs disponibles	1.392	2.785	4.177	5.569		32.432	66.459	105.522	151.510
% objetivo para consumir	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%		20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Repeticiones por periodo	12	24	36	48		60	72	84	96
Nº de clientes necesarios	19	26	34	39		57	75	94	113
Presupuesto Venta	8.420,63	16.841,26	25.261,89	33.682,52	84.206,30	196.151,16	401.944,76	638.194,15	916.334,42
Estimación ANUNCIANTES Agencia (Nº de Marcas)	1.102					1.102	1.102	1.102	1.102
% Objetivo de Ventas CAa	2,25%	3,37%	4,12%	4,68%		6,85%	9,13%	11,38%	13,70%
VENTA CANAL MIXTO									
Total Packs disponibles	1.750	3.500	5.370	7.160		47.939	97.594	145.142	199.931
% objetivo para consumir	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Repeticiones por periodo	0	0	0	0		0	0	0	0
Nº de clientes necesarios	0	0	0	0		0	0	0	0
Presupuesto Venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VENTA CANAL ABIERTO									
Total Packs disponibles	1.392	2.785	4.177	5.569		32.432	66.459	105.522	151.510
% objetivo para consumir	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%		80,00%	80,00%	80,00%	80,00%
Repeticiones por periodo	36	72	108	144		180	216	252	288
Nº de clientes necesarios	25	37	45	52		75	101	125	151
Presupuesto Venta	33.682,52	67.365,04	101.047,56	134.730,09	336.825,22	784.604,62	1.607.779,03	2.552.776,61	3.665.337,66
PREVISIÓN DE VENTAS TOTALES									
VENTAS APLICACION	8.624,55	4.812,28	3.280,18	2.406,14		29.381,68	38.463,62	46.117,43	53.675,84
VENTA CANAL MIXTO									
Unidades									
Presupuesto Venta	36.088,42	72.176,83	108.265,25	144.353,66	360.885,00	966.446,21	1.967.486,98	2.926.070,78	4.010.452,99
VENTA CANAL ABIERTO									
Unidades									
Presupuesto Venta	42.103,15	84.206,30	126.309,46	168.412,61	421.032,00	900.755,70	2.009.723,79	3.190.970,76	4.581.672,06
PRESUPUESTO VENTA TOTAL	87.816,12	161.195,41	237.702,89	315.472,41	0,00	1.976.563,66	4.015.674,38	6.163.158,98	8.645.000,91
Presupuesto Venta ESCAPARATES + ANUNCIANTES	172.116,12	245.495,41	322.082,89	399.472,41	1.139.166,83	2.440.383,66	4.587.554,38	6.646.118,98	9.088.000,91

10.- PLAN DE OPERACIONES

A continuación vamos a definir el modelo de operación que nos va a permitir poner a disposición de nuestros clientes nuestro producto, sistema de retroproyección sobre pantalla rígida o flexible. Una vez instalado el sistema, el cliente podrá usar esa infraestructura como canal de emisión publicitaria (propia, externa o sistema mixto). Es por ello que en el plan de negocio hay que distinguir entre la infraestructura (producto – producto) y la explotación del canal publicitario (producto – servicio) que se apoya y necesita de la infraestructura. A su vez, cada una de estas dos fases tendrá asociados una serie de servicios: instalación y mantenimiento para la infraestructura; y configuración, personalización, mantenimiento y negociación con los **Anunciantes** marcas, para el canal.

Haremos uso del concepto de “Cadena de valor” para definir las distintas claves involucradas en la generación de valor y detallándolo para la infraestructura, el canal y los servicios.

10.1.- DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA, DISEÑO DE PRODUCTO Y MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

10.1.1.- DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA Y DISEÑO PARA EL SISTEMA DE RETROPROYECCIÓN

La tecnología necesaria para la retroproyección está desarrollada, es accesible a todo tipo de público y no requiere de una gran complejidad como solución. Los elementos necesarios son un proyector (configurado en modo retroproyección), un cristal (escaparate o similar) y una pantalla rígida o flexible (lámina de policarbonato). A continuación se describe más en detalle la tecnología necesaria para cada elemento:

- **Proyector:** El sistema de proyección por haz de luz es una tecnología sobradamente conocida y utilizada desde hace tiempo. A día de hoy se utilizan proyectores digitales, versión moderna de los analógicos, que nos permiten emitir sobre una pantalla una imagen digital proveniente de una señal digital de vídeo. Dicha señal típicamente se transmitirá desde la salida de vídeo de un ordenador hasta un proyector por un cable VGA DB15. La señal digital se genera desde un ordenador haciendo uso de programas de edición y animación. En nuestro caso, puesto que la emisión se hace por un lado de la pantalla, desde dentro de la tienda, y la visualización desde el otro, desde fuera de la tienda, el proyector se configurará en modo retroproyección. El proyector estará conectado a un servidor (ordenador) que le servirá los contenidos digitales. Dicho proyector será controlable directamente desde el ordenador o en remoto a través del ordenador para lo cual será necesario que éste tenga conexión a Internet. También se permite la gestión remota del proyector a través de Internet sin que sea necesario un ordenador, para lo cual el proyector se conectará directamente a Internet. Esta opción será útil para labores de mantenimiento, control de encendido apagado y envío de contenidos digitales.
- **Contenido digital:** Para la incorporación de los contenidos digitales, cuando éstos sean propios de la tienda, se le da la opción al **Escaparate** de que los genere él y los incorpore en la aplicación local a través de un menú diseñado en nuestra aplicación para tal fin. Dentro del agente local de la aplicación se desarrollará un módulo para que los clientes pueden volcar su propia publicidad y se pueda configurar la presentación de la misma de modo sencillo. En el caso de que el cliente no sepa crear los contenidos o requiera de nuestra ayuda, se le pondrá en contacto con una empresa colaboradora ya que en principio entendemos que esto no será una actividad a la que se dedique específicamente **TeamBrand**. Por otra parte, cuando los contenidos correspondan a campañas publicitarias de los **Anunciantes**, estos contenidos serán generados por las propias marcas y

depositados en nuestro repositorio de contenidos mediante el uso de la aplicación, para que puedan ser volcados a la tienda.

- **Pantalla:** Como pantalla de proyección de las imágenes provenientes del proyector vamos a usar láminas de policarbonato. Estas láminas podrán ser rígidas o flexibles; y a su vez las flexibles, adhesivas o removibles. Optaremos como solución estándar la que incluye una lámina rígida de 3mm y separada del escaparate unos 10 cm. Para el caso de láminas flexibles, siempre que sea posible optaremos por las removibles que nos permite reubicar la pantalla y reutilizarla, a diferencia de las adhesivas que son definitivas una vez elegida la ubicación. Además de distintos tamaños estándar definidos se podrá adaptar la forma a los requerimientos del cliente (por ejemplo, formas geométricas como círculo, hexágono o cualquier otra forma). Todo esto no obedece a la solución típica requerida sino a soluciones a medida y como tal serán tratadas. Aparte del tamaño y forma ofreceremos los siguientes tipos de pantalla según las preferencias del cliente:

Rígidas

- **Ultralight**, alta luminosidad: Anula el efecto "hot spot" lo cual permite una total libertad de colocación del proyector. Muy tolerante a la luz del ambiente haciendo de ella un medio ideal para utilizar en las zonas públicas, bares o aplicaciones de mucha luz.
- **Contrast**, alto contraste: Es la más oscura de nuestras pantallas, ofrece un contraste extraordinario, una ganancia de 5,0 y un ángulo de visión de 175 grados, por lo que es la recomendada para escaparates exteriores de tiendas, lugares con incidencia de la luz solar y donde el contraste es necesario. Anula el efecto "hot spot" lo cual permite una total libertad de colocación del proyector.
- **Holographic**: Semitransparente cuando no hay proyección. Gran efecto de imagen suspendida cuando se proyecta, ya que se puede ver a través de la imagen lo que hay detrás de la pantalla. Recomendada para interiores o proyecciones nocturnas. Ideales para todo tipo de aplicaciones donde se quiera dar un decorado futurista y moderno.

Flexibles removibles

- **Transparente**: Se aplica directamente sobre el cristal. En el caso de que no haya proyección se puede ver el interior del escaparate. Esta pantalla permiten la proyección con luz natural a través del cristal de un escaparate y la visión a la vez de los productos expuestos.
- **Opaca**: Se aplica directamente sobre el cristal. Estas pantallas se utilizan para retroproyección de alto contraste y brillo que pueden transformar el cristal de cualquier ventana, puerta o escaparate en un impactante medio de comunicación. Produce imágenes de alto brillo, claras y de alto contraste incluso en ambientes con condiciones de luz de día.
- **Twin 360°**: Este tipo de pantallas permiten proyectar imágenes por ambos lados y su característica principal es que se convierte en un espejo cuando no se proyecta nada. Este tipo de pantalla para escaparatismo permite la proyección desde cualquier punto de la sala sin necesidad de colocar el equipo de videoproyección justo delante.

10.1.2.- DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA Y DISEÑO PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTENIDOS

Una vez dispongamos la infraestructura de retroproyección, es cuando podremos hacer uso de ella para poder proyectar los contenidos digitales. Precisamente nuestro valor diferencial estará en la gestión de esos contenidos, lo cual supondrá nuestra principal actividad y fuente de ingresos.

Nuestra Aplicación Web será el elemento fundamental y motor de nuestro negocio. Será una aplicación web, "corazon@2", que residirá en nuestros servidores centrales (dos servidores configurados en alta disponibilidad) y que será la responsable de contactar a los **Escaparates** con los **Anunciantes**. Esta aplicación se comunicará con un agente de dicha aplicación residente en el servidor del Cliente **Escaparate**, "tiend@2", y con otro agente residente en el servidor del Cliente **Anunciante**, "marc@2".

La conexión con la aplicación "corazon@2" se hará vía web. Para establecer la conexión será necesario un control de acceso que se hará a través de una cuenta de usuario, *login* y *password*, que se habrá creado una vez formalizado el contrato.

Definición de aplicación web

Cualquier aplicación accedida vía web por una red como Internet o una intranet se conoce como aplicación web.

Características de las aplicaciones web

- El cliente puede acceder fácilmente a estas aplicaciones empleando un navegador web o similar.
- Si es por Internet, el cliente puede entrar desde cualquier lugar del mundo donde tenga un acceso a Internet
- Pueden existir miles de clientes pero una única aplicación instalada en un servidor, por lo tanto se puede actualizar y mantener una única aplicación y todos sus clientes verán los resultados inmediatamente.
- Emplean tecnologías como Java, JavaFX, JavaScript, DHTML, Flash, Ajax...que dan gran potencia a la interfaz de usuario.

Una vez desarrollada la aplicación se registrará y patentará para evitar plagios y competencia por imitación.

Patente

Se va a patentar la aplicación web que supone la mayor innovación de nuestro proyecto.

10.1.3.- DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA Y DISEÑO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Para todo lo que comprende el diseño, instalación, configuración y puesta en marcha tanto de la infraestructura de retroproyección como para su explotación como canal publicitario se definen una serie de servicios asociados.

Instalación y configuración de Retroproyección: Este servicio comprende todas las tareas necesarias para dejar la solución de retroproyección funcionando. Habrá una parte de instalación física del proyector a través de un soporte al techo, la colocación de la pantalla y la configuración del retroproyector para que la imagen se proyecte exactamente en la pantalla. En aquellos casos en que el servicio no se pueda prestar por alguno de nuestros técnicos, por volumen o ubicación geográfica, se hará uso de técnicos de una empresa de servicios con la que se tiene un acuerdo de prestación de servicio técnico.

Instalación software: Una vez ya tenemos la infraestructura de retroproyección instalada y funcionando hay que instalar en el servidor el agente que se conectará con la aplicación (tiend@2 o marc@2, según corresponda). Después de haber instalado el software hay que configurar los distintos parámetros que permitan el acceso seguro e individualizado del cliente a la aplicación (corazon@2). Esta fase es crucial para una posterior explotación de la infraestructura como canal de publicidad. Una vez terminada esta fase, el cliente quedará dado de alta en la aplicación quedando configurada la publicidad que emitirá, las franjas horarias y el sistema de cobro por emisión.

Mantenimiento: Después de tener configurada la solución completa (canal audiovisual = retroproyección + aplicación) y en funcionamiento, es fundamental para la prestación del servicio una continuidad del mismo, lo cual hace necesario un servicio de mantenimiento que garantice dicha continuidad en la emisiones.

El servicio de mantenimiento incluye:

- Atención telefónica: Línea 902 de atención 24 horas para identificación de incidencias, gestión y resolución de las mismas.
- Soporte técnico in situ: Cuando una incidencia no pueda ser resuelta por teléfono y sea crítica, se desplazará un técnico para su resolución.
- Monitorización y gestión remota: Los proyectores suministrados permiten la opción de ser controlados de modo remoto. A través de una herramienta de monitorización podremos saber en todo momento si el proyector está funcionando o no ya que enviará traps snmp a la aplicación de monitorización (Spectrum) integrada en la aplicación corazon@2. Esto nos va a permitir controlar tanto la emisión para luego cobrar o pagar a los clientes, como para detectar un mal funcionamiento y resolverlo de modo temprano.

En aquellos casos en que el servicio no se pueda prestar por alguno de nuestros técnicos, por volumen o ubicación geográfica, se hará uso de técnicos de una empresa de servicios con la que se tiene un acuerdo de prestación de servicio técnico.

10.2.- APROVISIONAMIENTO DE MATERIALES Y COMPONENTES PARA GENERAR EL PRODUCTO Y EL SERVICIO

Para el aprovisionamiento de materiales vamos a distinguir entre tres escenarios según se trate de los servicios centrales (core), de un **Escaparate** o de un **Anunciante**, ya que los componentes son distintos para cada uno de ellos.

En función del escenario tenemos la siguiente distribución de elementos:

- **CORE**
 - . Servidores centrales
 - . Aplicación
 - . Conexión Internet
- **ESCAPARATE**
 - . Servidor local de aplicación (pc)
 - . Agente de aplicación para cliente marca
 - . Proyector (configurado en retroproyección)
 - . Lámina
 - . Conexión a Internet
- **ANUNCIANTE**
 - . Servidor local de aplicación (pc)
 - . Agente de aplicación para cliente marca
 - . Conexión a Internet

El esquema del **Gráfico 28** muestra la interconexión de los mismos.

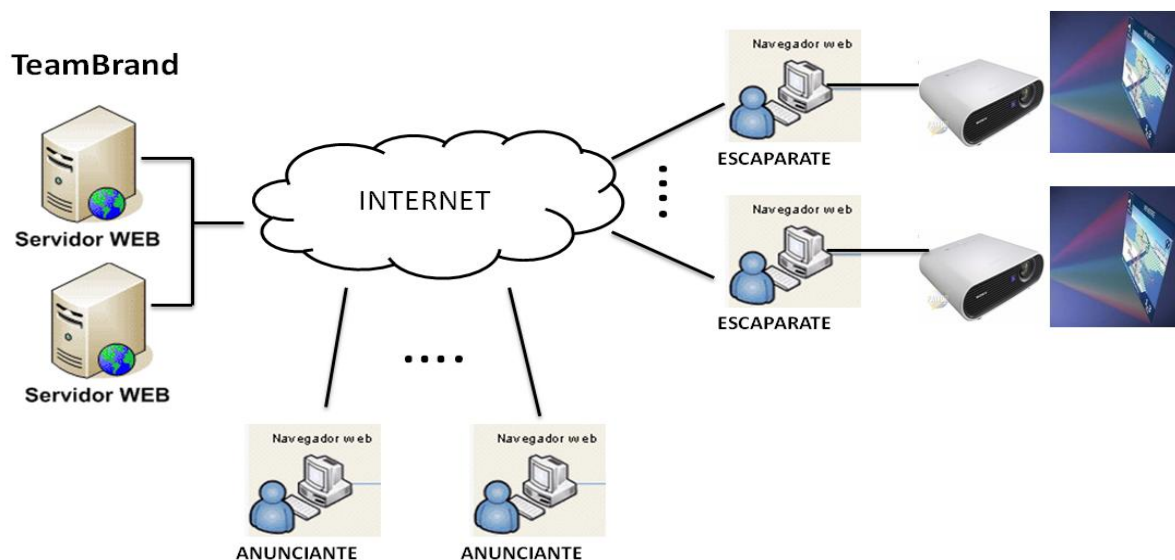


Gráfico 28. Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan los elementos necesarios para crear la infraestructura necesaria y el servicio que se presta sobre ella así como las políticas de aprovisionamiento y gestión de proveedores.

10.2.1.- PROYECTOR

Supone el elemento fundamental para la retroproyección junto con la pantalla. Dentro del amplio mercado de fabricantes y modelos se opta por el fabricante Epson y en concreto por el modelo Epson EB-85. Éste será el modelo que se distribuirá por defecto para todas las soluciones salvo que algún requerimiento excepcional haga necesario usar otro equipo de dicho fabricante.

Es un equipo que agrupa un gran número de ventajas y a un precio muy competitivo dentro de su gama. Sus principales características son:

Marca y modelo: EPSON EB-85
Resolución: XGA [1024 x 768]
Contraste: 2000:1
Luminosidad: 2600 Lumens
Lámpara/duración: Hasta 6000 horas
Peso: 3,1 kg.
Conexión Wifi. Contraste.
Conexión de red (RJ45) para gestión mejorada.
Lector de memorias USB para visualizar fotos e imágenes



La señal de video será enviada a través de un Cable VGA (Macho-Hembra).

Cable VGA
Longitud: Variable según necesidades. Típicamente 20m.
Conectores: DB15HDM - DB15HDF (Macho-Hembra)
Acabado: Metalizado



El proyector se fijará al techo a través de un soporte. Se usará un Soporte universal para proyectores con extensión.

Distancia del techo: Hasta 30cm
Fácil instalación
Alta calidad y diseño: fabricación en acero y aluminio
Rotación e inclinación fácilmente ajustables
Posibilidad de montaje en techos inclinados



Se entiende que cada proyector debe ir acompañado de su respectivo cable de vídeo y soporte, conformando el pack de proyector. Para poder atender a la demanda necesaria y dado que el plazo de suministro de los distintos componentes del pack oscila entre las 48 y 72 horas, se estima como necesario un stock en almacén de 30 unidades. Cuando el número de packs en stock sean inferiores al 50% se hará un nuevo pedido para completar el stock. Estas cifras son iniciales y tendrán que ser revisados tanto el número de unidades como su porcentaje para completar el stock en función del incremento de las instalaciones necesarias.

Para la compra de los proyectores se firmará un acuerdo de exclusividad con el fabricante Epson. Además se firmará un acuerdo de partnership en el cual certificamos a nuestros técnicos y a nuestra empresa como empresa revendedora de sus productos y cualificada para dar soporte técnico de sus equipos. Esto nos permite comprar en directo al fabricante ahorrándonos los márgenes de un distribuidor. Nuestro acuerdo se cerrará con un descuento del 25% sobre el precio de lista y un compromiso de venta de 200 unidades el primer año. Este acuerdo se irá renegociando y podrá llegar hasta un 42% de descuento por volumen de ventas.

Para la compra de los cables de vídeo y de los soportes se va a formalizar un acuerdo de compra con IberiaPC. La distribución se hará por una empresa de mensajería con plazos de entrega entre 24 y 48 horas. Debido a dicho acuerdo y por volumen de compras se acordará un descuento sobre el precio de venta de un 10%.

Para Epson se acuerda un pago a 45 días y para IberiaPC de 60 días.

10.2.2.- PANTALLAS

Las pantallas podrán ser rígidas, que irán próximas al escaparate para lo que será necesario un kit de montaje, o flexibles que irán adheridas a la cara interior del escaparate, si bien la solución estándar se contempla con pantalla rígida.

Como se ha comentado anteriormente, se suministrarán pantallas de varios tipos y todas ellas disponibles en distintos tamaños en función de las necesidades y preferencias del cliente.

Las ventajas de este tipo de pantallas son:

- Ligereza y flexibilidad.
- Adaptabilidad a todos los tamaños y todas las formas.
- Posibilidad de transparencia mientras no haya proyección de imagen.
- Soportes removibles y reutilizables.
- Luminosidad y contraste a un coste excepcional.
- Una extraordinaria capacidad de difusión/orientación a 180° o 360° sobre las dos caras.
- Instalación fácil y cómoda.
- Resistencia de larga duración.

Dentro de las **pantallas rígidas** tenemos los tipos **ultralight, contrast y holographic**.

Para las pantallas rígidas las especificaciones y propiedades son:

ESPECIFICACIONES	Ultralight	Contrast	Holographic
Ganancia	7+/-,5	5+/-,5	4,8+/-,5
1/2 Gan. (Vert.)	45 grados	45 grados	45 grados
1/2 Gan. (Horz.)	45 grados	45 grados	45 grados
Ángulo de visión (vert.)	180 grados	180 grados	180 grados
Ángulo de visión (horz.)	180 grados	180 grados	180 grados
Transmisión lumínica	81%	45%	n/a
Transparencia	n/a	n/a	80,00%
Contraste Ratio	100-1	200-2	Low
Resolución	Todas - No hay límite - Depende del Proyector		
Material	Acrylico	Acrylico	Acrylico
Grosor	3mm	3mm	3mm
Tallas máx.	142"	142"	142"
Peso	3,5 kg/m ²	3,5 kg/m ³	3,5 kg/m ⁴

Tabla 22. Fuente: Fabricante

Propiedades Mecánicas	Unidad de Medida			Normas ISO
Tensión de tracción ante roturas mm/min	5	1	N/mm ²	ISO 527
Alargamiento ante roturas mm/min	5	2	%	ISO 527
Módulo de elasticidad mm/min	1	3	N/mm ²	ISO 527
Resistencia Charpy deflexión por choque (23° C)	-	4	Kj/m ²	ISO 179
P. Densidad	-	5	-	ISO 1183

Propiedades Mecánicas	Unidad de Medida			Normas ISO
Coefficiente lineal de expansión térmica (De 0-50° C)	7x10-5	K-1	-	ASTME831
Deformación por calor:	-	-	-	-
a) Tensión de plegado 1,80 N/mm ²	96	°C	-	ISO 75
b) Tensión de plegado 1,80 N/mm ³	100	°C	-	ISO 75
Temperatura de reblandecimiento Vicat (B/50)	101	°C	-	ISO 306

Propiedades Mecánicas	Unidad de Medida			Normas ISO
Temperatura de ignición de un alambre	700	°C	-	IEC 695-2
Comportamiento al fuego	UL94	-	-	HB

Tabla 23. Fuente: Fabricante

Ultralight:

- Color blanco cuando no hay proyección
- Policarbonato flexible desde 3mm de grosor
- Ganancia de 7,9, un ángulo de visión de 165 grados y un medio ángulo de la ganancia de 45 grados.
- Disponible en los tamaños: 50", 67", 84", 100", 120", 134" y 142".



Contrast, alto contraste:

- Color gris cuando no hay proyección
- Policarbonato flexible desde 3mm de grosor
- Contraste extraordinario de 200:1
- Ganancia de 5,0
- Ángulo de visión de 175 grados, (recomendada para escaparates exteriores de tiendas, lugares con incidencia de la luz solar y donde el contraste es necesario)
- Disponible en los tamaños: 50", 67", 84", 100", 120", 134" y 142".



Holographic:

- Semitransparente cuando no hay proyección.
- Policarbonato flexible desde 3mm de grosor.
- Recomendada para interiores o proyecciones nocturnas.
- Disponible en los tamaños: 50", 67", 84", 100", 120", 134" y 142".



Para el montaje de estas pantallas, que se colgarán próximas al escaparate, será necesario un kit de montaje como el que se muestra a continuación:



Dentro de las **pantallas flexibles removibles** tenemos los modelos **transparente**, **opaca** y **twin 360°** mientras que para las **flexibles adhesivas** están los modelos **transparente** y **opaca**. A continuación detallamos sus especificaciones.

Transparentes:

- Casi transparente cuando no hay imagen en proyección.
- Ideal para las instalaciones "on/off" o proyección/transparencia para escaparates, museos...
- Crea un efecto holográfico de imagen suspendida en el aire.
- Film adhesivo o removible.
- Con una capa adhesiva que no afecta las características de la superficie de proyección.
- Grosor: 75 micras.
- Disponible en los tamaños: 40" (61x81cm), 50" (76x102cm), 60" (91,5x122cm) y 80" (122x163cm).



Opacas:

- Color Gris translucido cuando no hay imagen en proyección.
- Concebido para condiciones de alta luminosidad.
- Este tipo de pantalla ha sido creado para compensar la reducción del ángulo de visión debido a una fuerte luminosidad, y para restituir así una imagen con un buen contraste.
- Tratamiento óptico recto-verso que reorienta los rayos luminosos.
- Anula el efecto "hot spot" lo cual permite una total



libertad de colocación del proyector.

- Ideal para escaparates y fachadas expuestas a la luz del día.
- Film adhesivo o removible.
- Con una capa adhesiva que no afecta las características de la superficie de proyección.
- Grosor: 75 micras.
- Disponible en los tamaños: 40" (61x81cm), 50" (76x102cm), 60" (91,5x122cm) y 80" (122x163cm).

Twin 360°:

- Color blanco translucido cuando no hay imagen en proyección.
- Una pantalla exclusiva para una visión recto verso, a 360°, independientemente de la ubicación del vídeo proyector.
- La elección de alta tecnología favorita para museos, escenografías, interiores de tiendas, home cinema, stands, etc.
- Film removible.
- Con una capa adhesiva que no afecta las características de la superficie de proyección.
- Grosor: 100 micras.
- Disponible en los tamaños: 40" (61x81cm) y 80" (122x163cm).

Al igual que en el caso de los proyectores, se contará con un stock para atender la demanda y se irá reponiendo el mismo. El stock inicial será de: 10 rígidas ultralight, 10 rígidas contrast, 3 rígidas holográficas, 5 flexibles transparentes, 5 flexibles opacas y 2 flexibles twin 360°. El tiempo medio de suministro oscila entre 48 y 72 horas. El número de unidades necesarias en stock así como el tipo se irá revisando en función de la demanda.

Para la compra de pantallas flexibles se acordará con el fabricante, Showscreen, un descuento sobre el precio de venta que será del 30% por la compra en exclusividad y por volumen anual de compras. Para años posteriores y en función del volumen se podrá revisar y aumentar este nivel de descuento. El pago se establece en 60 días.

10.2.3.- APLICACIÓN Y AGENTES

En el caso de la aplicación y de sus agentes para **Escaparates** y **Anunciantes** son desarrollos web a medida y que una vez desarrollados serán patentados. El desarrollo de estos componentes será contratado a una empresa con amplia experiencia en el desarrollo de aplicaciones y con amplios conocimientos audiovisuales.

Para un correcto funcionamiento y sincronización del modelo de negocio principal, canal audiovisual, es necesario contar con una aplicación centralizada y una agente en los **Anunciantes** y otro en los **Escaparates** que permitirá poner a disposición de las tiendas la información audiovisual de las marcas.

Las funciones de cada uno de los módulos son:

Aplicación central: Su nombre comercial patentado será corazon@2. Realmente es la herramienta que permite por una parte, disponer de un repositorio con todos los contenidos audiovisuales y por otra, servir los contenidos concretos a los **Escaparates** concretos. Dentro del control y gestión de esta herramienta están:

- El acceso securizado de los distintos clientes.
- La carga de contenidos audiovisuales.
- La descarga de contenidos audiovisuales.
- La monitorización de las emisiones para el posterior cobro/pago.
- La gestión remota para encendido, apagado y mantenimiento de los proyectores. Para estos se hará uso de la herramienta comercial spectrum que se integrará en un panel de control con la aplicación principal.

Agente para Anunciantes: Este agente, marc@2, también será desarrollado a medida y permitirá a los **Anunciantes** subir sus contenidos y controlar en todo momento el estado de su emisión por locales comerciales. Para acceder a esta información hay que conectarse vía web a la aplicación y registrarse con un nombre de usuario y una password. Los **Anunciantes** contratarán circuitos y franjas horarias para desarrollar sus campañas.

Agente para Escaparates: Este agente, tiend@2, también será desarrollado a medida y permitirá a los **Escaparates** bajar sus contenidos y controlar en todo momento el estado de sus emisiones. Para acceder a esta información hay que conectarse vía web a la aplicación y registrarse con un nombre de usuario y una password. Los **Escaparates** en función del contrato firmado recibirán una u otra gestión de sus contenidos emitidos. Los proyectores de los **Escaparates** estarán conectados a Internet permitiendo que sean gestionados de modo remoto, así como el envío de información relativa a su estado de emisión y/o funcionamiento.

10.2.4.- SERVIDOR CENTRAL

Es necesaria una infraestructura física, servidor, para alojar la aplicación central y sus contenidos. Con vistas a garantizar la continuidad del negocio y evitar posibles cortes de servicio por carga del sistema o mal funcionamiento del mismo, se optará por un cluster de dos servidores que permita tenerlos configurados en alta disponibilidad por si uno de ellos falla. Dichos servidores deberán tener una capacidad de disco duro, memoria y conexión a Internet suficiente para prestar el servicio a los **Escaparates** y **Anunciantes**, así como permitir capacidad de crecimiento.

La configuración inicial de la que se partirá para cada servidor de esta infraestructura será de:

- CPU: Doble por servidor
- Disco Duro: 50 GB
- Memoria Ram: 2GB
- Transferencia Internet: 100GB

Debido a la necesidad de escalabilidad tanto de la infraestructura como de la conexión a Internet, se ha optado por contratar un servicio de hosting de las máquinas y la conexión a un proveedor de servicios de hosting, en nuestro caso a través de la empresa Arsys. Esta opción a parte de ser más barata nos permite un crecimiento ilimitado de la infraestructura para nuestro negocio.

Puesto que se va a contratar con Arsys una infraestructura y un ancho de banda de transferencia de Internet, será necesario formalizar un contrato anual cuyo importe dependerá del dimensionamiento requerido. Para las condiciones mencionadas anteriormente, la cuota anual será de 100€/mes y por servidor. Es decir, 200€/mes. Este importe será revisado si se hace necesario un incremento en el dimensionamiento de la infraestructura.

10.2.5.- SERVIDOR DE CLIENTE

Para los clientes (**Escaparates y Anunciantes**) será necesario un servidor para alojar la aplicación correspondiente. Dicho servidor no requiere de unas grandes prestaciones ya que para ejecutar los agentes no se requiere, y será suficiente con un ordenador. Dicho ordenador correrá por cuenta del cliente. Puesto que la conexión con la aplicación central se hace vía Internet, será necesario que los servidores de los clientes dispongan de una conexión a Internet.

A modo de ejemplo y teniendo en cuenta que la solución permite varias opciones en función de las preferencias del cliente, se detalla el precio para una solución estándar para un comercio.

Tabla 24. Fuente: Elaboración propia

CANTIDAD	PART NUMBER	DESCRIPCION	VENTA
1	EB-85	Proyector EPSON EB-85	616,76
1	SOP-UNI	soporte universal para techo	27,53
1	DB15HDM	Cable VGA 20m (Macho-Hembra) (·Accesorios/Cables y Conversores)	50,82
1	KC103	Kit con Barra A & A + cables + 2 pinzas soporte simple	176,82
1	UL5043	RÍGIDA ULTRALIGHT 50" (760 x 1010)	328,13
1		Aplicación C.T. (licencia)	500,00
1		Servicio de instalación, configuración y puesta en marcha C.T.	150,00
1		Mantenimiento anual (help desk, soporte tecnico remoto) C.T.	150,00
TOTAL			2.000 €

Nota: La relación de todas las pantallas disponibles así como sus precios se adjunta en el Anexo 02: "Catálogo de Precios".

10.3.- INSTALACIONES Y PROCESOS DE ELABORACIÓN Y CONFIGURACIÓN DE LOS CENTROS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

10.3.1 DISEÑO DEL CENTRO E INSTALACIONES

El diseño de las instalaciones para desarrollar nuestra actividad idealmente, requerirá de una nave con acceso por la planta baja para la carga y la descarga de materiales. Dicha nave requerirá de las siguientes estancias dedicadas:

- **Almacén:** Es donde se almacenará todo el material en stock para nuevos proyectos (proyectores, soportes, cables y láminas) y para mantenimiento.
- **Laboratorio:** Esta estancia servirá para la prueba y puesta en marcha del equipamiento. Además será la zona donde se desarrollen nuevas funcionalidades tanto para el equipamiento de retroproyección como para le diseño web de la aplicación (centro I+D+i).

- **Área de soporte y mantenimiento:** En esta zona estará tanto la gente que está monitorizando los equipos y la aplicación así como atendiendo las llamadas de incidencias (help-desk). Por otra parte estará el equipo técnico que se encargará de atender in-situ la incidencia o gestionar un técnico remoto de una empresa externa.
- **Oficina:** Será donde se encuentren el resto de departamentos de la empresa (administración, financiero, comercial)

10.3.2.- UBICACIÓN

Entendemos que para una mejor prestación del servicio a nivel técnico, así como la recepción y el envío de equipamiento, lo mejor será estar a las afueras de Madrid para que no nos penalice el tráfico y además a través de una circunvalación nos podremos conectar de modo radial con el resto del territorio sin atascos.

10.3.3.- CAPACIDADES TÉCNICAS

Para desempeñar las diferentes funciones necesarias, sobre todo las involucradas con el área técnica serán necesarios los siguientes puestos:

- **Responsable de almacén:** Será la persona responsable de hacer los pedidos, registrar su entrada en el almacén y salida, y tramitar su envío a la ubicación correcta para su posterior instalación.
- **Ingeniero I+D+i:** Será la persona que se encargue tanto del desarrollo de nuevos productos o funcionalidades de la aplicación, así como el desarrollo (mejora) de la aplicación y de la gestión remota.
- **Técnico help-desk:** Serán aquellas personas que se encarguen de la monitorización de los proyectores a través de un panel de control y de la atención telefónica de incidencias.
- **Técnicos Instalador/mantenimiento:** Técnico en plantilla que se encargará tanto de instalar la solución cuando sea una área que puede cubrir, así como la gestión de incidencias complejas llegando incluso a coordinar un servicio técnico externo cuando sea necesario por la ubicación geográfica.
- **Técnicos de tercera parte:** Todos aquellos técnicos contratados por servicios a una tercera empresa cuando los técnicos propios no pueden acudir.

10.4.- LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS Y PLAN DE DESPLIEGUE DE CENTROS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

TeamBrand va a externalizar toda la fabricación de los productos que componen el Pack Básico (Videoprojector, Pantallas de Policarbonato Rígido, Mástil de Fijación y cable VGA).

La cámara de videoproyección EPSON VÍDEOPROYECTOR EB-85, va a ser contratada a la empresa EPSON ESPAÑA, S.A., con la que va a establecerse un acuerdo de suministro de acuerdo a las características técnicas solicitadas por **TeamBrand**, el cual incluye un contrato de confidencialidad. Esta empresa está localizada en Madrid. El plazo medio de entrega del material desde que se lanza el pedido hasta la recepción de la mercancía en los almacenes de **TeamBrand** es de 48-72 horas. La empresa EPSON ESPAÑA, S.A. no requiere número mínimo de unidades para formalizar el pedido.

Las pantallas de proyección trasera flexibles adhesivas de policarbonato LÁMINA SHOWSCREEN, van a ser contratadas a la empresa SHOWSCREEN. **TeamBrand**, va a establecer un contrato de suministro de acuerdo a las características técnicas requeridas. El plazo medio de entrega del material en los almacenes de **TeamBrand** es de 48-72 horas. SHOWSCREEN no requiere número mínimo de unidades para formalizar el pedido.

El mástil-soporte de fijación Universal PVAN-8002 y Cable VGA (Macho-Hembra), va a ser contratado a la empresa IBERIAPC, con la que va a establecerse un acuerdo de suministro de acuerdo a las características técnicas solicitadas por **TeamBrand**, el cual incluye un contrato de confidencialidad. El plazo medio de entrega del material desde que se lanza el pedido hasta la recepción de la mercancía en los almacenes de **TeamBrand** es de 24-48 horas. La empresa IBERIAPC no requiere número mínimo de unidades para formalizar el pedido.

El transporte de suministro será contratado por las empresas proveedoras ya que los precios pactados y pedidos mínimos incluyen transporte hasta las instalaciones de **TeamBrand**.

El Director Técnico y de Operaciones es el responsable de realizar las compras de aprovisionamiento de acuerdo a las previsiones de ventas, teniendo en cuenta los plazos de fabricación, pedidos mínimos de cada proveedor y stock de seguridad de cada producto. Asimismo, va a ser el encargado de coordinar con el fabricante el transporte de aprovisionamiento. Una vez recibida la mercancía en el almacén, es el Responsable de Almacén el encargado de recepcionar la mercancía a su entrada para su posterior revisión y comprobación de adecuación tanto a los requisitos de pedido como a los niveles de calidad exigidos por **TeamBrand**. A continuación, esta mercancía será almacenada en su lugar correspondiente hasta su venta. Cuando se produce una venta, automáticamente se genera una orden de trabajo al almacén en que se detallan el tipo de producto, número, día de carga, tipo de transporte y cliente. Seguidamente esta orden llega al almacén y es el Director Técnico y de Operaciones el responsable de gestionar que el pedido se prepare y pase a la espera de ser cargado con destino al cliente final.

Se contratará un servicio de paquetería urgente, una vez vaya a salir el pedido al cliente final. El personal técnico subcontratado para la instalación y montaje serán los responsables de la recepción, transporte y montaje final en el establecimiento.

Todo el proceso de operaciones que ocupa un Equipo Básico, se ilustra en el **gráfico 29**:

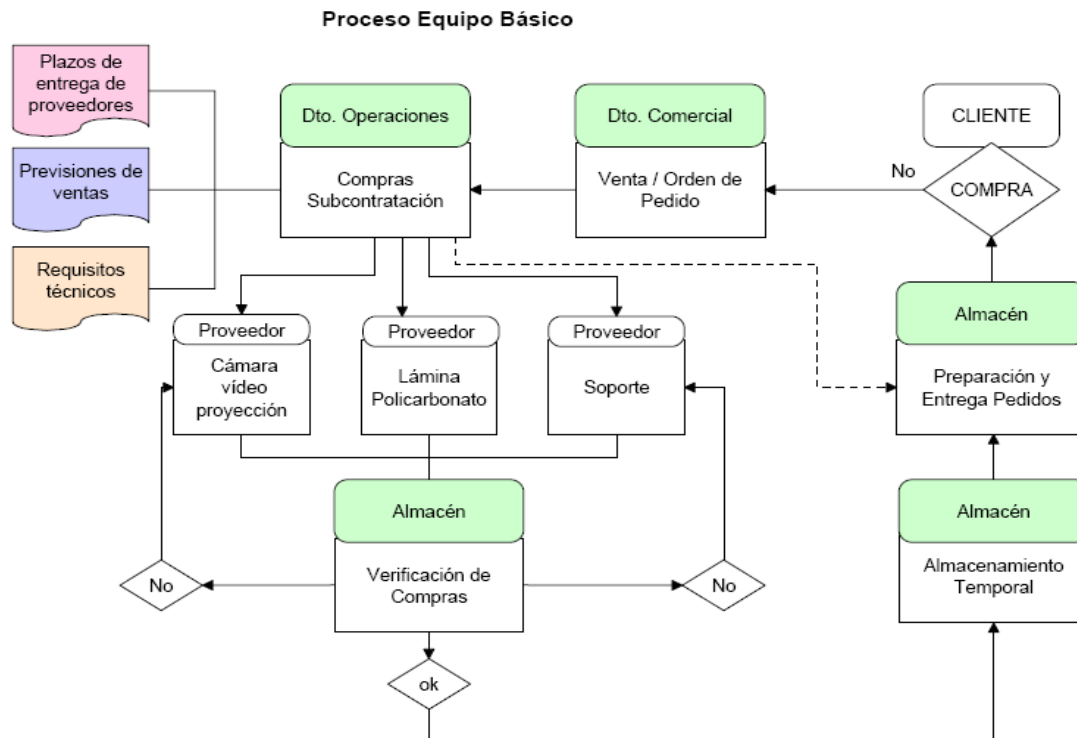


Gráfico 29. Fuente: Elaboración propia

10.4.1.- ALMACENAJE Y STOCKS

El sistema de almacenaje elegido tiene como objetivo dar una respuesta rápida al cliente, conociendo en todo momento de qué material se dispone, así como entradas y salidas previstas.

En un primer momento, **TeamBrand** va a contar con un almacén de aproximadamente 15 m², contará con estanterías para almacenar en tres alturas, sin necesidad de medios mecánicos para manipular la mercancía. Dicho almacén se encontrará anexo a la zona dedicada a laboratorio, para poder manipular y examinar los productos recepcionados. Tanto la recepción de los materiales como la expedición de los mismos se realizarán en paquetes perfectamente acondicionados y etiquetados para su correcta manipulación. Dentro del almacén habrá cuatro zonas perfectamente definidas en las cuales se encontrarán los productos básicos que componen el pack a contratar.

Es necesario tener en cuenta que todos los materiales pasarán por el almacén de **TeamBrand** ya que ningún pedido se servirá directamente del proveedor al cliente.

La descarga de la mercancía procedente de los proveedores la recepcionará el Responsable de Almacén, quien comprobará y verificará que la recepción de los productos se ajusta a los pedidos realizados por el Departamento.

Una vez chequeada la mercancía, ésta pasará al almacén temporal y se dará de alta dentro del stock del almacén.

TeamBrand únicamente almacenará cuatro tipos de productos. Todas las estanterías del almacén están preparadas para almacenar cualquiera de los productos, aunque para un mayor control y facilidad de almacenaje y colocación se han establecido cuatro zonas diferentes donde se almacenarán los diferentes productos dedicándose un mayor espacio a las pantallas. Los productos estarán almacenados en estas estanterías hasta la preparación de los pedidos que pasarán a la zona de expedición.

El sistema de salida de los productos será FIFO (First In First Out)

10.4.2.- MANTENIMIENTO Y SERVICIO (POSTVENTA Y PREVENTA)

Buscando el liderazgo en el mercado, en **TeamBrand** queremos establecer colaboraciones a largo plazo con nuestros clientes. Para ello, ponemos especial cuidado en los recursos dedicados a nuestros servicios preventa y postventa. Creemos que los compromisos marcan la diferencia.

10.4.2.1.- Servicio preventa

En **TeamBrand** ponemos nuestros productos a disposición del público potencial, mediante la facilitación de toda la información a través de personal adecuadamente cualificado, antes incluso de que el cliente lo solicite.

Para ello contamos con información general al público:

- Sitio web propio.
- Creación de material gráfico de difusión.
- Publicación de notas de prensa en medios especializados.
- Publicidad en medios especializados y publicaciones.
- Inscripción a Organizaciones de fomento de la Publicidad Exterior.
- Asistencia a Ferias.

Además, personalizamos la información estudiando las necesidades de cada cliente, mediante:

- Envío de dossier de presentación de la empresa y productos.
- Visita comercial al cliente para presentación de nuestros productos.
- Visita comercial para negociación de ofertas.
- Asesoramiento técnico previo.

Puesto que buscamos colaboraciones a largo plazo, estamos en constante búsqueda de:

- Convenios de colaboración con Agencias de Medios.
- Alianzas con empresas tecnológicas de comunicaciones.
- Convenios con Asociaciones de Comercios.

10.4.2.2- Mantenimiento

En **TeamBrand** buscamos la satisfacción del cliente a largo plazo. Por ello, la venta del producto implica la completa información al cliente en cuanto a: Características del bien adquirido, Instrucciones de uso, Mantenimiento necesario: quién lo realiza, cuándo y por qué importe, Medidas de protección y optimización de uso por parte del cliente.

- **Información:** En este sentido, los productos y servicios de **TeamBrand** se acompañan de un dossier completo con toda la información descrita.

- **Mantenimiento de componentes físicos de productos:** Para el mantenimiento de los diferentes productos, el servicio postventa se hace cargo directamente de ellos como especialistas y serán ellos los que se pongan en contacto, caso que sea necesario, con los fabricantes de cada componente.
- **Mantenimiento integral de la instalación:** En cualquier caso, **TeamBrand** pone a disposición del cliente un servicio postventa que se encarga de guiarlo ante cualquier problema que pudiera surgir.

10.4.2.3.- Servicio postventa

Nuestra responsabilidad con la calidad de nuestros productos y servicios no terminan cuando los vendemos. A partir de entonces, el servicio postventa de **TeamBrand** se ocupa de dar un servicio al cliente y contactar con el servicio técnico (externo), con objeto de agregar valor a la venta y mantener la satisfacción del cliente dándole un servicio excelente y así, al mismo tiempo, tenemos la oportunidad de detectar nuevas necesidades y mejorar nuestros productos y servicios.

- **Estudio de las necesidades y atención al cliente:** Estamos constantemente preocupados por investigar las necesidades y deseos del cliente, que queremos satisfacer en el momento y lugar precisos. Para ello, realizaremos estudios de resultados de la publicidad tanto propia como ajena gracias a los servicios que contrataremos con Geomex, con objeto de crear un compromiso a largo plazo. Además, bajo la supervisión de la Dirección Comercial, llevaremos a cabo la valoración de los productos o servicios por parte de los clientes (mediante encuestas programadas en diferentes momentos tras la venta) y de la gestión de las quejas y reclamaciones (con objeto de subsanar el problema lo antes posible, estudiar el origen para evitar su repetición y detectar la oportunidad de mejora).
- **Satisfacción de las expectativas:** Conociendo al cliente, gestionaremos cuidadosamente sus necesidades y expectativas para que el resultado final las supere, lo cual redundará en un nivel de satisfacción del cliente que permitirá su fidelización con un tratamiento personalizado.
- **Formación y asesoramiento técnico:** Nos aseguraremos de que el cliente conozca el producto y su manejo, facilitándole las instrucciones necesarias y asesorándolo en las dudas técnicas que pudieran surgir durante la operación. Asimismo, estableceremos conferencias técnicas periódicas que puedan ayudar a la formación del cliente, así como el conocimiento detallado de todos nuestros productos y servicios.
- **Reparación y mantenimiento:** **TeamBrand** realizará el mantenimiento necesario y las reparaciones oportunas, poniéndose en contacto con el fabricante de cada componente, asegurando así el correcto manejo de cada elemento.
- **Garantía de calidad:** Garantizaremos la calidad de nuestros productos, haciéndonos cargo de cualquier defecto o anomalía durante el período de garantía (2 años desde la completa instalación).

En el **Gráfico 30** se representa de modo esquemático un diagrama que muestra las distintas fases en el despliegue de la solución implicando a los dos clientes necesarios (**Anunciante y Escaparte**).



Gráfico 30. Fuente: Elaboración propia

10.5.- PROCESOS DE CONTROL (CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD)

TeamBrand va a implantar un Sistema de Gestión de Calidad y del Medioambiente de acuerdo a lo establecido en las Normas UNE-EN-ISO 9001: 2008/UNE-EN-ISO 14001:2004, va a implantar los mecanismos para el seguimiento, medición y análisis de los procesos a través de indicadores y va a establecer un compromiso para lograr los resultados planificados y alcanzar la mejora continua según los datos obtenidos.

En cuanto al seguimiento y medición de los productos ofrecidos por los proveedores, **TeamBrand** realizará un exhaustivo seguimiento tanto de la calidad de los mismos como del cumplimiento de los plazos de entrega para garantizar que se ajustan a los requisitos establecidos por **TeamBrand**. De hecho, uno de los factores tenidos en cuenta a la hora de la selección de los proveedores ha sido el hecho de que los mismos cuentan con exhaustivos controles de calidad. No obstante, **TeamBrand** realizará una continua evaluación de los proveedores a través de un detallado registro de incidencias. De igual manera, en los productos cámara de videoproyección y pantallas rígidas y adhesivas de policarbonato flexible, **TeamBrand** realizará de forma aleatoria, ensayos y comprobación de funcionamiento, para verificar que se adaptan a los requisitos técnicos establecidos.

10.5.1- INDICADORES

Entre otros indicadores que se establecerán a la hora de desarrollar e implantar todo el sistema de calidad y medio ambiente, **TeamBrand** controlará por cada proveedor:

- Número de materiales defectuosos / Total de materiales entregados
- Número de incumplimiento de fecha entrega / Total de entregas realizadas
- Número de entregas incorrectas-incompletas / Total de entregas

10.5.2.- CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008 E ISO 14001:2004

TeamBrand va a contratar a la empresa SGS, S.A. ubicada en Madrid para desarrollar e implantar el Sistema de Gestión de la Calidad y del Medioambiente de acuerdo a lo establecido en las Normas UNE-EN-ISO 9001: 2008/ UNE-EN-ISO 14001:2004 y su posterior certificación con la empresa AENOR.

10.5.3.- PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

TeamBrand va a contratar a IBERMUTUAMUR todos los servicios de Prevención de Riesgos Laborales de acuerdo a la propia Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

10.6.- SISTEMAS DE GESTIÓN

El Sistema de Gestión de **TeamBrand**, cuenta con el compromiso de todos los niveles de decisión de la empresa y es un proyecto vivo, basado en la mejora continua.

Se aplica a todos los procesos y en todos los momentos de la vida de los productos y servicios, estando en constante actualización y contando con los recursos necesarios para ello.

En este sentido, si bien el responsable último ha de ser la propia Dirección de la empresa, la Coordinación del Sistema recaerá en el Responsable del Departamento-Operaciones, que compartirá esta tarea con otras competencias.

10.6.1.- CALIDAD

TeamBrand dispone de un Sistema de Gestión de la Calidad y de la Certificación del mismo, conforme a las normas UNE-EN-ISO 9001:2008, por organismos acreditados por la ENAC.

Para la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, realiza los siguientes pasos:

- Información y asignación de recursos por parte de la Dirección de la empresa: nombramiento del coordinador y dotación de los recursos necesarios
- Redacción del Manual de Calidad y otros Procedimientos, con ayuda de una empresa consultora especializada, aunque con personal implicado en cada proceso de la empresa
- Implantación y correcta realización de temas relacionados con la calidad. Para lo cual la Dirección delega en un miembro del equipo directivo, con independencia del desarrollo de otras responsabilidades
- Solicitud a una entidad certificadora acreditada del inicio de expediente de certificación
- Revisión de manuales y auditoría del sistema, por parte de la entidad certificadora
- Plan de acciones correctivas para subsanar las no conformidades
- Obtención del Certificado del Sistema de Calidad, por la empresa certificadora
- Inicio de un Plan de Mejora de la Calidad mediante la mejora continua de los procesos

Teniendo en cuenta la norma UNE-EN-ISO 9004:2000 (Directrices para la mejora del desempeño), los principios de la Política de Calidad caminan hacia el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM):

- No hay que centrarse en la documentación, sino en la creación de procesos eficaces que generen beneficios comerciales mediante la satisfacción de las expectativas de los clientes
- Es importante determinar las expectativas de los clientes, poner objetivos que permitan cumplirlas y establecer los procesos que hagan posible la consecución de los objetivos marcados
- Es necesario medir los rendimientos y mejorar continuamente los procesos
- El Manual de Calidad debe reflejar la visión, la política y la organización real de la empresa
- Los Procedimientos han de detallar el modo operativo de organizar y ejecutar los principales procesos
- Las instrucciones se redactarán para plasmar la forma de realizar tareas específicas

Asimismo, la Dirección de la empresa conoce sus responsabilidades de:

- Transmitir a la organización que se han de cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios
- Definir y actualizar la política de calidad
- Establecer los objetivos de calidad
- Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad
- Proporcionar los recursos precisos para alcanzar los objetivos establecidos

10.6.2.- MEDIO AMBIENTE

En cumplimiento de la Norma UNE-EN-ISO 14001:2004, **TeamBrand** dispone de un Sistema de Gestión Medioambiental, cuyos requisitos básicos son:

- Adopción de política medioambiental
- Planificación de acciones
- Implantación y funcionamiento del sistema
- Comprobación del sistema y acción correctora
- Revisión continua por la Dirección

Pero además de cumplir con la normativa, **TeamBrand** es consciente de los beneficios que le genera este sistema, en cuanto a:

- Imagen empresarial
- Ventaja competitiva
- Reducción de costes
- Motivación de personal
- Satisfacción de clientes
- Relaciones con grupos de interés
- Reducción de riesgos

10.6.3.- PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

En cumplimiento de la Ley 31/95, R.D. 39/97 y OHSAS 18001:2007, **TeamBrand** dispone de un Servicio de Prevención Ajeno, que ayudará a la Dirección de la empresa a definir, conocer y mantener al día el Sistema de Gestión para la Prevención de Riesgos Laborales.

La Política de Prevención de Riesgos Laborales de **TeamBrand**, tiene como premisas los siguientes puntos:

- Información a los trabajadores
- Formación de los trabajadores
- Conocimiento de los derechos y obligaciones de empresario y trabajadores
- Realización de evaluación de riesgos
- Redacción y actualización del manual y documentación necesaria
- Control operacional de riesgos de las actividades realizadas por los trabajadores
- Registro de actividades relacionadas con la prevención de riesgos laborales
- Evaluación continua del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos y ejecución de las medidas correctoras

10.6.4.- INVERSIONES EN INMOVILIZADO INMATERIAL

Golden Plus Plus de GOLDEN SOFT será el software que soportará los procesos de negocio básicos de TeamBrand.

10.6.4.1.- Gestión contable y fiscal

TeamBrand utilizará Visual Conta como herramienta de trabajo contable y fiscal. Está adaptado a la nueva normativa del Plan Contable y dispone de actualizaciones en disposiciones legales y modelos fiscales.

Características Contables

- Ejercicio Contable. Admite ejercicios naturales o partidos, basados en la definición de asientos
- Plan de Cuentas. Ofrece información por cuentas de saldos iniciales, mensuales, acumulados, datos anexos, vencimientos, presupuestos
- Descuadres de asientos
- Regla de Prorrata
- Ratios. Definición de ratios para la posterior valoración y análisis de la empresa
- Balances de Situación y Cuentas de Resultados
- Listados e informes: Diario, Diario Resumen, Apertura, Regularización y Cierre, Plan Contable, Agenda y Extractos, Balance de Comprobación, Presupuestario, Comparativo y Riesgo Libro de facturas Emitidas y Recibidas, Retenciones Practicadas y Soportadas, Cuadro de Gestión, Plan Analítico, Extracto, Diario y Balance
- Procesos de Cierre-Apertura
- Importaciones de otras Contabilidades o productos

Características Extracontables

- Contabilidad Analítica: Gestiona diferentes centros de coste o departamentos, paralela a la contabilidad
- Bienes de Inversión: Control del activo fijo de la empresa. Contabilización de compras, ventas y pérdidas/beneficios generados por los bienes
- Contabilidad Presupuestaria: Asignación de los presupuestos anuales o mensuales, en las cuentas contables y analítica, obteniendo las desviaciones positivas o negativas en función del saldo contable
- Módulo de Gestión de Cobros y Pagos. Gestiona las previsiones puntuales y periódicas. Procesos de contabilización y generación de remesas según normativa CSB 19 ó 58.
- Conexión Banca

Características Fiscales

- Modelos IVA. (Mod. 303, 390 y 340)
- Modelos I.R.P.F. (Mod. 110 y 190)
- Modelos Arrendamientos (Mod. 115 y 180)
- Impuesto de Sociedades: modelo 200
- Memoria Anual y Certificaciones de Acta

10.6.4.2.- Gestión de compras/ventas y almacén

TeamBrand utilizará Visual Factu como herramienta de trabajo de gestión de compras/ventas, almacén y fabricación.

Características básicas principales:

- Gestión completa del ciclo de compras y ventas
- Control de almacén
- Clientes, proveedores y agentes
- Agentes comerciales
- Generación pedido de proveedores
- Asistencia técnica y comercial a clientes

10.6.4.3.- Gestión de marketing

TeamBrand utilizará Golden CRM como herramienta de trabajo integrada a la facturación con el fin de conocer a los clientes, disponiendo de información actualizada recogida día a día por los comerciales. Todos los integrantes de la empresa tendrán acceso a la información y seguimiento de cada cliente, consultando las acciones pasadas, los proyectos realizados o vigentes, incidencias resueltas o pendientes, datos de facturación, etc. Existirá así, una completa ficha de cliente con la información estructurada en carpetas que incluirán: sus datos generales, múltiples direcciones, personas de contacto, datos de facturación, servicios, operaciones realizadas, etc.

10.6.4.4.- Gestión laboral de recursos humanos

TeamBrand utilizará Visual Nóminas como herramienta de trabajo de gestión de nóminas, seguros sociales y asuntos laborales.

10.6.4.5.- Estudio Geomex (medición de audiencias de publicidad exterior)

TeamBrand recurrirá durante todo su desarrollo de negocio al estudio Geomex como herramienta imprescindible dentro del medio de la publicidad exterior para su expansión y evolución.

El estudio Geomex, es un sistema de medición de las audiencias de la publicidad exterior. La necesidad de contar con esta herramienta pasa por un lado y desde el punto de vista del medio, por conocer la realidad con la que se encuentran los distintos soportes que lo forman y por otro lado, desde el punto de vista del

Anunciante, el poder optimizar los recursos destinados a este medio y conseguir planificaciones acordes a los objetivos establecidos.

Este estudio tiene como objetivos principales:

- El aportar datos sobre la audiencia del medio exterior.
- Permitir el diseño, optimizar los circuitos permanentes y conocer los circuitos potenciales.
- Obtener información sobre variables sociodemográficas y por tipologías, así como el motivo y características de los desplazamientos de los individuos.

Geomex por tanto, será una herramienta imprescindible que nos proporcionará datos de audiencia (OTS, Cobertura, Impactos) de los distintos circuitos (unidad comercializada) por semana/s tipo. Además nos dotará de una herramienta (cartografía digital) que permite, no sólo gestionar los circuitos de forma permanente sino además, conocer el resultado de las modificaciones (altas o bajas de los servicios), así como realizar pruebas con circuitos potenciales y obtener, por ejemplo, que audiencia resultaría de reorganizar circuitos o incluso soportes aún no existentes pero ubicables en un futuro.

Más concretamente, a través de Geomex obtenemos, entre otros, datos referentes a:

- GRP's: número de contactos en porcentaje que consigue un circuito o soporte en una unidad de tiempo
- Cobertura: porcentaje de individuos del público objetivo que ha contactado al menos con un soporte del circuito
- OTS (frecuencia media): número de veces que, por término medio, ha conseguido contactar cada individuo con el circuito, calculado a través de la relación: $OTS = GRP's / COBERTURA$
- Rendimiento del circuito: número medio de contactos por soporte que consigue un circuito de publicidad exterior
- Cuota de contactos: porcentaje de contactos que consigue un circuito respecto al total de contactos producidos en todos los circuitos de publicidad exterior
- Cómo afecta a un circuito la modificación de alguno de los soportes que lo integran
- Perfiles de circuitos por variables sociodemográficas de los individuos
- Audiencias de los circuitos por variables tipológicas y de hábitos
- Clasificación de la audiencia de los circuitos según el motivo del desplazamiento
- Audiencias de circuitos en relación con el consumo de otros medios
- Análisis de los circuitos por tipo de soporte
- Rendimiento de los circuitos según el nivel de contactos por soporte
- Cuota de contactos de circuitos según contactos por tipo de soporte o por ciudad
- Análisis de estructura de circuitos a través de la cartografía digital
- Diseño o modificación de circuitos a través de la cartografía digital
- Etc.

11.- PLAN DE RECURSOS

El arranque de TeamBrand se apoya en los cinco socios promotores. La estructura organizativa de TeamBrand comprenderá además, una serie de Departamentos que darán servicio y cobertura a todo el proyecto y necesidades de la Organización. Las áreas que comprenden el organigrama son:

- Dirección General
- Comercial-Márketing
- Técnico-Operaciones

11.1.- EQUIPO DIRECTIVO Y ORGANIGRAMA

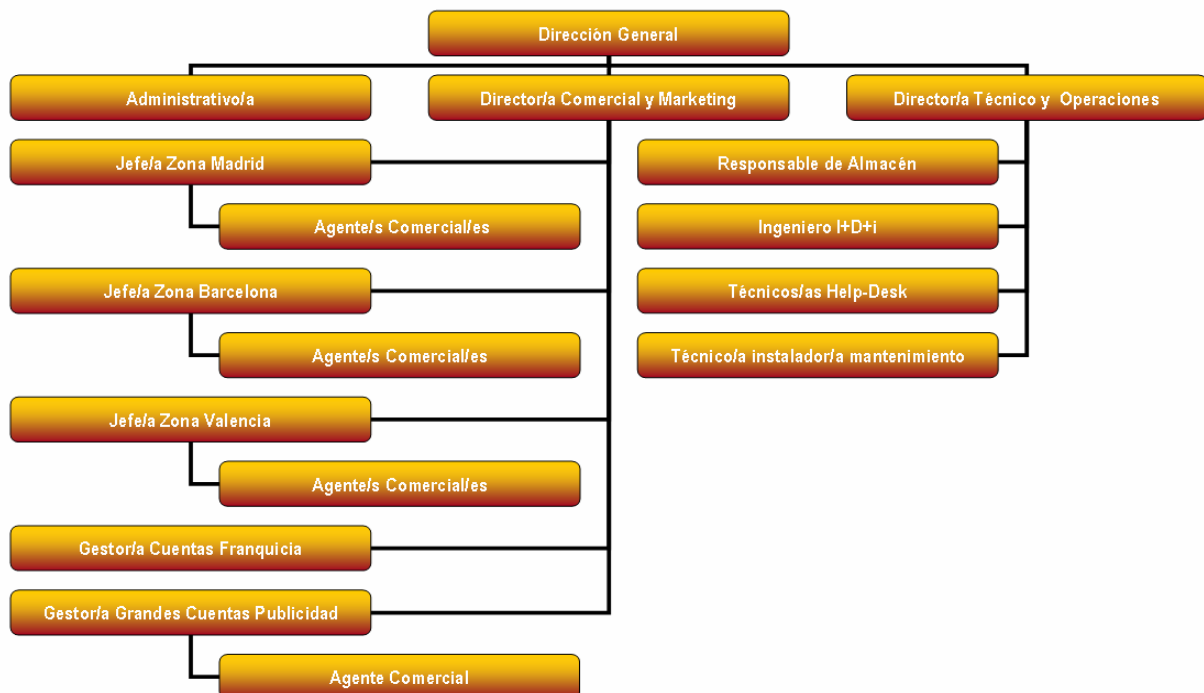


Gráfico 31. Fuente: Elaboración propia

La evolución de los puestos a cinco años se muestra en la Tabla 25:

PLAN DE PERSONAL					
Dirección General	2011	2012	2013	2014	2015
Director/a General	1	1	1	1	1
Departamento Administrativo	2011	2012	2013	2014	2015
Administrativo/a	1	1	1	1	1
Departamento Comercial y Márketing	2011	2012	2013	2014	2015
Director/a Comercial y Márketing		1	1	1	1
Jefe/a Zona Madrid			1	1	1
Jefe/a Zona Barcelona			1	1	1
Jefe/a Zona Valencia			1	1	1
Gestor/a Cuentas Franquicia	1	1	1	1	1
Gestor/a Cuentas Publicidad	1	1	1	1	1
Agentes Comerciales	8	8	5	4	4
Departamento Técnico y Operaciones	2011	2012	2013	2014	2015
Director/a Técnico y Operaciones			1	1	1
Responsable de Almacén	1	1	1	1	1
Ingeniero I+D+i	1	1	1	1	1
Técnicos/as Help Desk	1	1	2	2	2
Técnico/a Instalador/a-Mantenimiento	1	1	1	1	1
TOTAL	16	17	19	18	18

Tabla 25. Fuente: Elaboración propia

11.2.- PERFILES DE LOS PUESTOS

- Director/a General
- Administrativo/a
- Director/a Departamento Comercial y Márketing
- Jefe/a de Zona
- Gestor/a de Cuentas
- Agente Comercial
- Director/a Departamento Técnico y Operaciones
- Responsable de Almacén
- Ingeniero I+D+i
- Técnico/a Help-Desk
- Técnico/a Instalador/a y Mantenimiento

Los perfiles de los puestos se describen en los Anexos 02 y 03: "Evaluación del Desempeño" y "Descripción de Puestos de Trabajo".

11.3.- POLÍTICA RETRIBUTIVA

Teniendo en cuenta la estrategia y los objetivos de **TeamBrand**, se ha diseñado una política retributiva que compense a nuestros empleados por su trabajo e identificación con la cultura y valores de la organización; individuos que aportarán día a día al crecimiento de la Organización que pretende liderar cambios e ideas para la mejora de este nuevo soporte de difusión de publicidad exterior.

La remuneración dineraria constará de retribución fija y retribución variable.

La retribución fija variará de acuerdo a los Departamentos y puestos que ocupen los trabajadores.

La retribución se hará pagadera en 12 meses, prorrateándose las pagas extras. La revisión mínima anual se hará de acuerdo con el IPC.

La retribución variable estará ligada a la consecución de los objetivos económicos según beneficios después de impuestos por parte de la Organización, siendo un porcentaje de su variable bruto. Se hará pagadera de 1 vez, el último mes de cierre del año fiscal.

A través de la herramienta como es la Evaluación del Desempeño (Anexos 02 y 03: "Evaluación del Desempeño" y "Descripción de Puestos de Trabajo") haremos un análisis conjunto de experiencia, rendimiento y desempeño personal del perfil comercial, lo que nos permitirá identificar sus ventajas competitivas, consecución de objetivos y desarrollo dentro de la Compañía.

DIRECCIÓN

PERFIL	Banda salarial
Director/a General	65.000€ b./año + 30% variable por consecución objetivos

ÁREA ADMINISTRATIVA

PERFIL	Banda salarial
Administrativo/a	16.000€ b./año

ÁREA COMERCIAL Y MARKETING

PERFIL	Banda salarial
Director/a Departamento	55.000€ b./año + 30% variable por consecución objetivos
Jefe/a de Zona	45.000€ b./año + 30% variable por consecución objetivos
Gestor/a de Cuentas	45.000€ b./año + 30% variable por consecución objetivos
Agente Comercial	22.000€ b./año + 30% variable por consecución objetivos - ventas

ÁREA TÉCNICO Y OPERACIONES

PERFIL	Banda salarial
Director/a Departamento	45.000€ b./año + 20% variable por consecución objetivos
Responsable Almacén	25.000€ b./año
Ingeniero I+D+i	30.000€ b./año
Técnico/a Help-Desk	18.000€ b./año + 20% variable por consecución objetivos
Téc. Instalador/a-Mantenimiento	16.000€ b./año

Subida salarial, excepto el área comercial; el resto de personal se ajustará a lo recogido en el Estatuto de los Trabajadores al no haber Convenio inicial.

La subida salarial se realizará anualmente según revisión del IPC.

11.4.- POLÍTICAS DE PERSONAL, SELECCIÓN, FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN

11.4.1. – POLÍTICA DE PERSONAL

Los nuevos empleados serán inicialmente contratados con el período de prueba marcado por la Ley.

11.4.2. – POLÍTICA DE SELECCIÓN

El proceso de selección se externalizará a Consultora de Selección o ETT, en colaboración estrecha con el área donde surja el puesto a cubrir.

La idoneidad de los candidatos a los puestos vacantes y/o de nueva creación a cubrir se evaluará fundamentalmente a través de:

- CV
- Experiencia profesional
- Perfil psicotécnico
- Competencias
- Desarrollo potencial a nivel profesional
- Aptitud y motivación del candidato.

Para el desarrollo de pruebas psicotécnicas o aptitudinales se requerirá que la Consultora de selección utilice el Test Thomas (www.thomasinternational.net).

Para perfiles más específicos como los Jefes de Zona y los Gestores de Cuentas (Franquicias y Publicidad) del Departamento Comercial y Márketing se solicitarán pruebas como Assesment Center.

La fase a trabajar con la Consultora de Selección o ETT, será la siguiente:

- Contacto con Consultora de Selección o ETT y envío del perfil o puesto a cubrir
- Reclutamiento por parte de la Consultora de Selección o ETT
- 1^{er} filtro de entrevista con la Consultora de Selección o ETT
- 2^a entrevista con el responsable o superior del área de dependencia
- Aplicación de pruebas a los candidatos idóneos (mínimo una terna de 2 finalistas)
- 3^a entrevista con responsable o superior del área de dependencia y el Director General
- Incorporación.

11.4.3. – POLÍTICA DE FORMACIÓN

Se tiene en cuenta la importancia que tiene la formación tanto para el desarrollo personal como el profesional de cada empleado.

TeamBrand realizará la formación enfocada a dos tipos de empleados, según su trayectoria en la Organización:

- Recién incorporados: Plan de Acogida, donde conocerá la cultura y procesos de trabajo de la Empresa.
- Ya incorporados: La plantilla inicial constará del personal con las aptitudes y actitudes más idóneas a nuestra estrategia y necesidades de empresa, por lo que la formación deberá ser más puntual e impartida con personal interno, enfocada a la actualización de áreas técnicas debido a la evolución de I+D+i. Sin embargo, a partir del año en el que sea significativo un importante aumento de beneficios, dependiendo de proyectos y volumen de negocio; **TeamBrand** podrá desarrollar un diagnóstico de necesidades y, por consiguiente, un Plan de Formación.

11.4.4.- PLAN DE ACOGIDA

Constará de las siguientes fases:

1^a fase – BIENVENIDA

Reunión en la que estará presente el/la mentor/a asignado/a y el responsable de la unidad correspondiente o el Director/a General. En ella se le explicará y resolverá todas las cuestiones legales, de orden y de funcionamiento interno, como son:

- contrato y condiciones salariales pactadas
- calendario laboral
- horario
- permisos y asuntos propios
- organigrama general y ubicación del puesto de trabajo dentro del mismo
- prestaciones al recién incorporado: equipo de trabajo, ordenador, cuentas de correo, claves de intranet, tarjetas de visita o todo aquello que proceda.

2ª fase – INCORPORACIÓN

Una vez que la incorporación se ha hecho efectiva y se ha superado “el primer día”, el/la mentor/a debe transmitir al nuevo empleado/a los aspectos relacionados con la cultura empresarial y organizativa de la empresa, como es:

- modelo de negocio
- forma de organización
- misión de la empresa
- gestión estratégica y operativa:
 - . objetivos
 - . proyectos en los que la empresa está inmersa
 - . líneas de negocio
 - . tipología y segmentación de clientes (optativo, dependiendo del puesto de trabajo)
 - . procedimientos internos
 - . canales de comunicación (internos y externos)
- Asociaciones o Partners de la empresa (optativo, dependiendo del puesto de trabajo).

3ª fase - CONOCIMIENTO

- Conocimiento del mercado en el que opera la empresa y del producto (específica para comerciales)
 - . Situación del mercado, principales agentes y tendencias sectoriales
 - . Principales competidores
 - . Principales proveedores y marcas más destacadas
 - . Formación de producto
- Formación específica para el puesto
 - . Estructura del departamento al que se incorpora
 - . Objetivos del departamento
 - .. Generales
 - .. Anuales
 - . Actividades principales
 - . Procesos de trabajo del departamento
 - . Conocimiento de las herramientas de comunicación interna y aprendizaje de su manejo.
 - . Procesos de reporting de actividad
 - . Reuniones con cada departamento
 - . Programas formativos (presenciales y online)
 - . Formación in situ
 - . Visitas programadas a clientes

11.4.5. - POLÍTICA DE MOTIVACIÓN

Desde **TeamBrand** se desea la implicación de los empleados dentro del proyecto, de ahí una fuerte apuesta por facilitar su gestión personal relacionada con la empresa y el conocimiento de su opinión de mejora. Para ello, se facilitará la Comunicación Interna entre Empresa-Empleado a través de nuestra Intranet, que constará de los siguientes apartados donde se podrán realizar diversas gestiones o conocer distintos servicios a su disposición:

- **Mi Perfil:** Se recogerán los datos personales del trabajador como dirección, estado civil, hijos, edad, estudios, IRPF, nómina, cuenta corriente, vacaciones, dirección, salario, objetivo, control de vacaciones. Para entrar a esta opción, tendrá una clave personal que irá vinculada a su DNI y se le dará con su incorporación, con opción a cambio para que nadie la conozca. Podrá realizar cualquier cambio desde la misma, así como Procedimientos administrativos de personal y administrativos para realizar cualquier tipo de trámite para conciliación vida personal-laboral permisos retribuidos, bajas IT, etc.
- **Viajes-Hoteles:** Realización de cualquier gestión necesaria para la realización de cualquier viaje.
- **Acción formativa:** Publicación de convocatorias de formación previstas.
- **Tarjetas de visitas:** Se podrá solicitar la realización de las mismas, con autorización del superior del área al que pertenezca.
- **Liquidación de gastos:** Se insertarán los gastos realizados por actividad profesional, dándose el visto bueno por el superior del área y enviándose los justificantes al Departamento Administrativo. Este Departamento validará la liquidación de los mismos.
- **Buzón de sugerencias:** Se prevé la disponibilidad de un e-mail (sugerencias.internas@teambrand.es) donde el personal interno podrá trasladar todas aquellas mejoras referentes a la conciliación de la vida personal-laboral.
- **Tablón de anuncios:** Dentro de nuestra web, donde se irá informando de todo/as los empleados de **TeamBrand** de nuevas incorporaciones, de cambio de normativa laboral, de convenio o de nuevas prestaciones sociales.
- **Estudio de clima:** Herramienta de Diagnóstico que nos permitirá conocer, de forma directa, la opinión de nuestros trabajadores sobre aspectos de políticas clave para el buen funcionamiento de **TeamBrand**, que permitirá:
 - . Facilitar la toma de decisiones
 - . Identificar e implantar planes de acción
 - . Establecer un índice dinámico de satisfacción global y por áreas
 - . Medir la evolución de las valoraciones de los trabajadores sobre **TeamBrand**.

La medición se dividirá en los siguientes grupos de preguntas:

- . Orientación al Cliente (externo/interno)
- . Calidad
- . Imagen de Empresa/Compromiso
- . Organización del Trabajo.

Habrá opción abierta para comentarios cualitativos.

Esta herramienta se realizará on-line para poder hacer dicha evaluación en todos los puntos donde se encuentren los trabajadores de **TeamBrand** ya que debido a la disponibilidad para viajar es posible que no se encuentren en un lugar fijo para poderla hacer presencialmente.

12.- PLAN FINANCIERO

A continuación vamos a desarrollar el Plan Financiero que sustenta el modelo económico de este Proyecto. Del análisis económico y financiero que realizaremos, vamos a diagnosticar la situación y perspectivas de nuestra empresa, con el fin de tomar las decisiones más adecuadas.

Tenemos que tener en cuenta que se trata de una empresa de nueva constitución, y por ello realizaremos un análisis a 5 años, coincidiendo con los primeros años de vida del negocio. Igualmente, hay que resaltar que nos encontramos con un producto y un servicio inexistente en el mercado, totalmente innovador, que contará con una serie de peculiaridades que iremos comentando a lo largo del presente plan, así como con una serie de limitaciones, tales como:

- No existe un sector económico exacto en el que podamos englobar nuestro modelo de negocio, y con el que se le pueda comparar.
- Trabajamos con hipótesis de trabajo obtenidas de nuestros estudios cuantitativos y cualitativos.
- Sin contar con datos previos que nos permitieran analizar evoluciones y tendencias pasadas, analizaremos distintos datos de resultados a futuro, en los que somos conscientes puede existir ciertas desviaciones, o imprevistos, que intentaremos minimizar y acotar con la presentación de distintos escenarios posibles.

12.1.- HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las variables económicas utilizadas como hipótesis de trabajo han sido varias y de distinta índole, ajustadas a las previsiones que los socios de este proyecto han estimado, y en base a los distintos estudios y previsiones oficiales sobre evoluciones futuras de distintas variables.

HIPÓTESIS	2011	2012	2013	2014	2015
Indice de Precios	1,0200	1,0225	1,0250	1,0300	1,0300
Tipos de Interés (Excedentes)	0,50%	0,75%	1,50%	2,00%	2,25%
Tipos de Interés (Préstamos)	4,25%	4,75%	5,00%	5,00%	5,00%
Incrementos Salariales	2,00%	2,25%	2,50%	3,00%	3,00%
Tipo del IVA	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
Tipo Impuesto Sociedades	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Evolución PIB (previsión)	1,010	1,015	1,025	1,0275	1,030

Tabla 26. Fuente: Elaboración propia

El resto de variables empleadas para la obtención de estas previsiones económicas y financieras, proceden de los estudios de mercado realizados en este proyecto, en tanto al mercado de **Escaparates** al que nos dirigimos, así como el número de los mismos que estimamos contraten nuestros servicios, incluido la distinta tipología de canal previsiblemente contratado.

Otros	2011	2012	2013	2014	2015
Precio Venta Equipo	2.000,00	2.030,00	2.080,75	2.137,97	2.202,11
Mercado Escaparates (nota 1)	32.852	33.345	34.179	35.119	36.172
Escaparates Ventas Año	244	326	407	376	372
Total Acumulado Escaparates	244	570	977	1.353	1.725
Escaparates Canal Abierto	71	86	109	125	147
Escaparates Canal Cerrado	81	109	139	98	52
Escaparates Canal Mixto	92	131	159	152	172
Total	244	326	407	376	372
Canal Abierto Escaparates Acumulado	71	158	267	392	539
Canal Cerrado Escaparates Acumulado	81	190	329	427	479
Canal Mixto Escaparates Acumulado	92	223	382	534	706
Total	244	570	977	1.353	1.725

Nota 1: 32.527 escaparates para el año 2.010 (Evoluciona con el PIB anual)

Tabla 27. Fuente: Elaboración propia

12.2.- ESTRUCTURA DE CAPITAL: FONDOS PROPIOS Y ENDEUDAMIENTO

La financiación total necesaria para este Proyecto estará repartida entre los socios promotores de este Proyecto y Endeudamiento Ajeno, este último de distinta tipología como veremos a continuación. La necesidad Total de Financiación para la puesta en marcha de este negocio es de 1.000.000 €, cuya aportación y financiación es la siguiente.

El **Capital Social** de la mercantil lo constituirán los fondos particulares aportados por los 5 Socios de esta mercantil, siendo el mismo de 150.000 €, esto es, una aportación individual por socio de 30.000 € para la constitución de la **Sociedad Limitada**, a realizar en el momento de la constitución de la social.

El resto de la financiación necesaria, será obtenida a través de distinto endeudamiento a medio y largo plazo:

- **Préstamo Participativo a través de la Empresa Nacional de Innovación S.A. (ENISA):** Préstamo participativo línea EBT (Empresas de Base Tecnológica), que financia proyectos cuyo resultado suponga un avance tecnológico en la obtención de productos, procesos o servicios, o una mejora sustancial de los ya existentes. El importe previsto a obtener tras presentación de nuestro proyecto, estimamos alcance los 350.000 €, a entregar en dos hitos: 200.000 € en el momento de la constitución de la sociedad, y 150.000 € al finalizar nuestro primer ejercicio económico, cumplidas nuestras previsiones detalladas. Las condiciones del mismo, variarán en función de los resultados obtenidos por nuestra empresa, si bien en este análisis, serán considerados a un tipo medio de Euríbor + 3 puntos, con un plazo de 7 años, siendo los 5 primeros de carencia. Para la concesión de este préstamo, tras su aprobación por parte de ENISA, no será necesario aportación de garantías extras por parte de los socios.
- **Póliza de Crédito solicitada a entidad financiera nacional, "la Caixa":** Línea de Financiación Pyme por importe previsto concesión de 200.000 €. Las condiciones de la operación serán de Euríbor + 3 puntos, con un plazo de 60 meses, y amortización a vencimiento. Para la aprobación de esta operación, se aportará garantía hipotecaria de los socios.
- **Inversores Privados:** a través de un Préstamo Participativo Convertible, solicitaremos 300.000 € de capital, a entregar en dos hitos, 150.000 € en el momento inicial, tras la constitución de nuestra sociedad, y otros 150.000 € a los 12 meses.

En resumen, los socios promotores del negocio facilitarán bien con recursos propios o vía financiación con garantías personales, 700.000 €. Es decir, un 70% del total de la financiación requerida, precisando para la puesta en marcha, otros 300.000 €, el 30% de la misma, vía financiación de inversores privados.

Además, debemos incidir en la diferencia temporal para la aportación de todos los fondos. Mientras que el capital social aportado por los socios, así como la póliza de crédito de "la Caixa", se requieren íntegramente en el momento cero de nuestro negocio, al arranque del mismo, la financiación solicitada a Enisa así como a Inversores Privados no es íntegra en dicho momento. Con Enisa, 200.000 € se aportarán en momento cero, y 150.000 € a los 12 meses; mientras que a los Inversores Privados, solicitaremos 50% en momento cero, y 50% restante a los 12 meses. En términos globales, nuestro proyecto requiere en momento de arranque 700.000 € de inversión, y otros 300.000 € en el segundo ejercicio económico, aumentando así las garantías de estos últimos en nuestra inversión, ya que se podrá constatar las escasas desviaciones producidas entre los resultados previstos en este Plan Financiero y los obtenidos en la realidad.

En relación a los Inversores Privados, la aportación de 150.000 € + 150.000 € será realizada vía Préstamo Participativo Convertible, teniendo entrada en el accionariado de nuestra mercantil. Dado que la inversión de este proyecto es de 1 MM € (que tomaremos como valoración de nuestro negocio en momento cero), y la cantidad solicitada a Inversores Privados es de un 30% de dicha cantidad, este será el porcentaje de capital social adquirido, figurando el resto de la financiación en fondos propios como prima de emisión.

Así pues, y resumiendo las necesidades totales de financiación requeridas, a lo largo de los primeros años de arranque del proyecto serán:

Momento Cero – arranque de negocio:

- **Aportación de socios – 150.000 € (capital social)**
- **Préstamo Participativo ENISA – 200.000 €**
- **Póliza de Crédito Hipotecaria "la Caixa" – 200.000 €**
- **Inversores Privados – 150.000 €:**
 - . Capital Social 45.000 € (ampliación de capital)
 - . Prima de Emisión 105.000 €

A los 12 meses de la puesta en marcha, año 2012:

- **Préstamo Participativo ENISA – 150.000 €**
- **Inversores Privados – 150.000 €:**
 - . Capital Social 45.000 € (ampliación de capital)
 - . Prima de Emisión 105.000 €

Devolución de las Inversiones:

Como veremos posteriormente en este análisis de los estados financieros, la financiación solicitada a ENISA y a "la Caixa", será devuelta al finalizar nuestro cuarto ejercicio económico. El ejercicio 2014 nos permitirá finalizarlo con una buena posición de tesorería, que estimamos supere holgadamente los 800.000 €, con la que procederemos en las primeras semanas del ejercicio quinto (2015), a la cancelación anticipada del préstamo de ENISA (350.000 €) y de la póliza de crédito de "la Caixa", por 200.000 €.

En relación con las aportaciones realizadas al capital social de los Inversores Privados, indicar que al cabo de los 5 años estudiados y analizados en este plan de negocio, se planteará a los mismos algunas de las siguientes alternativas, según lo pactado con los mismos en el clausulado del Préstamo antes indicado:

- Venta de sus participaciones a multinacional (detallado en objetivos estratégicos de nuestro modelo de negocio).
- Recompra de sus participaciones por parte de los socios.
- Continuar en accionariado suscribiendo las ampliaciones de capital necesarias para los procesos de internacionalización previstos en nuestro modelo de negocio.

12.3.- ESTADOS FINANCIEROS

El análisis de los 5 primeros años de nuestros estados financieros, comprenderá la descripción de nuestro Balance, de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, así como de la Previsión acumulada de Tesorería, incorporando en todos ellos la estructura de financiación anteriormente comentada.

12.3.1.- BALANCE

Como podemos observar, desde el primer año contamos con una estructura adecuada y equilibrada de nuestro balance, contando con unos Recursos Permanentes que siempre nos permiten cubrir todo nuestro inmovilizado, así como existencias y la práctica totalidad de nuestras partidas de clientes, arrojando un Fondo de Maniobra positivo y creciente, desde los 0,3 MM € del primer ejercicio, hasta los cerca de 2,4 MM € del último ejercicio analizado.

En la composición de estos recursos permanentes para los primeros años, la financiación ajena a largo plazo tiene vital importancia, dado que al concluir nuestro primer ejercicio económico, los fondos propios no alcanzan los 50.000 €, consecuencia de las significativas Pérdidas previstas para dicho ejercicio, que no se compensarán íntegramente hasta el ejercicio 2013, nuestro tercer ejercicio, y primero con beneficio fiscal después de impuestos positivo. Al cierre del quinto ejercicio, como hemos indicado en el punto anterior, y tras la cancelación anticipada de nuestro endeudamiento ajeno, nuestros fondos propios coincidirán íntegramente con nuestros recursos permanentes.

En una primera toma de contacto con el **Activo** de nuestro balance (**Gráfico 32**), observamos la poca relevancia económica de nuestro inmovilizado, sin maquinaria significativa ni equipos de producción, que sigue los esquemas habituales de una empresa eminentemente comercial.

No obstante, nuestro inmovilizado exige inversiones el primer año por importe de 130.000 €, cuyas partidas más importantes serán:

- **Creación de nuestra página y sitio Web:** sin duda, una referencia clave en el mercado, cuyo coste de 50.000 € será financiado a 5 años.
- **Software de monitorización:** con mismo periodo de amortización, inversión inicial necesaria de 28.000 €, que precisará de ampliación estimada en año 3, con nuevo montante de 15.000 € más.
- **Infraestructura de Seguridad:** 33.000 € de inversión inicial, supervisada por nuestros técnicos, que impedirán cualquier tipo de ataque externo que pudiera infiltrarse en nuestras emisiones, o dificultar las mismas.



Gráfico 32. Fuente: Elaboración propia

Nuestras existencias de componentes y de productos terminados, hacen referencia a los stocks previstos para nuestros canales cerrado y mixto, algo más de las 2/3 partes de producto vendido en los **Escaparates**. Dado que los equipos de estos dos canales son pagados directamente por el **Escaparate**, al contado o vía financiación ofrecida por medio de algún intermediario financiero (vía renting por ejemplo), mantendremos un stock de componentes del 15% sobre ventas.

Los canales abiertos, aún instalados en **Escaparates** ajenos, serán siempre de nuestra propiedad, y serán financiados directamente por nuestra empresa vía renting (importes reflejados en PyG como alquileres – gastos de nuestra estructura).

Las partidas más significativas del Activo serán las relativas a clientes cuentas a cobrar, que alcanzan los 2,5 MM € en 2015 (más de un 65% del activo). Esta partida recoge los ingresos tanto de la venta e instalación de nuestros productos a los escaparates, como los ingresos que provienen de la publicidad vía anunciante. Los plazos medios de cobro para ambos tipos de clientes son de 30 y 90 días, pero dado que el peso de estos últimos en las ventas de 2015 rondan el 95% de nuestros ingresos totales, nuestro periodo medio de pago será muy próximo a los 90 días (**Tabla 28**).

Esta situación produce que nuestra financiación inicial requerida sea destinada a sufragar las diferencias temporales entre cobros y pagos, más significativamente que lo que precisamos para inmovilizado o existencias de nuestro modelo de negocio.

RESUMEN DE INGRESOS					
INGRESOS (€)	2011	2012	2013	2014	2015
Escaparates	337.200	463.800	571.880	482.960	434.200
Anunciantes	801.967	1.976.564	4.015.674	6.163.159	8.645.801
TOTAL INGRESOS	1.139.167	2.440.364	4.587.554	6.646.119	9.080.001
INGRESOS (%)	2011	2012	2013	2014	2015
% ESCAPARATES	29,60%	19,01%	12,47%	7,27%	4,78%
% ANUNCIANTES	70,40%	80,99%	87,53%	92,73%	95,22%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Período medio de cobro	2011	2012	2013	2014	2015
Escaparates	30	30	30	30	30
Anunciantes	90	90	90	90	90
PMC Ponderado	72,24	78,60	82,52	85,64	87,13

Tabla 28. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las partidas más significativas del **Pasivo** (Gráfico 33), indicar que mantenemos nuestros fondos propios ligeramente positivos desde el arranque de nuestro negocio, y crecientes significativamente desde 2013. Los dos primeros años contaremos con unas pérdidas fiscales previstas (antes de impuestos) de 360.000 € y 80.000 € respectivamente. En 2013, el resultado de la empresa comienza a ser positivo, con un neto superior a los 0,4 MM €, que nos permitirá compensar contablemente, los resultados negativos de ejercicios anteriores.

Al término del ejercicio 2014, nuestros beneficios netos alcanzan los 790.000 €, que serán empleadas en 2015 para dotar nuestras reservas legales y voluntarias. El cierre de este ejercicio 2014 nos permitirá iniciar 2015 con una tesorería muy holgada, y por ello, en las primeras semanas de este último ejercicio, procederemos a la devolución de capital de nuestros exigibles a largo plazo, o deuda ajena.

Y ya en nuestro último ejercicio analizado, 2015, observamos cómo nuestros beneficios netos previstos superarán el millón de €, que nos permitirán junto con las reservas del ejercicio anterior, contar con unos fondos propios de más de 2,4 MM €, que alcanzan el 65% de nuestro pasivo en balance.



Gráfico 33. Fuente: Elaboración propia

Nuestro Exigible a Largo, en 2011 por 0,40 MM € alcanza a los 12 meses de arranque de actividad los 0,55 MM €, siguiendo la política de financiación e inversión vista anteriormente, siendo todas deudas a plazo de vencimiento superior a los 12 meses. El Exigible a Corto lo constituyen nuestros proveedores principalmente, por importe superior a los 0,7 MM € en el año 2015. Esta partida la constituyen, al igual que en la partida de clientes vista en el Activo, otros dos tipos de proveedores. Por un lado, los proveedores de componentes, a los que tenemos que adquirir los equipos que instalamos y vendemos posteriormente a nuestros escaparates, como canales mixto y cerrado. Y por otro lado, tenemos como proveedores a los escaparates mixto y abierto, los cuales reciben un canon mensual por la cesión de su escaparate para la inserción de la publicidad de nuestros anunciantes. Ambos tipos contarán con un periodo medio de pago de 30 días.

El beneficio fiscal como indicábamos antes alcanza los 0,40 MM € en el tercer año, y al quinto año supera ya el millón de euros.

Basándonos en los tres principios de estructura ideal de balance, nuestra empresa cumple en el quinto año lo siguiente:

- Contará con un Activo Circulante superior al doble del Exigible a corto.
- El Realizable más el Disponible, es mayor que el Exigible a corto.
- Los Fondos Propios, suponen más de un 40% de la estructura de pasivo total.

A continuación reflejamos nuestro balance para los 5 primeros años de negocio (Tabla 29):

BALANCE			2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO							
Ac. Fijo	AF	Activo Fijo	130.500	130.500	161.500	161.500	161.500
	AF	Amortización Acumulada	-22.500	-45.000	-73.700	-102.400	-131.100
Activo CIRCULANTE	AC	Existencias Componentes	10.421	13.421	16.873	13.793	12.885
	AC	Existencias Producto Terminado	27.574	39.188	49.885	43.197	39.896
	AC	Clientes _ Cuentas a cobrar	266.043	620.081	1.223.861	1.840.066	2.557.684
	AC	Caja	65.979	62.483	192.096	873.467	1.094.112
	AC	Crédito Fiscal	107.637	131.702	0	0	0
	AC	Iva a devolver / a compensar	0	0	0	0	0
	Total Activo			585.654	952.374	1.570.516	2.829.624
PASIVO							
RECURSOS PERMANENTES	FP	Capital Social	195.000	240.000	240.000	240.000	240.000
	FP	Prima de Emisión	105.000	210.000	210.000	210.000	210.000
	FP	Reserva Legal	0	0	0	102.628	89.323
	FP	Reservas Voluntarias	0	0	0	0	803.913
	FP	Resultado del Ejercicio	-251.153	-56.152	409.932	790.608	1.095.806
	FP	Resultados Negativos Ejercicio An	0	-251.153	-307.304	0	0
	PF	Exigible a Largo Plazo	400.000	550.000	550.000	550.000	0
P. CIRCULANTE	PC	Proveedores _ Cuentas a Pagar	98.387	122.269	145.484	146.728	161.142
	PC	Proveedores de Canales _ Escapa	29.579	104.397	215.849	362.607	548.389
	PC	IVA a Ingresar	8.841	33.013	71.144	96.792	116.773
	PC	Deuda por Impuesto Sociedades	0	0	35.412	330.261	469.631
Total Pasivo			585.654	952.374	1.570.516	2.829.624	3.734.977

Tabla 29. Fuente: Elaboración propia

12.3.2.- CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

En relación a la cuenta de Pérdidas y Ganancias, comenzaremos indicando la evolución creciente de nuestros ingresos por ventas, que al cabo del primer año alcanza los 1,1 MM €, y llegando a los 9 MM € a los 5 años. Los crecimientos en facturación que experimentamos anualmente son superiores al 100% en el segundo año, moderándose con crecimientos del 87%, 44% y 36% en 2015.

Nuestros **ingresos por ventas**, tal y como hemos ido comentando en nuestro modelo de negocio, proceden de dos tipologías de clientes. Por un lado contamos con las ventas directas de equipo, procedentes de los **Escaparates** que instalan nuestros Soportes y por otro, contaremos con los ingresos vía publicidad, procedentes de los **Anunciantes**. Los ingresos vía **Escaparates** son crecientes los primeros 2-3 años, si bien se estiman puedan moderarse incluso retroceder en el 2014 y 2015, ante una previsible salida a nuestro mismo mercado de otros competidores más grandes, con alta experiencia en el mercado de Publicidad Exterior, y con fuertes ofertas a **Escaparates**. Por el lado de la publicidad, es por donde estimamos un mayor crecimiento en ventas, con crecientes porcentajes de ocupación de nuestros espacios publicitarios y, año tras año, alcanzando mayores porcentajes en nuestras ventas totales.

De hecho, en 2015 ya el 95% de nuestros ingresos de explotación procederán de la fuente de la publicidad (Gráfico 34)

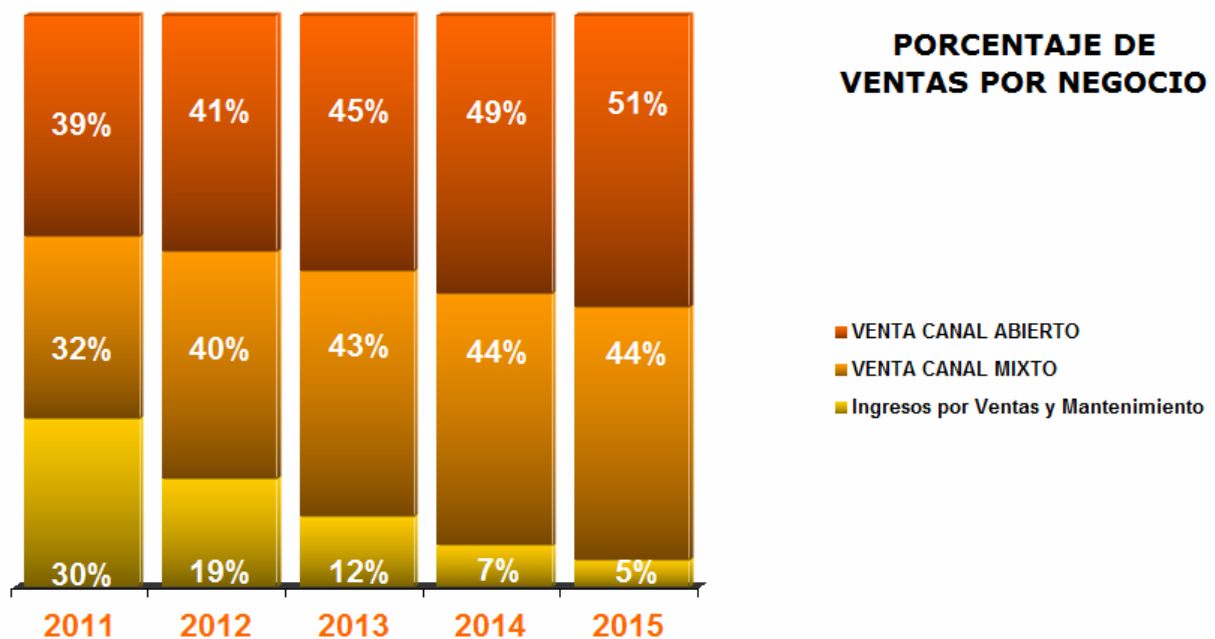


Gráfico 34. Fuente: Elaboración propia

El margen operativo (Gráfico 35) de nuestro negocio, alcanza los 0,6 MM € para el primer ejercicio, superando los 3 MM € para el quinto año. Este crecimiento del margen operativo, sigue la misma evolución lógica y creciente de nuestros ingresos por ventas. No obstante esta partida, que supera el primer año el 50% de las ventas, va minorando año tras año dicha proporción, hasta situarse en un 34,3% de ventas en 2015. Esto se produce por un crecimiento mayor en el coste de ventas, que incluye, como partida más significativa, los pagos a los escaparates por la cesión de sus espacios para la emisión de publicidad ajena.

Tenemos que recordar, que nuestra política de pagos a **Escaparates** es creciente anualmente, para competir en la mejor medida posible con otros competidores, y para adecuar el mayor pago a estos proveedores, a la obtención por nuestro negocio de mayores rendimientos. Los pagos iniciales para canales mixtos y abiertos son en 2011 de 200 y 400 € mensuales, creciendo hasta los 300/600 € respectivamente, en 2015. Este crecimiento en pagos del 50% en 5 años es lo que hace minorar nuestro margen sobre ventas, manteniendo un muy aceptable margen del 34%

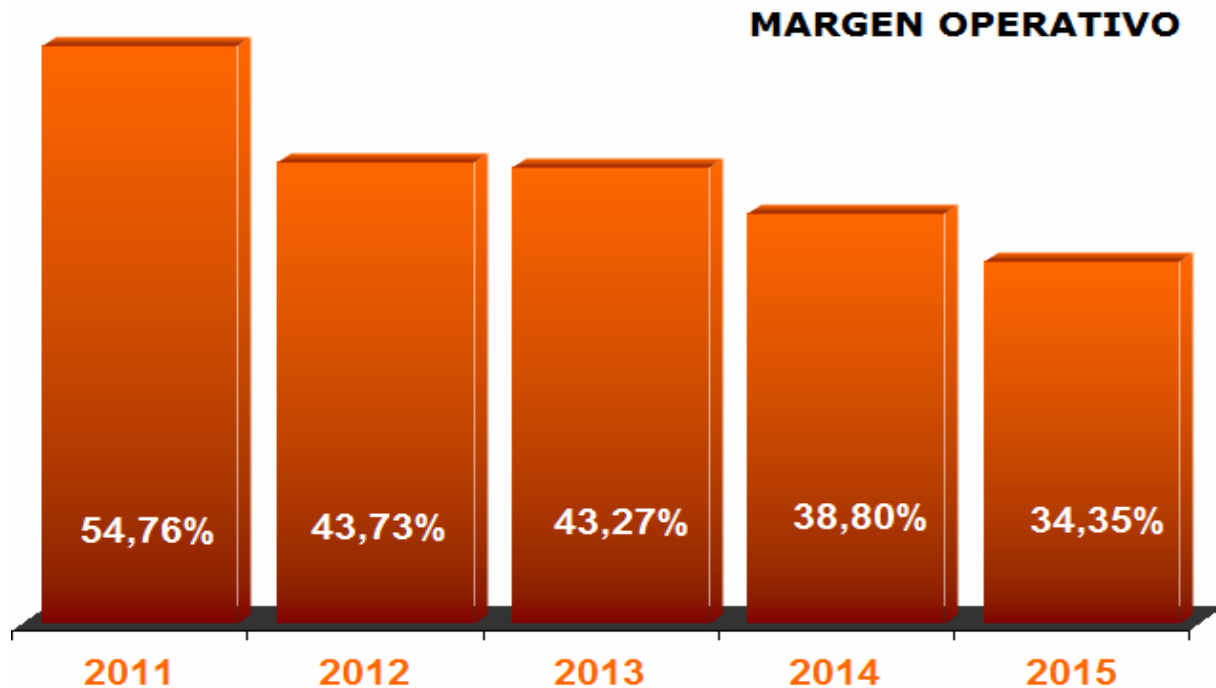


Gráfico 35. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los **gastos de explotación** cabe mencionar los gastos de distribución, en los que incluimos los gastos de instalación de nuestros equipos en los **Escaparates**, así como el mantenimiento de los mismos; **los gastos propios de estructura**, que se ven incrementados a lo largo de los cinco años principalmente en base al crecimiento de nuestros pagos vía renting de los equipos del canal abierto. Es decir, los equipos propios. Asimismo, vemos la evolución de **los gastos de personal**, que resulta la partida más importante de nuestros gastos de explotación y la base de nuestro éxito para la consecución de **Escaparates** y **Anunciantes**. La estructura de recursos humanos se adecua cada año a las necesidades que se van creando, lo que responde lógicamente con el crecimiento previsto.

Por último, si bien **los gastos financieros** representan en el primer momento un 1,5% del total de las ventas, nos encontramos que este porcentaje decrece anualmente, por un mayor crecimiento de los ingresos que de la financiación ajena que de hecho, en el quinto año será 0

Finalmente, y como ya hemos avanzado anteriormente, los dos primeros años de la puesta en marcha de nuestro negocio, estimamos contar con pérdidas fiscales de 360.000 € y 80.000 € respectivamente, superando los 400.000 € de beneficio neto fiscal en el tercer año, y compensando dichas pérdidas íntegra y holgadamente ya en el cuarto año, para finalizar con un beneficio después de impuestos que supera el millón de € (**Gráfico 36**).

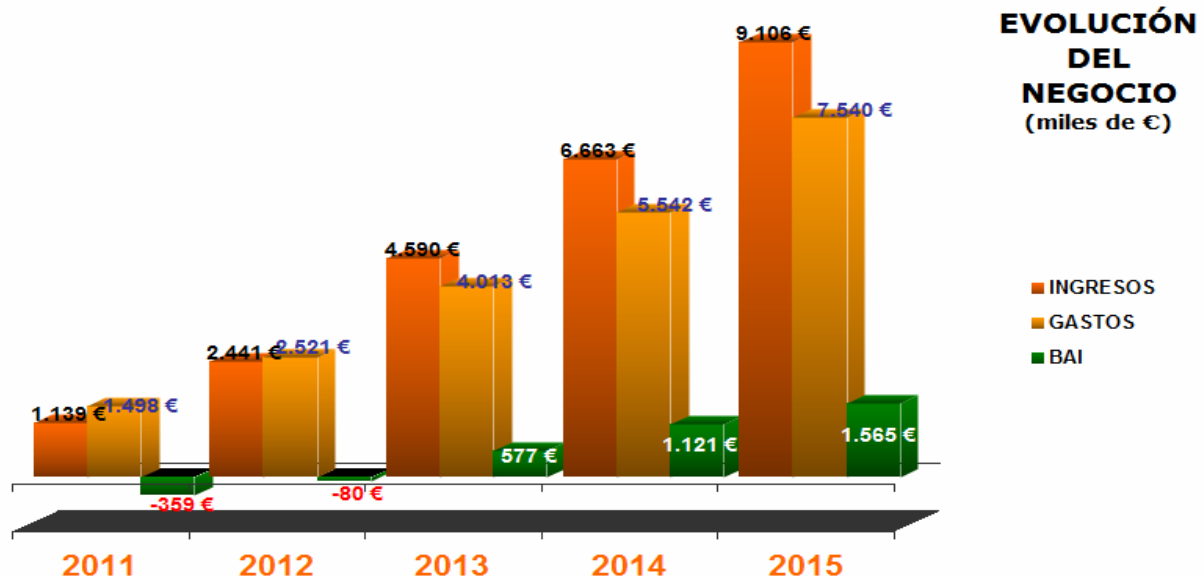


Gráfico 36. Fuente: Elaboración propia

Mención especial debemos realizar al apartado del Impuesto de Sociedades, en lo que a los ejercicios 2013 y 2014 se refiere, dado que dicho impuesto se contabiliza según tipos impositivos vigentes para sociedades denominadas Pymes, de la Ley del Impuesto de Sociedades, y a fecha del presente informe, julio de 2010. Así pues, los primeros 120.000 € tributarán al 25%, y el excedente al 30%. Para el ejercicio 2015, nuestra empresa dejará de tener la consideración de Pyme, pasando a tributar al tipo genérico del 30%.

Resumimos a continuación nuestra cuenta de Pérdidas y Ganancias (Tabla 30).

CUENTA DE PYG	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos por Ventas	1.139.167,00	2.440.363,66	4.587.554,38	6.646.118,98	9.080.000,91
Ingresos por Ventas y Mantenimiento	337.200,00	463.800,00	571.880,00	482.960,00	434.200,00
Ingresos por Publicidad	801.967,00	1.976.563,66	4.015.674,38	6.163.158,98	8.645.800,91
Coste de Ventas	-515.401,90	-1.373.287,43	-2.602.514,34	-4.067.202,99	-5.960.733,37
Margen operativo	623.765,10	1.067.076,23	1.985.040,04	2.578.915,99	3.119.267,54
Gastos de Explotación	-965.849,43	-1.125.067,87	-1.382.894,59	-1.447.146,98	-1.565.865,24
Gastos distribución	-48.800,00	-85.170,00	-129.482,24	-158.654,88	-193.628,56
Marketing	-92.552,00	-97.054,42	-57.690,78	-60.479,90	-63.405,62
Estructura	-144.049,03	-172.870,03	-217.108,79	-260.585,41	-313.242,47
Personal	-657.948,40	-747.473,42	-949.912,77	-938.726,78	-966.888,59
Amortizaciones	-22.500,00	-22.500,00	-28.700,00	-28.700,00	-28.700,00
Beneficio operativo	-342.084,34	-57.991,64	602.145,46	1.131.769,01	1.553.402,30
Ingresos Financieros	295,00	337,50	2.400,00	16.600,00	25.785,00
Gastos Financieros	-17.000,00	-22.562,50	-27.500,00	-27.500,00	-13.750,00
Beneficio antes impuestos BAI	-358.789,34	-80.216,64	577.045,46	1.120.869,01	1.565.437,30
Beneficio después Impuestos BDI	-251.152,54	-56.151,65	409.931,92	790.608,41	1.095.806,11
Impuesto Sociedades	107.636,80	24.064,99	-167.113,54	-330.260,60	-469.631,19

Tabla 30. Fuente: Elaboración propia

Si analizamos la evolución para estos 5 años de nuestro EBITDA (Gráfico 37), observamos que sigue una evolución similar y paralela al beneficio neto (Gráfico 38), dado que no contamos como hemos dicho anteriormente, con importantes inversiones en inmovilizado.

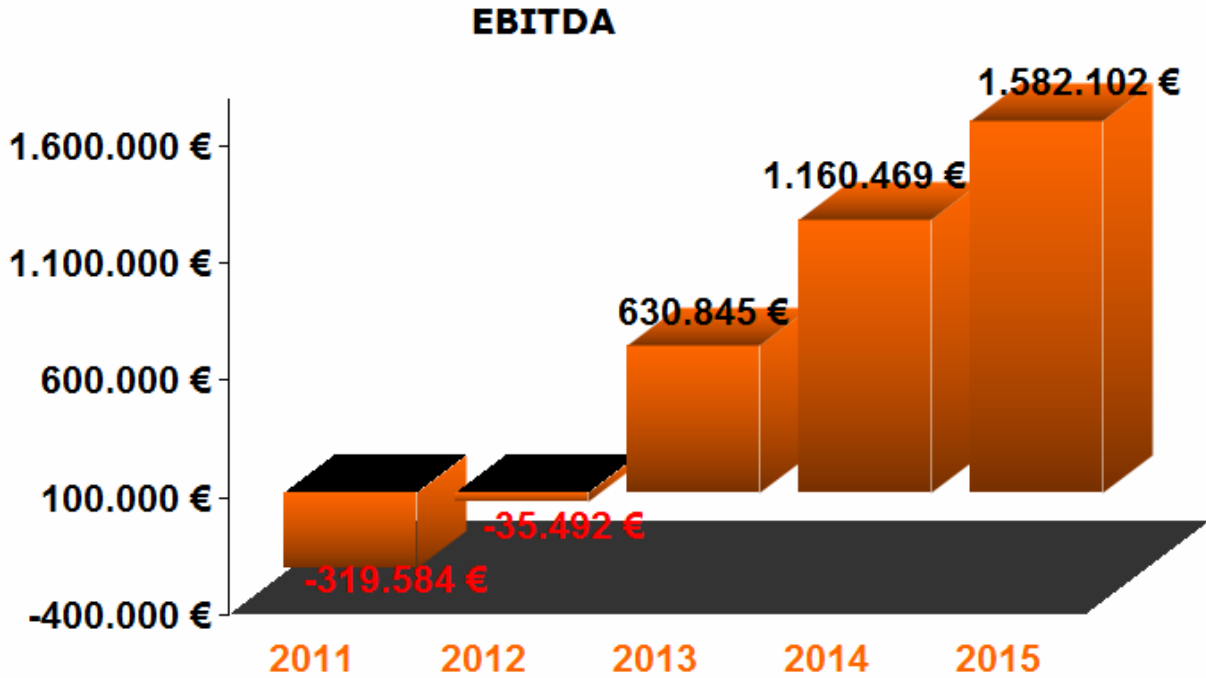


Gráfico 37. Fuente: Elaboración propia

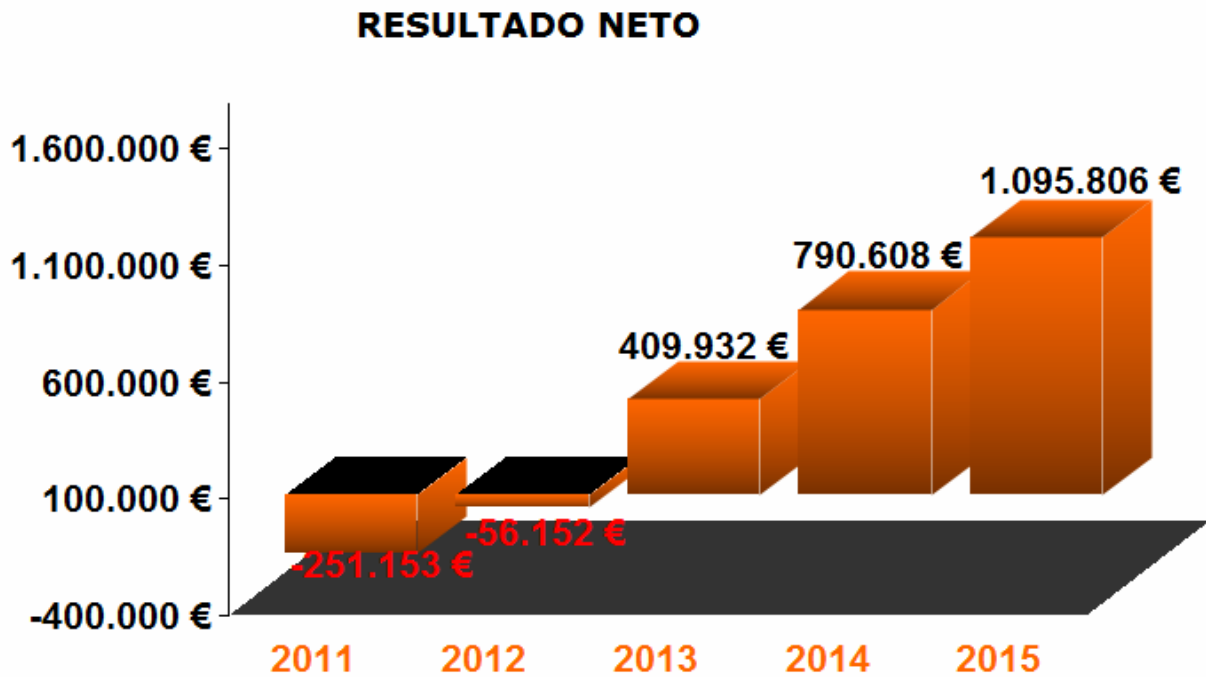


Gráfico 38. Fuente: Elaboración propia

12.3.3.- PREVISIÓN ACUMULADA DE TESORERÍA

El ejercicio 2011 cuenta con entradas de tesorería, tales como las aportaciones de capital social, préstamos y disposición de pólizas por 700.000, así como ingresos por ventas superiores al millón de €. Como salidas significativas contaremos con el pago de nuestro inmovilizado, así como los pagos a proveedores tanto por compras de componentes, como de pagos a **Escaparates**. Con todo ello, sueldos y salarios incluidos, contaremos a cierre del primer ejercicio fiscal con una tesorería neta de alrededor de 65.000 €.

En el segundo ejercicio no generamos ingresos aún suficientes para autofinanciar nuestra diferencia entre los períodos de pago y cobro, con lo que requerimos ahora la inyección de capital por 300.000 € anteriormente comentada. Con este abono, podremos mantener una tesorería sobre los 60.000 €.

Ya en 2013 los ingresos por ventas siguen siendo crecientes, que unido a la generación de nuestros primeros beneficios fiscales, nos permitirá contar a cierre con una tesorería superior a los 190.000 € como saldo neto.

En 2014 la positiva evolución de nuestro negocio, nos permitirá generar nuevamente tesorería ya por 680.000 €, superando previsiblemente los 800.000 € como saldos netos de tesorería.

En nuestro último ejercicio analizado, 2015, aún computando como salida la devolución de los préstamos Enisa y de "la Caixa", por importe conjunto de 550.000 €, seguimos generando tesorería ligeramente superior a los 200.000 €, y nos permitiría cerrar con un saldo que rondará el millón de €.

Tras finalizar el año 2015, con el excedente de tesorería indicado, procederemos a realizar alguna de las alternativas más ventajosas para nuestra empresa y sus gestores, de acuerdo con el Plan de Negocio anteriormente comentado.

Con dicho excedente de tesorería, intentaremos negociar algún acuerdo con las grandes multinacionales del sector, que nos permita iniciar una posible internacionalización, recompra de acciones a nuestros socios inversores, o autofinanciación para la expansión indicada anteriormente.

12.4.- ESCENARIOS POSIBLES

Toda la información expuesta en este Proyecto ha sido elaborada por los gestores y socios de esta mercantil, intentando adecuarnos en la máxima medida a la realidad de cada apartado expuesto y en base a nuestros estudios cuantitativos y cualitativos realizados. Las variables económicas utilizadas como hipótesis de trabajo han sido las más previstas en distintos análisis económicos estudiados, si bien, la realidad de los próximos 5 años no la podemos determinar con el 100 % de exactitud.

Por ello, vamos a mostrar a continuación otros dos escenarios, alternativos al escenario que hemos analizado en este Plan Financiero que dado los datos por nosotros empleados, así como los criterios de prudencia por nosotros utilizados, entendemos como realista, o con mayor probabilidad de que ocurra. A pesar de ello, queremos mostrar estos dos escenarios más, uno que denominaremos pesimista y otro que se denominará optimista.

Las variables que tendremos en cuenta en la elaboración de estas alternativas de escenario, serán aquellas que más peso tienen en el resultado final de nuestro escenario más probable, o escenario realista. Contaremos con una variable de ingresos y otra de gastos.

Por el lado de los ingresos, entendemos como vital el número de **Escaparates** que nuestros comerciales serán capaces de conseguir. A mayor número de **Escaparates** conseguidos como clientes, mayores ingresos por venta de nuestros productos pero sin duda, mayor poder de negociación tendremos a la hora de acceder a los **Anunciantes** y mayores ingresos vía publicidad seremos capaces de conseguir.

Por el lado de los gastos, como hemos visto en nuestro Plan Financiero, el personal tiene un peso muy importante en nuestros gastos. Es vital contar, como hemos dicho antes, con un equipo bien gestionado de comerciales que nos permitirán acceder al mayor número de **Escaparates** y por tanto, de ingresos. Dado que confiamos plenamente en nuestro negocio, entendemos imprescindible mantener la estructura de costes fijos por personal que viene detallado en nuestro Plan de Recursos Humanos. Ahora bien, lo que propondremos es una asignación de los variables del 50% en el escenario más probable, el realista, del 100% caso de conseguir un número importante de **Escaparates** (escenario optimista), o 0% de variable, en caso de no conseguir nuestros objetivos de **Escaparates** anuales.

En base a lo que acabamos de exponer, podemos resumir los escenarios así (Tabla 31):

	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
ESCAPARATES 5º AÑO (unidades)	1.035	1.741	2.156
SALARIOS VARIABLE	0%	50%	100%

Tabla 31. Fuente: Elaboración propia

Y con estas variables, podemos resumir los valores más representativos de los tres escenarios posibles de la siguiente manera:

- En el escenario desarrollado en este Plan Financiero, alcanzamos 1.725 **Escaparates** a los 5 años, llegando a los 9 MM € de facturación y comenzando a generar beneficios fiscales desde el tercer año, superando al quinto año, los 1,5 MM €. (Tabla 32)

REALISTA	2011	2012	2013	2014	2015
Escaparates Año	244	326	407	376	372
Escaparates Acumulados	244	570	977	1.353	1.725
Ingresos por Ventas	1.139.167 €	2.440.363 €	4.587.554 €	6.646.119 €	9.080.001 €
Beneficio antes impuestos BAI	-358.789 €	-80.217 €	577.045 €	1.120.869 €	1.565.437 €

Tabla 32. Fuente: Elaboración propia

- En el escenario que podemos denominar como pesimista, al cabo de 5 años conseguiríamos 1.035 **Escaparates** (un 40% menos que el escenario más probable), alcanzando unas ventas que rondarían los 5,5 MM €, y comenzando a generar beneficios fiscales positivos un año más tarde, esto es, en el cuarto año. El beneficio fiscal al quinto año ya superaría los 0,5 MM €. (Tabla 33)

PESIMISTA	2011	2012	2013	2014	2015
Escaparates Año	146	196	244	225	223
Escaparates Acumulados	146	342	586	812	1.035
Ingresos por Ventas	683.501 €	1.464.218 €	2.752.533 €	3.987.671 €	5.448.001 €
Beneficio antes impuestos BAI	-522.461 €	-386.145 €	-47.346 €	284.491 €	548.436 €

Tabla 33. Fuente: Elaboración propia

- En el escenario más optimista, al cabo de 5 años conseguiríamos alcanzar los 2.156 **Escaparates** con nuestros productos (un 25% más que el escenario más probable), alcanzando unas ventas al quinto año de más de 11,3 MM €, generando beneficios fiscales desde el segundo año, y superando los 2,1 MM € de beneficio dicho quinto año. (Tabla 34)

OPTIMISTA	2011	2012	2013	2014	2015
Escaparates Año	305	408	509	470	465
Escaparates Acumulados	305	713	1.221	1.691	2.156
Ingresos por Ventas	1.423.959 €	3.050.455 €	5.734.443 €	8.307.649 €	11.350.001 €
Beneficio antes impuestos BAI	-278.960 €	84.918 €	935.071 €	1.612.300 €	2.168.819 €

Tabla 34. Fuente: Elaboración propia

12.5.- RATIOS

Una vez se ha definido el plan financiero se detallan a continuación los ratios más representativos así como su interpretación. Dichos ratios hacen referencia al quinto año de la proyección del negocio indicando como resultado cuantitativo y cualitativo el estado de la empresa para dicho plan financiero.

Los ratios que consideramos son los siguientes (Tabla 35):

RATIOS	
ROE	44,93%
LIQUIDEZ	2,83
ROI	41,59%
BREAK EVEN POINT	4.258.868,03 €
PAYBACK (años)	4,11
VAN	1.464.393,45 €
TIR	21,19%

Tabla 35. Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad financiera (**ROE**) muestra un valor significativo y positivo, 45%, lo cual indica una alta rentabilidad. Este resultado se debe a una elevada generación de beneficios, creciente y positiva, como hemos visto anteriormente, frente a los recursos propios aportados por los socios.

Por otra parte la **liquidez** presenta un valor también elevado, casi 3. Si bien es bueno que la liquidez sea elevada habrá que tener cuidado con que no haya muchos activos circulantes ociosos lo cual nos haría perder rentabilidad. Como se indicaba anteriormente, al término del quinto año, se procederá a la amortización de deuda.

Respecto a la rentabilidad económica (**ROI**) podemos apreciar como presenta un valor elevado, 42%, lo cual pone de manifiesto la rentabilidad del capital invertido. De nuevo cuanto más elevado sea este valor, indicará una mayor rentabilidad en términos económicos de la empresa y será un reclamo para captar mayor inversión.

El umbral de rentabilidad (**Break Even Point**) para el quinto año es de 4,3 MM€. Teniendo en cuenta que nuestro escenario realista contempla unas ventas de 9 MM€, estas ventas deberían caer más de un 50% para alcanzar el punto de equilibrio de rentabilidad (ni pérdidas ni ganancias). Ni siquiera en un escenario pesimista se contempla ese nivel tan bajo de ventas, lo cual garantiza la rentabilidad del proyecto.

A continuación, podemos ver en la **Gráfico 39** el Break Even Point frente al volumen de ventas para los distintos años de proyección (cinco). Se puede apreciar que para el escenario realista en el segundo año se alcanza el punto de equilibrio con unas ventas de 2,5MM€ hasta llegar al quinto año a ser las ventas más del doble que el punto de equilibrio.

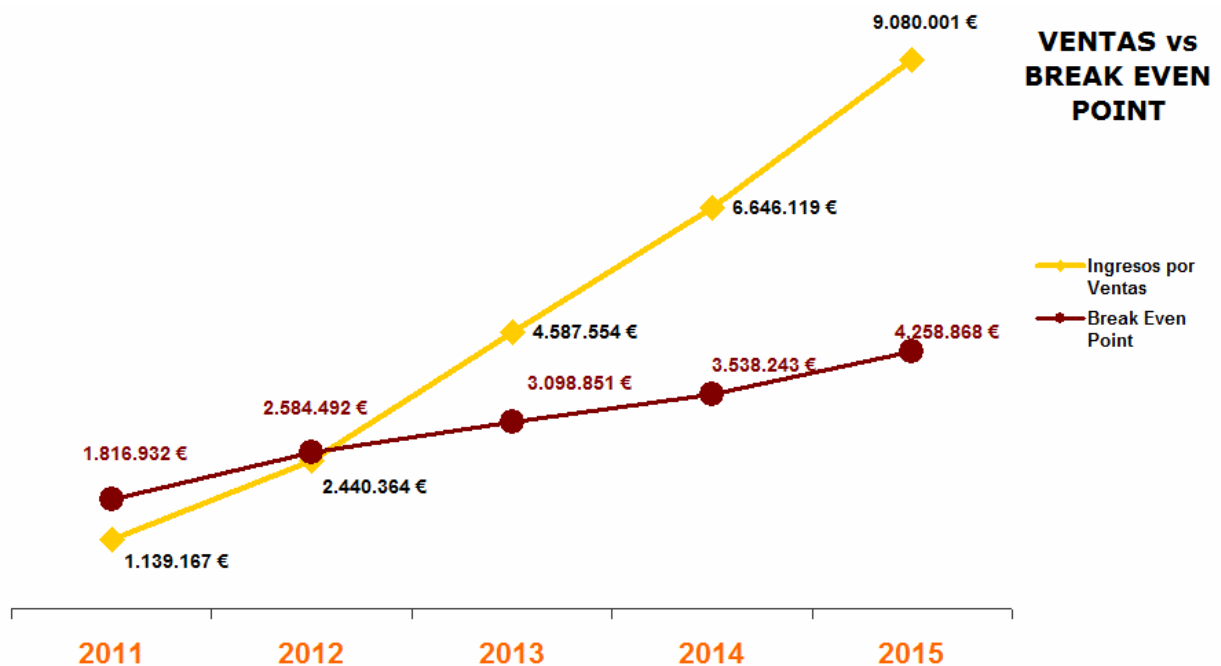


Gráfico 39. Fuente: Elaboración propia

Para la recuperación de la inversión (**Payback**), observando los flujos de caja vemos que necesitamos poco más de 4 años para recuperar la inversión inicial de 1M€. En concreto 4,11 años. Este valor entra dentro de lo razonable que se estima en un plazo de 3 a 5 años.

El valor actual neto (**VAN**) tras cinco años es de 1,5MM€. Para calcular dicho valor hemos usado como tasa de descuento el tipo de interés de los préstamos de las hipótesis estimando dicho valor entre 4,25% el primer año y llegando hasta un 5% el quinto año. El VAN va aumentando año a año lo cual indica como de buena es nuestra inversión.

La tasa interna de retorno (**TIR**) es del 21%. A este tipo es a lo que se remunerará la deuda de los Inversores Privados, como ya se explica en puntos anteriores. La TIR nos mide la rentabilidad relativa de la inversión y el VAN la rentabilidad absoluta. En nuestro caso como tanto el VAN como la TIR son positivos, esto indica que la inversión es rentable.

13.- PLAN DE IMPLANTACIÓN

Para el comienzo de la actividad empresarial de **TeamBrand** es necesario abordar las siguientes acciones en los primeros meses de vida de la empresa:

- **Presentación del proyecto Inversores:** Conseguir Accionista Inversor que aporte un capital de 300.000 euros (a entregar en dos hitos: 150.000 € en el momento de la constitución de la sociedad, y otros 150.000 euros a los doce meses).
- **Constitución Legal de la Sociedad:** Elección de la forma Jurídica de la empresa. Debido a las características de la empresa se opta por una Sociedad Limitada.
- **Apertura de Cuenta Corriente en Banco de empresa en Constitución.**
- **Aportación de Capital Social: Accionistas promotores:** 300.000 euros. **Inversores Privados:** se solicitarán 300.000 € de capital, 150.000 € en el momento inicial, tras la constitución de nuestra sociedad, y otros 150.000 € a los 12 meses. Además, sólo 90.000 euros, 45.000 de cada una de las entregas, irán a Capital Social y el resto será considerado como Prima de Emisión.
- **Redacción de Estatutos.**
- **Elección del Consejo de Administración y del Consejero Delegado.**
- **Inscripción en el Registro Mercantil.**
- **Trámites Organismos Públicos:** Trámites en Hacienda para la obtención del CIF y alta en IAE, Trámites en la Seguridad Social para obtener el Código de Cuenta de Cotización de SS de la empresa, Trámites en los Ayuntamientos (principalmente Madrid, Barcelona y Valencia) para conseguir la licencia de actividades.
- **Contratación del Equipo Directivo Inicio de actividad:** Gestiones para la contratación del Director General. Hasta el segundo y tercer año no se contratarán a los Responsables de Comercial-Marketing y Operaciones-Técnico respectivamente.
- **Arrendamientos:** Gestiones para alquilar Oficina para la sede en Alcobendas (Madrid).
- **Acondicionamiento:** Gestiones necesarias para el acondicionamiento de la oficina de Madrid.
- **Contratación Resto de Equipo Inicio Actividades año 2011:** Gestiones necesarias para la contratación de un gestor de cuentas franquicia, un gestor de cuentas de publicidad, ocho agentes comerciales, un administrativo, un responsable de almacén, un ingeniero I+D+i, un técnico Help-desk y un técnico instalador-mantenimiento.
- **Gestiones necesarias para la compra de mobiliario:** Gestiones para compra de muebles para la oficina de Madrid
- **Gestiones necesarias para la adquisición del equipo informático y programas de gestión:** Gestiones necesarias para la compra de los equipos informáticos, centralitas y software de gestión.

- **Inicio de Acciones para la puesta en Marcha del Plan Comercial:** Inicio de las acciones detalladas en el Plan Comercial de acuerdo con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa con el objetivo de cumplir con el plan financiero previsto. Estarán involucrados tanto los Agentes Comerciales, como los gestores de cuentas de franquicias y de publicidad.
- **Acuerdos con Proveedores de productos para el equipo de retroproyección:** Inicio de las acciones para cerrar acuerdos con los proveedores de láminas, cámara, soporte y resto de material necesario para la instalación del producto.
- **Gestiones Necesarias para la consecución de la ISO 9001:2008 Y 14001:2004:** Inicio de las acciones para contratar la consultora que colabore para desarrollar los procedimientos e instrucciones para documentar el sistema de calidad y Medio Ambiente.
- **Inicio de acciones para contratar con la empresa Certificadora el proceso de Certificación.**
- **Gestiones Necesarias para la externalización de PRL:** Inicio de las acciones necesarias para la subcontratación de los servicios de Prevención de Riesgos Laborales.
- **Gestiones Necesarias para la consecución del Préstamo:** Gestiones necesarias para la consecución de un Préstamo Participativo a través de la Empresa Nacional de Innovación S.A. (ENISA): Préstamo participativo línea EBT (Empresas de Base Tecnológica). Importe previsto: 350.000 €, a entregar en dos hitos: 200.000 € en el momento de la constitución de la sociedad, y 150.000 € al finalizar nuestro primer ejercicio económico (considerados a un tipo medio de Euríbor + 3 puntos, con un plazo de 7 años, siendo los 5 primeros de carencia).
- **Gestiones Necesarias para la consecución de la Póliza de Crédito:** Gestiones necesarias para la consecución de una Póliza de Crédito solicitada a entidad financiera nacional, "la Caixa": Línea de Financiación Pyme por importe previsto concesión de 200.000 €. Las condiciones de la operación serán de Euríbor + 3 puntos, con un plazo de 60 meses, y amortización a vencimiento.
- **Inicio de Acciones para conseguir la certificación ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004:** Elaboración de los procesos e instrucciones que permitan obtener las certificaciones ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 antes del 2012.

En la **Tabla 36**, se muestra el Calendario de Acciones, con sus Plazos y Responsables:

Acción	Responsable	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Inicio de Acciones para la puesta en Marcha del Plan Comercial	Promotores																	
Acuerdos con Proveedores de productos para el equipo de retroproyección	Promotores																	
Gestiones Necesarias para la consecución de la ISO 9001:2008 Y 14001:2004	Promotores																	
Inicio de acciones para contratar con la empresa Certificadora el proceso de Certificación	Promotores																	
Gestiones Necesarias para la externalización de PRL	Promotores																	
Gestiones Necesarias para la consecución del Préstamo	Promotores																	
Gestiones Necesarias para la consecución de la Póliza de Crédito	Promotores																	
Inicio de Acciones para conseguir la certificación ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004	Promotores																	
Equipo inicio Actividad	Dtor. General																	
Comercial	Dtor. Gral./Comercial																	
Equipo Retroproyección	Dtor. Gral./Operaciones																	
Préstamo	Promotores/Dtor. General																	
Póliza de Crédito	Promotores/Dtor. General																	
Operaciones	Operaciones																	
Software Informático	Operaciones																	

Tabla 36. Fuente: Elaboración propia

14.- PLAN DE CONTINGENCIAS

Los indicadores claves de rendimiento (KPI's) que representan los aspectos más importantes de nuestro modelo de negocio, y que resumimos a continuación, pueden sufrir una serie de contingencias, de diverso índole, y que perjudique las bases de dicho modelo.

Estas contingencias tienen que poder anticiparse mediante dichos indicadores, cuya evolución nos permitan corregir, caso de ser necesario, las distintas acciones llevadas a cabo en nuestro modelo de negocio, y minorar en la medida de lo posible, los riesgos del mismo.

Los indicadores que tendremos en cuenta para el análisis de la evolución de nuestro negocio serán:

- Evolución de las ventas.
- Posicionamiento.
- Satisfacción y Fidelización del cliente.
- Ebitda.

14.1.- EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS

Las ventas reales de nuestro proyecto, deberán ser al menos iguales que las presentadas en nuestro Plan económico y financiero, las cuales se han estimado tras los análisis de los Estudios de Mercado presentados en este proyecto, la definición de nuestro modelo de negocio, así como de nuestras estrategias comerciales y de operaciones.

Si la medición de nuestras ventas, trimestrales y anuales, fuesen menores de las estimadas, tendríamos que analizar en un primer momento, el origen de dicho descenso. Esta circunstancia podría tener un origen:

- Económico.
- En nuestro mercado.
- En nuestros competidores.
- Cultural.

Con un **origen económico**, podría suceder que la situación actual de crisis económica generalizada se prolongara en el tiempo más de lo estimado, y que el precio de nuestros productos, fuera un impedimento para su compra. En este caso, contaríamos con margen suficiente para re-orientar nuestra política de precios hacia la nueva situación, tanto en anunciantes como en escaparates, si bien con respecto a los primeros, nuestros precios son muy competitivos con respecto a la publicidad exterior actual. Con respecto a los **Escaparates**, podríamos ampliar los actuales acuerdos de financiación de nuestros productos para facilitar el acceso a los mismos a los **Escaparates**.

Si el origen es nuestro **propio mercado**, posibles variables podrían ser un descenso de la inversión en Publicidad Exterior por parte de los **Anunciantes**, o bien, un cambio del destino publicitario de los mismos. En estos casos, la primera acción sería aumentar el número de promociones y acciones puntuales que permitieran resaltar los beneficios demostrados de nuestro soporte, frente al resto de medios publicitarios, entre otros, incidiendo en la ventaja diferencial de las sinergias de proximidad que generan nuestros productos. Conseguir las ventas estimadas, superarlas o no alcanzarlas, supone como hemos visto en el Plan de Recursos, abonar el 50%, 100% o 0% de los salarios variables de los trabajadores de nuestra empresa.

Si el origen son los **competidores**, podría suceder que éstos nos imitasen, o ampliaran las alternativas de soportes existentes. Mantendremos un estudio continuado sobre la competencia existente en el mercado de Publicidad Exterior para poder adelantarnos a posibles acciones de la misma, si bien queremos alcanzar un posicionamiento excelente gracias a ser los primeros en este nicho de mercado.

Un posible origen **cultural**, sería que **Escaparates** y **Anunciantes** no quieran probar nuestros productos y servicios. En este caso, tendremos que acentuar las ventajas existentes de nuestro soporte publicitario frente al resto de medios publicitarios, así como focalizar acciones en actos de promoción, y pruebas de nuestros productos.

14.2.- POSICIONAMIENTO

Un aspecto fundamental de nuestro modelo de negocio, es tener bien identificado a nuestro target, en nuestro caso, tanto a **Anunciantes** como a **Escaparates**, y en estos últimos con un doble enfoque, de ser **Escaparates** y a la vez **Anunciantes** en propio y otros **Escaparates** de su entorno.

Si todos nuestros esfuerzos comerciales, acciones y promociones anteriormente detalladas, así como si la acción directa de nuestros comerciales no es percibido por nuestro público objetivo, tendremos que revisar nuevamente la información cualitativa y cuantitativa estudiada para nuestro proyecto, centrando nuestros esfuerzos en nuestros clientes, **Anunciantes** y **Escaparates**, para definir en mejor medida a los mismos. Tendremos que redefinir nuestro plan promocional.

14.3.- SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Tras confirmar que nuestro posicionamiento sea el correcto, la fidelización de clientes y por ende, la satisfacción de los mismos es fundamental para nuestro modelo de negocio. Nuestros comerciales deben estar suficientemente formados para poder explicar las características así como las ventajas, de nuestros productos y servicios.

El servicio técnico de instalación, igualmente para reparación e imprevistos, así como los servicios de Help Desk y atención telefónica, deben ser óptimos con el fin de evitar quejas y reclamaciones por parte de nuestros clientes.

La fidelización de los clientes supone incrementar anualmente los rendimientos obtenidos en los casos de canales abiertos y mixtos, cuyos valores y precios hay que explicar convenientemente.

14.4.- EBITDA

La generación de beneficios previa a intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, será el indicador definitivo de la evolución de nuestro negocio, y que podremos contrastar con las previsiones analizadas y antes detalladas en nuestro Plan Económico y Financiero.

Analizados los ingresos en las desviaciones sobre ventas antes comentadas, una desviación significativa del Ebitda, supondrá un posible error en la elaboración de nuestros presupuestos, con un presupuesto en el plan de marketing inferior a los costes reales producidos. En este caso, tendremos que realizar un análisis detallado de las distintas estrategias de marketing mix elaboradas en nuestro proyecto, para

conocer la efectividad de las mismas, y realizar los ajustes que la directiva y el consejo de la empresa estimen oportunos.

En la **Tabla 37** se resumen todas las medidas comentadas:

Tabla 37. Fuente: Elaboración propia

KPI	ORIGEN	RAZÓN	Medida de mitigación
Ventas Insuficientes	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> * Descenso de inversión de Clientes Marca en el medio de la Publicidad Exterior * Aumento de la inversión de los Clientes Marca en el resto de medios de Publicidad tradicionales (Ejemplo: tv, radio, Internet, etc.) * Guerra de precios 	<ul style="list-style-type: none"> * No tocar precio * Realizar promociones que resalten los beneficios de nuestro soporte. * Explotar la ventaja diferencial de nuestro soporte (sinergias de proximidad) * Trabajar en políticas comerciales, regalos con compra...
	Económico	<ul style="list-style-type: none"> * Prolongación de la crisis económica y que sea el precio el factor decisivo de compra 	<ul style="list-style-type: none"> * Re-enfocar la estrategia de precio hacia la nueva situación. * Controlar precios de la competencia. * Resaltar la diferenciación del producto
	Competidores	<ul style="list-style-type: none"> * La competencia tiene y saque más presentaciones. * Que la competencia nos imite 	<ul style="list-style-type: none"> * Monitorizar las acciones de la competencia y adelantarse. * Preparar lanzamiento de nuevas presentaciones * Defender nuestro posicionamiento con un adecuado plan de comunicación. * Seguir innovando según los gustos de nuestros consumidores.
	Culturales	<ul style="list-style-type: none"> * Que el consumidor no quiera probar el nuevo soporte 	<ul style="list-style-type: none"> * Aprovechar la novedad del producto. * Prueba de producto en los puntos de venta y actos de promoción
Posicionamiento	Target	<ul style="list-style-type: none"> * Que nuestros esfuerzos no sean percibidos por nuestro público objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> * Seguimiento continuo de clientes identificando quienes realmente son nuestros consumidores * Identificar las razones por las que no estamos llegando a nuestros consumidores objetivo * Revisar plan de promoción
Satisfacción y fidelización del cliente	Target	<ul style="list-style-type: none"> * Que no responda la demanda a nuestra previsión de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Seguimiento continuo de clientes identificando quienes realmente son nuestros consumidores * Identificar las razones por las que no estamos llegando a nuestros consumidores objetivos * Revisar plan de promoción * Plan de fidelización de los clientes
EBITDA	Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> * Que el presupuesto del plan de marketing se supere 	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de la efectividad de las distintas estrategias del marketing mix y revisión de las mismas para conseguir una mezcla óptima

ANEXOS

ANEXO 01.- ESTUDIO DE MERCADO

Para la obtención de ciertos datos que sirven de apoyo a la elaboración de nuestro trabajo, así como para las previsiones establecidas en nuestros planes de acción, hemos realizado un estudio de mercado de sobre clientes que disponen de escaparate, al objeto de conocer su grado de aceptabilidad de nuestros productos y servicios ofertados.

Este estudio ha sido subcontratado a un tercero dedicado a la realización de encuestas a pie de calle, el cual ha realizado este estudio en comercios situados en la localidad de Madrid, cuyos resultados, entendemos aplicables íntegramente a las otras dos localidades donde arrancará nuestro negocio, que son como hemos indicado anteriormente Barcelona y Valencia. Los encuestadores de esta empresa, han visitado un total de 97 comercios, situados a pie de calle, centros comerciales, y franquicias.

Dentro de ellos, se ha segmentado la tipología de negocio, entre Comercios Textiles, Comercios de complementos para el hogar, Restaurantes-Cafeterías, Tiendas de Electrónica-Infornática y Electrodomésticos, Comercios de Alimentación, y otros. Esta segmentación se ha realizado para ayudar a nuestros comerciales a conocer, dentro de cada zona o área metropolitana estratégica, en qué comercios tendremos mayores probabilidades de éxito, y predecir la tipología de canal a seleccionar por estos clientes.

El reparto de Comercios visitados por ciudad y tipologías ha sido el siguiente (**Tabla 38**):

	MADRID
SEGÚN UBICACIÓN	
Comercio a Pie de Calle	45
Comercio en Centro Comercial	33
Comercio Franquicia	19
TOTAL	97
SEGÚN ACTIVIDAD	
Moda y Textil	24
Complementos de Hogar	17
Restaurantes y Cafeterías	19
Electrodomésticos/Infornática	15
Alimentación	14
Otros	8
TOTAL	97

Tabla 38. Fuente: Elaboración propia

La forma en que los propietarios de los comercios valoran la importancia de sus escaparates para mejorar el nivel de sus ventas, queda reflejado en el **Gráfico 40**:

INFLUENCIA DE LOS ESCAPARATES EN LAS VENTAS DE LOS NEGOCIOS

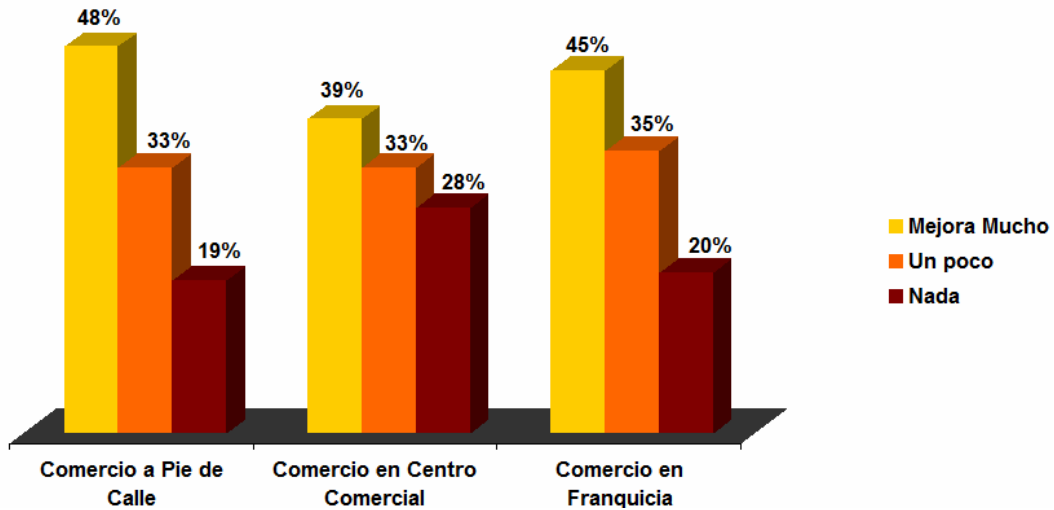


Gráfico 40. Fuente: Elaboración propia

Los propietarios de los comercios encuestados consideran, en gran medida, que la emisión de contenidos dinámicos en sus escaparates les puede ayudar a incrementar sus ventas (**Gráfico 41**):

LA EMISIÓN DE NUESTROS CONTENIDOS MEJORARÁ LAS VENTAS

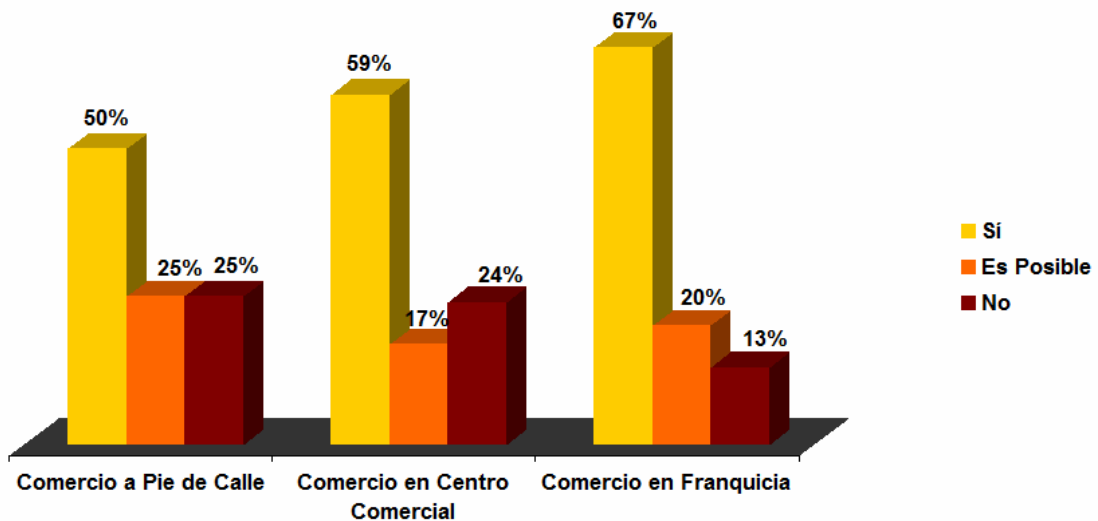


Gráfico 41. Fuente: Elaboración propia

Explicados nuestros servicios, un gran número de comerciantes nos contestaron que los instalarían si no tuvieran coste alguno para ellos (Gráfico 42):

PORCENTAJES DE INSTALACIÓN SI NO TUVIERA COSTE ALGUNO

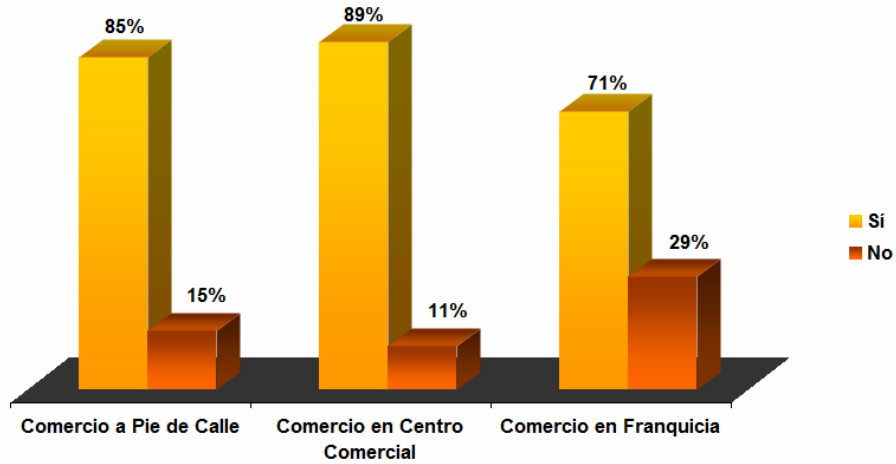


Gráfico 42. Fuente: Elaboración propia

Los comerciantes permitirían la cesión de sus espacios de emisión para emitir publicidad ajena en las siguientes proporciones (Gráfico 43):

NIVEL DE CESIÓN DE ESCAPARATES PARA EMISIÓN DE PUBLICIDAD AJENA

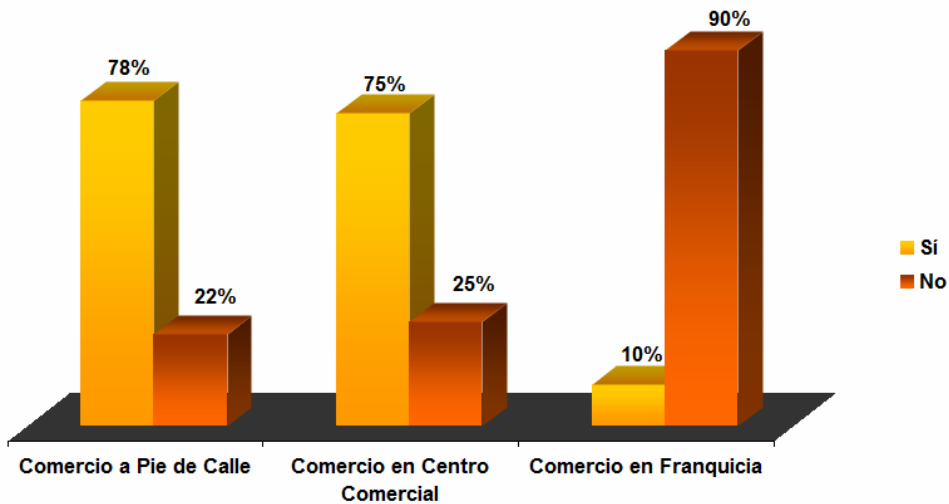


Gráfico 43. Fuente: Elaboración propia

Según la tipología de comercio, su elección prevista de canal será la siguiente (Gráfico 44):

PREVISIÓN DE ELECCIÓN DE TIPOLOGÍA DE CANAL, SEGÚN ESCAPARATE

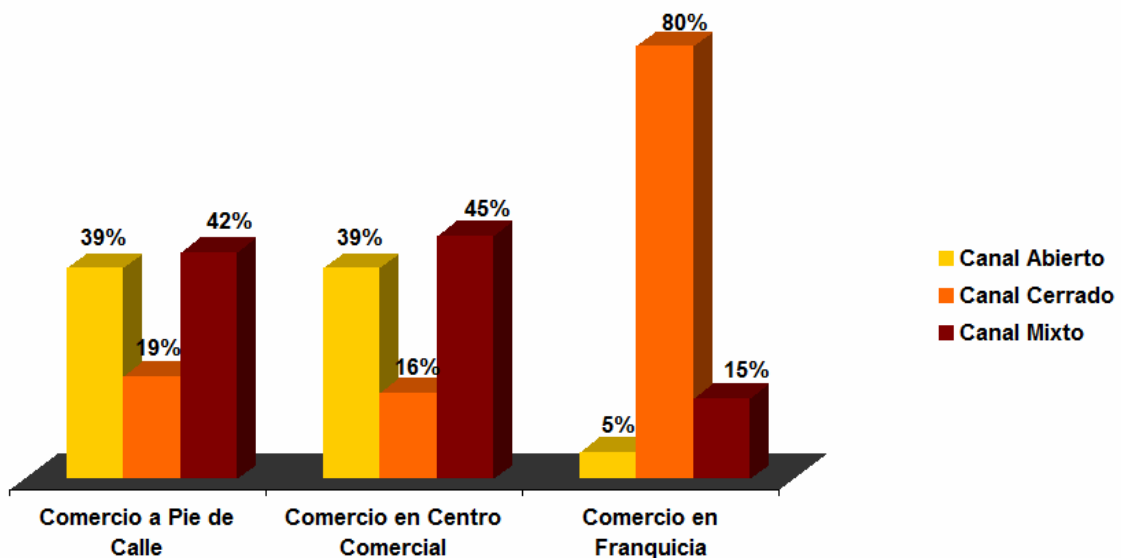


Gráfico 44. Fuente: Elaboración propia

Lógicamente, al ser los canales de los tipos abierto y mixto, los más interesantes en términos de rentabilidad, serán éstos los primeros a los que intentaremos acceder.

Los propios comercios tienen interés en publicitarse además de en su propio establecimiento, en los frontales de su área de influencia, en la siguiente medida (Gráfico 45):

INTERÉS EN PUBLICITARSE EN OTROS ESCAPARATES DE ZONA DE INFLUENCIA

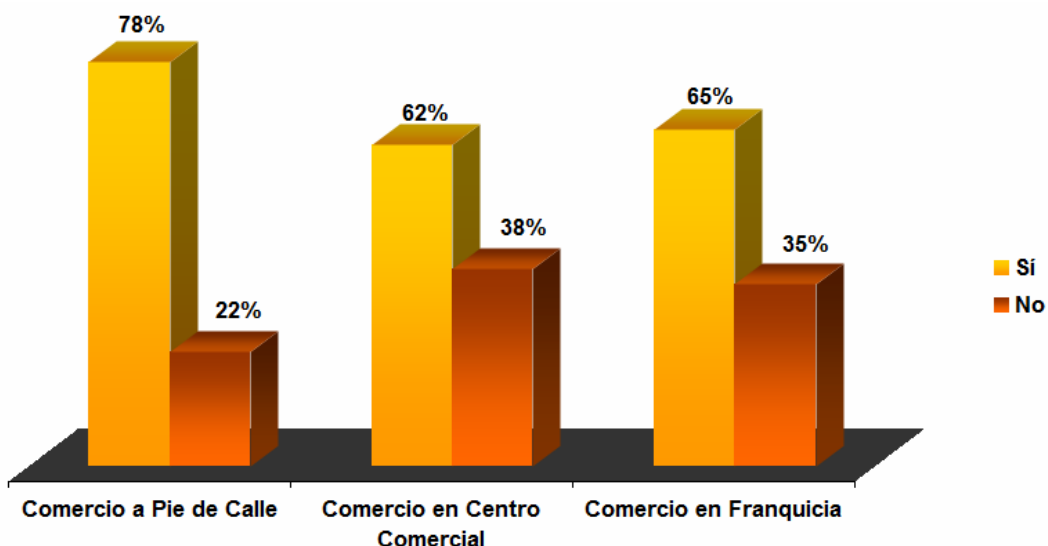


Gráfico 45. Fuente: Elaboración propia

Tras explicar a los comerciantes el nuevo servicio a desarrollar, los encuestados valorarían la opción de destinar fondos a publicitarse en este nuevo medio, y en proporción a la inversión publicitaria actual, de la siguiente manera (**Gráfico 46**):

PREVISIÓN DE INVERSIÓN EN NUESTRO PRODUCTO, EN RELACIÓN A OTROS MEDIOS DE PUBLICIDAD

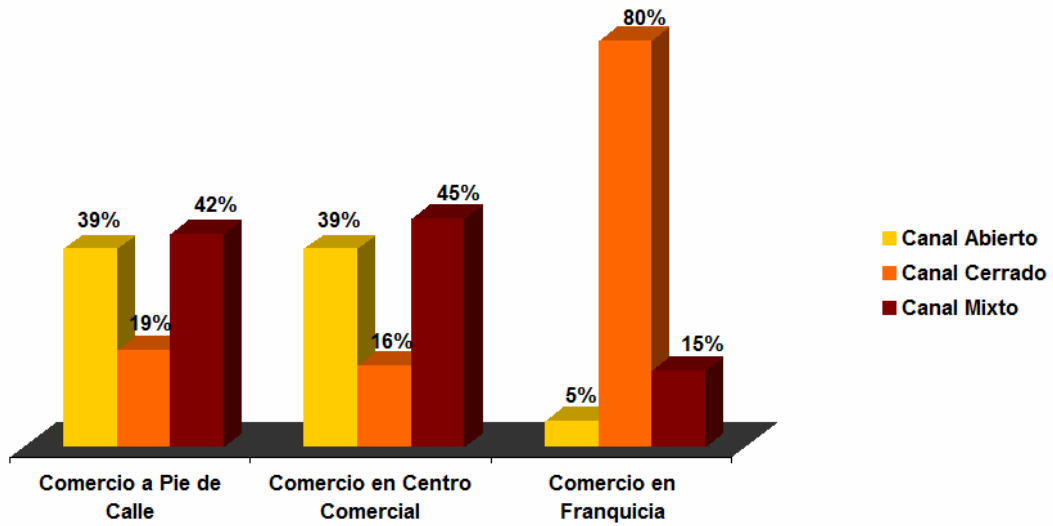


Gráfico 46. Fuente: Elaboración propia

ANEXO 02.- CATÁLOGO DE PRECIOS

A continuación se detalla la relación de los distintos artículos disponibles para confeccionar la solución de los clientes con su precio.

CANTIDAD	PART NUMBER	DESCRIPCION	Precio LISTA	Descuento	Precio NETO	Margen	Precio VENTA
PROYECTOR							
1	EB-85	Proyector EPSON EB-85	699	25%	524,25	15%	616,76
1	SOP-UNI	soporte universal para techo	26	10%	23,4	15%	27,53
1	DB15HDM	Cable VGA 20m (Macho-Hembra) (- Accesorios/Cables y Conversores)	48	10%	43,2	15%	50,82
APLICACIÓN Y SERVICIOS							
1		Aplicación C.T. (licencia)	500		500		500,00
1		Servicio de instalación, configuración y puesta en marcha C.T.	150		150		150,00
1		Mantenimiento anual (help desk, soporte tecnico remoto) C.T.	150		150		150,00
PANTALLAS							
1	UL5043	RÍGIDA ULTRALIGHT 50" (760 x 1010)	375	30%	263	20%	328,13
1	UL6743	RÍGIDA ULTRALIGHT 67" (1020 x 1360)	500	30%	350	20%	437,50
1	UL8443	RÍGIDA ULTRALIGHT 84" (1280 x 1700)	750	30%	525	20%	656,25
1	UL10043	RÍGIDA ULTRALIGHT 100" (1520 x 2030)	1000	30%	700	20%	875,00
1	UL12043	RÍGIDA ULTRALIGHT 120" (2430 x 1820)	1250	30%	875	20%	1093,75
1	UL13443	RÍGIDA ULTRALIGHT 134" (2720 x 2030)	1500	30%	1050	20%	1312,50
1	UL14243	RÍGIDA ULTRALIGHT 142" (3050 x 2030)	1600	30%	1120	20%	1400,00
1	CO5043	RÍGIDA CONTRAST 50" (760 x 1010)	500	30%	350	20%	437,50
1	CO6743	RÍGIDA CONTRAST 67" (1020 x 1360)	750	30%	525	20%	656,25
1	CO8443	RÍGIDA CONTRAST 84" (1280 x 1700)	1000	30%	700	20%	875,00
1	CO10043	RÍGIDA CONTRAST 100" (1520 x 2030)	1250	30%	875	20%	1093,75
1	CO12043	RÍGIDA CONTRAST 120" (2430 x 1820)	1500	30%	1050	20%	1312,50
1	CO13443	RÍGIDA CONTRAST 134" (2720 x 2030)	2000	30%	1400	20%	1750,00
1	CO14243	RÍGIDA CONTRAST 142" (3050 x 2030)	2100	30%	1470	20%	1837,50
1	HO5043	RÍGIDA HOLOGRAPHIC 50" (760 x 1010)	500	30%	350	20%	437,50
1	HO6743	RÍGIDA HOLOGRAPHIC 67" (1020 x 1360)	750	30%	525	20%	656,25
1	HO8443	RÍGIDA HOLOGRAPHIC 84" (1280 x 1700)	1000	30%	700	20%	875,00
1	HO10043	RÍGIDA HOLOGRAPHIC 100" (1520 x 2030)	1250	30%	875	20%	1093,75
1	HO12043	RÍGIDA HOLOGRAPHIC 120" (2430 x 1820)	1500	30%	1050	20%	1312,50
1	HO13443	RÍGIDA HOLOGRAPHIC 134" (2720 x 2030)	2000	30%	1400	20%	1750,00
1	HO14243	RÍGIDA HOLOGRAPHIC 142" 3050 x 2030	2100	30%	1470	20%	1837,50
1	Tr40ad43	ADHESIVA TRANSPARENTE 40" (61 x 81)	468	30%	327,6	20%	409,50
1	Tr50ad43	ADHESIVA TRANSPARENTE 50" (102 x 76)	556	30%	389,2	20%	486,50
1	Tr60ad43	ADHESIVA TRANSPARENTE 60" (91,5 x 122)	675	30%	472,5	20%	590,63
1	Tr80ad43	ADHESIVA TRANSPARENTE 80" (122 x 163)	1245	30%	871,5	20%	1089,38
1	AI40ad43	ADHESIVA ALTOCONTRASTE 40"(60 x 81)	468	30%	327,6	20%	409,50
1	AI50ad43	ADHESIVA ALTOCONTRASTE 50" (102 x 76)	556	30%	389,2	20%	486,50
1	AI60ad43	ADHESIVA ALTOCONTRASTE 60" (91,5 x 122)	675	30%	472,5	20%	590,63
1	AI80ad43	ADHESIVA ALTOCONTRASTE 80" (122 x 163)	1245	30%	871,5	20%	1089,38
1	Tr40ad43RE	REMOVIBLE TRANSPARENTE 40" (61 x 81)	570	30%	399	20%	498,75
1	Tr50ad43RE	REMOVIBLE TRANSPARENTE 50" (102 x 76)	870	30%	609	20%	761,25
1	Tr60ad43RE	REMOVIBLE TRANSPARENTE 60" (91,5 x 122)	1014	30%	709,8	20%	887,25
1	Tr80ad43RE	REMOVIBLE TRANSPARENTE 80" (122 x 163)	1692	30%	1184,4	20%	1480,50
1	AI40ad43RE	REMOVIBLE ALTOCONTRASTE 40"(60 x 81)	570	30%	399	20%	498,75
1	AI50ad43RE	REMOVIBLE ALTOCONTRASTE 50" (102 x 76)	870	30%	609	20%	761,25
1	AI60ad43RE	REMOVIBLE ALTOCONTRASTE 60" (91,5 x 122)	1014	30%	709,8	20%	887,25
1	AI80ad43RE	REMOVIBLE ALTOCONTRASTE 80" (122 x 163)	1692	30%	1184,4	20%	1480,50
1	Tw40ad43RE	REMOVIBLE TWIN 360° 40" (61 x 81)	570	30%	399	20%	498,75
1	Tw50ad43RE	REMOVIBLE TWIN 360° 50" (102 x 76)	870,00	30%	609	20%	761,25
1	Tw60ad43RE	REMOVIBLE TWIN 360° 60" (91,5 x 122)	1014	30%	709,8	20%	887,25
1	Tw80ad43RE	REMOVIBLE TWIN 360° 80" (122 x 163)	1692	30%	1184,4	20%	1480,50
REPUESTOS							
ROLLOS 10m ADHESIVOS							
1	Tr10M	TRANSPARENTE - 10m X 1,22m	5150	30%	3605	20%	4506,25
1	AI10M	ALTOCONTRASTE - 10m X 1,22m	5150	30%	3605	20%	4506,25
ROLLOS 10m REMOVIBLES							
1	Tr10M	TRANSPARENTE - 10m X 1,22m	6745	30%	4721,5	20%	5901,88
1	AI10M	ALTOCONTRASTE - 10m X 1,22m	6745	30%	4721,5	20%	5901,88
1	Tw10M	TWIN 360° - 10m x 1,40m	7125	30%	4987,5	20%	6234,38
1	Lamp-EB-85	Lámpara EPSON EB-85	280	20%	224	20%	280,00
1	KC103	Kit con Barra A & A + cables + 2 pinzas soporte simple	167	10%	150,3	15%	176,82

Tabla 39. Fuente: Elaboración propia

ANEXO 03.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CONTENIDOS:

UNIDAD DIDÁCTICA I- Sistema de Evaluación de desempeño.

1. Definición.
2. Para qué se utiliza el sistema.
3. A quién y cuándo se evalúa.
4. Método o modelo de evaluación.

UNIDAD DIDÁCTICA II. Método de Evaluación.

➔ ÁREA COMERCIAL

1. Niveles de desarrollo.
2. Parámetros a evaluar.
3. Ponderación de los factores.
4. Resultado final y registro.
5. Recogida de datos.

UNIDAD DIDÁCTICA I – Sistema de Evaluación del Desempeño.

1. DEFINICIÓN

A través de la Evaluación del Desempeño la Organización en toda su amplitud, dispone de una herramienta que le permitirá identificar al personal que se esfuerza por el éxito de la misma.

2. PARA QUÉ SE UTILIZA

Esta herramienta aporta información a las distintas áreas de la empresa enriqueciendo y mejorando los restantes procesos, así por ejemplo en **TeamBrand**:

- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
- Completar y aplicar de una forma más eficaz la política de retribución.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona dentro de la organización, sirviendo de base para la decisión de promociones.
- Analizar y revisar las descripciones de los puestos de trabajo, así como los programas de formación.
- Y en definitiva establecer un estilo de dirección común.

3. A QUIÉN Y CUÁNDO SE EVALÚA EN TEAMBRAND, S.L.

En principio el objetivo de **TeamBrand** es implantar un sistema de evaluación del desempeño para todos los puestos existentes en la misma, pero la realidad es que se trata de un proceso complicado y que deben tomarse como prioritarios aquellos puestos que aglutinan a la mayor parte del personal. Por ello, se intenta dividir el desarrollo de esta herramienta en una única área: **Comercial**.

En **TeamBrand** con carácter general la evaluación del personal será anual y se realizará durante el último trimestre del año.

No obstante, para el personal de nueva incorporación, tenga o no experiencia previa, existirá una evaluación intermedia a los 6 meses desde su incorporación en la compañía, a cargo de su mando, con objeto de analizar sus primeros meses en la compañía, chequear que ha asumido los conocimientos y comportamientos definidos en el plan de acogida, verificar su correcta integración y en definitiva validar su continuidad en la empresa. Aunque el objeto del presente Manual no es tratar de dicha validación, conviene que en la misma se tengan en cuenta sus principios.

4. MÉTODO O MODELO DE EVALUACIÓN

En **TeamBrand** el proceso de evaluación toma como punto de partida lo que vamos a denominar la Descripción del Puesto de Trabajo (DPT), en ella se contiene la información fundamental relativa al puesto (conocimientos necesarios, experiencias, misión, funciones y responsabilidades principales, dependencia, etc.).

Será el evaluador (superior inmediato) el que analizará el desempeño del personal a su cargo durante un periodo determinado, comparando los comportamientos observados y resultados alcanzados por dicho personal con los ratios previamente definidos por el sistema y los estándares de la DPT, y en una entrevista con el evaluado consensuará con él dicha evaluación, identificando los puntos fuertes y los puntos de mejora, diseñando, en su caso, un plan de acción con objetivos concretos para superar los gaps

observados y plazos de revisión, y objetivando finalmente en qué estadio de desarrollo se encuentra el evaluado dentro del plan de carrera del puesto.

En cuanto a las fases del proceso de evaluación serán las siguientes:

- **Preparación:** el evaluador tendrá que recabar toda la información objetiva relevante con respecto de cada miembro de su equipo a evaluar (resultados de los diferentes parámetros a evaluar según lo expuesto en el apartado siguiente de la presente unidad), deberá analizarla y dominarla para su exposición durante la entrevista de evaluación con el evaluado.
- **Entrevista de evaluación:** el evaluador mantendrá una entrevista personal con el evaluado en la que pondrá en común los resultados objetivos de la evaluación y obtendrá el correspondiente feedback, consensuando con él el resultado final así como los planes de actuación específicos a futuro que sean necesarios. De la entrevista deberán salir tanto evaluador como evaluado con un compromiso en firme.
- **Seguimiento de los planes de acción:** la evaluación no termina con el registro del resultado, sino que es un proceso vivo, de tal forma que habrá que realizar una planificación y seguimiento de las acciones de mejora y/o refuerzo pactadas con el evaluado.
- Estamos valorando un período de tiempo y no la vida profesional o la personalidad de un trabajador.

En caso de discrepancia entre el evaluado y el evaluador deberá intervenir el inmediato superior, Director General, el cual una vez estudiado el expediente completo con las observaciones de cada una de las partes adoptará la resolución que proceda.

Sin perjuicio de lo anterior, el evaluador deberá diseñar un plan de acción con respecto de aquellos ítems en los que el evaluado no haya obtenido el resultado óptimo, dicho plan deberá ser consensuado con el evaluado, y para ello contará con el auxilio del Director General. En cada plan deberán establecerse objetivos concretos de mejora así como un plazo de tiempo para la revisión de su ejecución.

UNIDAD DIDÁCTICA II – Método de evaluación.

→ ÁREA COMERCIAL

1. NIVELES DE DESARROLLO.

Los niveles de desarrollo dentro del puesto son los siguientes:

NIVEL 1

En este grupo se incorpora el Agente Comercial con menos de 1 año de experiencia comercial en **TeamBrand**.

NIVEL 2

En este grupo se incorpora el Agente Comercial con más de 1 año y menos de 2 años de experiencia comercial en **TeamBrand**.

NIVEL 3

En este grupo se incorpora el Agente Comercial con más de 2 años de experiencia comercial en **TeamBrand** y con una consecución de, al menos, el 70% de objetivos.

NIVEL 4

En este grupo se incorpora el Agente Comercial con más de 3 años de experiencia comercial en **TeamBrand** y con una consecución de, al menos, el 70% de objetivos.

NIVEL 5

En este grupo se incorpora el Agente Comercial con 5 años de experiencia comercial en **TeamBrand** y con una consecución de, al menos, el 70% de objetivos.

2. PARÁMETROS A EVALUAR.

Como se ha señalado anteriormente, se van a evaluar 2 grupos de factores, pudiendo variar de un año a otro, según el desarrollo y evolución de la compañía e incluso del propio puesto, los componentes concretos del mismo.

En tanto en cuanto no se establezca otra cosa, serán los siguientes para el puesto de Agente Comercial:

a) Indicadores de Resultados

Los ratios de actividad que se van a medir con respecto de este puesto son Promedio de Visitas por día hábil y Facturación.

Debe quedar claro que el nivel de exigencia que a continuación se estipula es el estándar de la Compañía, pero con respecto de zonas específicas en las que concurren circunstancias especiales, el Jefe de Zona o Gestor de Cuentas correspondiente, con el visto bueno del Director Comercial y de Marketing, podrá variar los índices de exigencia, tanto al alza como a la baja.

- **Promedio de Visitas por día hábil:**

Las Visitas se distinguen en Visitas de apertura y visitas de Mantenimiento. Denominamos Visita de Apertura a las orientadas a Cliente Potencial y Visita de Mantenimiento a la realizada a un cliente habitual.

A efectos del presente ratio, en su nivel de exigencia general, computan ambos tipos por igual.

Para el cómputo total de visitas realizadas sólo se tendrán en cuenta las visitas cuya información se haya registrado en el sistema interno de **TeamBrand**, por lo que aquellas visitas que se realizan como prospección y no se consigue la información necesaria para registrarla no se incluyen en la totalidad de las mismas.

Como objetivo individual la Compañía entiende que todo Agente Comercial debiera moverse en un ratio promedio al final de año de 4 visitas/día, aunque de forma excepcional se valorarán ratios más bajos para plazas donde se considere difícil el cumplimiento del ratio o incluso más altos en aquellas zonas de nueva implantación, como mucho potencial y poco mantenimiento.

Sin perjuicio del seguimiento periódico que se hace de este índice por parte del mando, este ratio puntuará de la siguiente manera según el cómputo final

1. menos de 2 visitas/día: 0 puntos
2. 2 visitas/día: 0,25 puntos
3. 3 visitas/día: 0,50 puntos
4. 4 visitas/día: 0,75 puntos
5. más de 4 visitas/día: 1 punto

- **Facturación:**

El objetivo anual para todo Agente Comercial es obtener una facturación del 100% de los objetivos, iniciándose el pago de los mismos desde la consecución del 70% de los mismos. No obstante, y tal y como se ha comentado, de forma totalmente excepcional se valorará el fijar como objetivo individual una cantidad distinta en función de la dimensión/potencialidad del mercado y zona asignada a cada Agente Comercial.

Sin perjuicio del seguimiento periódico que se hace de este índice por parte del mando, este ratio puntuará de la siguiente manera según el cómputo final:

1. consecución del 50% objetivos asignados: 0 puntos
2. consecución de más del 50% y menos del 70% objetivos asignados: 0,25 puntos
3. consecución de más del 70% y menos del 85% objetivos asignados: 0,50 puntos
4. consecución de más de 85% y menos del 100% objetivos asignados: 0,75 puntos
5. consecución del 100% objetivos: 1 punto

b) Competencias

- Orientación al negocio-cliente (externo/interno).

a) Ante una petición de servicio por parte de un cliente ¿Cómo responde?

1. Se limita a recoger y trasladar la posible necesidad.
2. Realiza seguimiento del servicio y valora la calidad del mismo.
3. Además del paso anterior, utiliza los sistemas de información internos para verificar la rentabilidad del servicio.
4. Se anticipa a posibles necesidades y cuando conoce la disponibilidad de personal lo ofrece previamente.

b) Ante la exigencia de un cliente de bajada de precios ¿Cómo se comporta?

1. Baja inmediatamente sin consultar
2. Llama a su Jefe de Zona o Gestor de Cuentas para que le oriente acerca de lo que tiene que decir poniendo resistencia ante una postura negativa sin haber hecho un análisis previo
3. Realiza un análisis de las características de la cuenta antes de dar una respuesta sin consultar a su superior directo.
4. Realiza un análisis de las características de la cuenta y propone a su superior directo diferentes alternativas.

c) Ante el requerimiento de un cliente normal, sin especial problemática, ni nada que resolver urgente, de que se le visite al día siguiente ¿cómo responde?

1. Visita sin preocuparse de nada más.
2. Analiza antes si tiene más visitas para la zona para rentabilizar el viaje, y aunque no tiene visitas, visita.
3. Analiza si tiene más visitas para la zona, y si no tiene pospone la visita para un día en que la pueda hacer más rentable con más.
4. Analiza si tiene más visitas para la zona, y si no las tiene las provoca con clientes de la zona.

d) ¿Se preocupa por conocer comportamientos sectoriales de cara a la venta?

1. Su búsqueda se centra en los sectores y clientes habituales.
2. Conoce información de la competencia, dónde trabaja y cómo.
3. Utiliza los medios a su alcance (Internet, prensa, contactos,...) para estar al día.
4. Se adelanta a los cambios existentes en el mercado, orientando su venta hacia ellos.

- Comunicación

a) ¿Cómo realiza las entrevistas?

1. Se limita a exponer nuestros servicios y las características de nuestra empresa.
2. Trata de contrastar y ampliar la información facilitada por el cliente.
3. Consigue que el cliente muestre interés en nuestros servicios.
4. Influye habitualmente en el interlocutor.

b) Ante la petición de una oferta por parte de un cliente con posibles datos incorrectos ¿cómo actúa el Agente Comercial?

1. Se limita a tomar nota de la información que el cliente quiere facilitarle y con eso la calcula sin cotejar dicha información
2. Se limita a tomar nota de la información que el cliente quiere facilitarle, coteja a nivel interno la información y oferta con los datos correctos sin decirle al cliente
3. Se limita a tomar nota de la información que el cliente quiere facilitarle, coteja a nivel interno la información y oferta con los datos correctos pero informándole al cliente
4. Contacta con el cliente con objeto de aclarar la información y a partir de ahí poder elaborar una oferta adecuada.

- **Organización del trabajo**

a) Ante un pedido urgente de volumen importante ¿Cómo se comporta?

1. La situación le supera y acude a su superior inmediato sin aportar ninguna solución por su cuenta.
2. Inicia la Operativa habitual para cubrir el servicio sin tener en cuenta posibles dificultades.
3. Prevé posibles problemas y aporta alternativas a nivel de su oficina siendo consciente de la situación.
4. Inicia la actuación a nivel de oficina y recurre a la colaboración de su Jefe de Zona o Gestor de Cuentas para obtener la ayuda de otras zonas geográficas.

b) Ante las peticiones de información periódica por parte de su superior sobre evolución del negocio ¿Cómo responde?

1. No atiende estas peticiones, dando excusas sobre el negocio.
2. Como no tenía hecho nada tiene que dejar su trabajo para atender estas peticiones, pero las responde.
3. Tiene la información fundamental, pero la pasa tarde.
4. Trabaja de forma habitual la información, por lo que la tiene preparada y la pasa a tiempo.

c) Ante una oferta que exige la colaboración de otros Departamentos ¿Cómo actúa?

1. Espera hasta el último momento para pedir la colaboración de estas áreas.
2. Cuando se sienta a hacer la oferta se acuerda y les manda el tema.
3. En cuanto conoce la necesidad manda los requerimientos a los Departamentos afectados.
4. En cuanto conoce la necesidad contacta con los Departamentos, explica el tema y marca el plazo en el que va a necesitar que el tema esté resuelto.

d) El Agente Comercial conoce la necesidad de un cliente a un mes vista ¿Cómo actúa?

1. Espera hasta el último momento para comunicar la necesidad al personal de Producción.
2. Cuando se sienta a hacer la oferta se acuerda y les manda el tema.
3. En cuanto conoce la necesidad informa al personal de Producción con objeto de que este pueda organizar la cobertura.
4. En cuanto conoce la necesidad informa al personal de su oficina con objeto de que estos puedan organizar la cobertura y planifica con la oficina las prioridades.

- Compromiso con la Compañía

a) Ante una situación de fuerza mayor que requiere su presencia en la oficina durante un periodo de puente, no tenía nada organizado ni previsto ni pagado ningún viaje, ¿Cómo responde?

1. Se va, no acepta que problemas de empresa afecten a su vida personal.
2. No le gusta y plantea compensaciones para resolver la situación.
3. Entiende la situación, las cambia, pero con recelo.
4. Cambia las vacaciones entendiendo la necesidad de la empresa y la importancia del asunto.

b) La Compañía decide introducir un nuevo procedimiento, el cual supone un cambio en el método de trabajo.

1. No apoya el cambio y no aplica el procedimiento
2. Acepta el procedimiento pero le cuesta aplicarlo.
3. Se preocupa por aprenderlo.
4. Trabaja con el procedimiento y propone mejoras.

c) Ante una decisión de la compañía de cambiar al Jefe de Zona o Gestor de Cuentas, ¿cómo responde?

1. No apoya el cambio, no acepta a su nuevo interlocutor y se limita a ver cómo se hacía antes.
2. Lo acata pero se queja constantemente y no colabora.
3. Se preocupa por analizar el cambio y ver las nuevas perspectivas.
4. Trabaja con el nuevo mando y le aporta soluciones cuando entiende que hay problemas.

d) La Compañía le pide ayuda para elaborar un proyecto nuevo que implica dedicación adicional y que supone emplear tiempo libre.

1. No le interesa y no está dispuesto a trabajar más que el horario de su trabajo.
2. Intenta negociar compensaciones por el tiempo empleado.
3. Colabora pero muestra alguna queja por tener que emplear tiempo libre.
4. Se muestra con ilusión por ser elegido a participar en un proyecto y colabora activamente.

- Trabajo en equipo

a) Llega un pedido importante que exige la total disponibilidad de los miembros de la oficina.

1. Hace caso omiso del pedido y determina que la prioridad es la suya propia.
2. Se aplica en las tareas que le encomienden dejando claro que la situación tiene un límite.
3. Se aplica en la labor que considere oportuna cumpliendo parte de las tareas.
4. Se involucra en la situación compartiendo esfuerzos al mismo nivel que el resto del equipo.

b) Para tratar los problemas que puedan surgir a lo largo de la semana en la oficina:

1. No se interesa.
2. Se interesa, se reúne informalmente con cada compañero pero da a entender que los problemas personales los arregle cada uno y los profesionales cada uno "que se busque la vida".
3. Se interesa reuniéndose con cada compañero pero sin una periodicidad establecida.

4. Se interesa, mantiene reuniones periódicas con sus compañeros para tratar y solucionar entre todos los problemas que puedan o hallan podido surgir.

c) Ha habido un problema en una factura por un parte de un pedido gestionado por la oficina, ¿cómo actúa Ud.?

1. Declina cualquier responsabilidad derivando el tema a Administración y sin interesarse.
2. Declina la responsabilidad, pero se interesa por lo que ha pasado.
3. Piensa que el error es de la oficina, pero ante el cliente e intenta darle una explicación.
4. Asume la responsabilidad como equipo, colabora en la solución y en evitar que se repita en un futuro.

d) En momento de alto volumen de trabajo se produce una ausencia de un miembro del equipo ¿Cómo actúa?

1. No se preocupa por la situación y mantiene su línea de trabajo.
2. Tiende a absorber tareas y no deja que otros las realicen.
3. Intenta que se cumplan los compromisos ante los clientes.
4. Aprovecha la situación para desarrollar nuevas funciones, ayudando en todo lo posible.

e) Acaba de participar en una reunión o evento o feria comercial donde se han dado datos de la competencia ¿Qué hace con esa información?

1. Se la queda, sólo él/ella debe tener esa información.
2. Facilita solo información a requerimiento expreso.
3. Facilita la información sin más.
4. Comparte la información y la interpreta con objeto de que sus compañeros de equipo comprenda la evolución y situación de la competencia, con objeto de que sigan una misma línea de actuación.

- **Orientación a la acción**

a) Al cerrarse la facturación mensual, Ud. (Agente Comercial):

1. Se entera de los resultados por el Jefe/a de Zona o Gestor/a de Cuentas, revisándolos a instancia del mismo.
2. Revisa los resultados pero sin contrastarlos con los objetivos que tiene asignados.
3. Revisa los resultados, los contrasta con los objetivos asignados limitándose únicamente a comprobar las desviaciones.
4. Revisa los resultados, los contrasta con los objetivos asignados comprueba las desviaciones, las aclara, reflexiona y acomete las acciones necesarias para corregirlas.

b) En cuanto a la organización de la acción comercial, Ud. (Agente Comercial):

1. Tiene dificultad para ello, haciéndolo como rutina o porque "hay que hacerlo", pero no lo ve necesario.
2. Organiza la acción comercial en función de lo ya concertado anteriormente, "rellenando" el resto intuitivamente.
3. Organiza la acción comercial, identificando las visitas de más relevancia y distribuyéndolas de manera geográfica.
4. Organiza la acción comercial con un criterio de eficiencia, uniendo además el sentido de oportunidad identificando las puntas de trabajo de las empresas de más consumo de la zona, teniendo muy presente los objetivos a conseguir.

- Gestión de la relación

a) Durante la acción comercial de mantenimiento, Ud. (Agente Comercial) actúa:

1. Suele ser a requerimiento del cliente una vez ha surgido algún problema.
2. Poco constante, no programada, girando las conversaciones sólo acerca de la temporalidad.
3. Constante y programada, se interesa por la situación de la empresa en general.
4. Habitual y programada, no sólo visita sino envía información que pudiera ser de interés para el negocio del cliente, con un nivel de interlocución que le permite tratar asuntos de interés general para los negocios en general y para el suyo en particular, asesora y aporta soluciones ajustadas a la necesidad del cliente.

b) La relación de Ud. (Agente Comercial) con los clientes suelen ser:

1. Ajustadas al caso concreto, produciéndose siempre en el entorno de la empresa.
2. Se producen en el entorno de la empresa o fuera si la empresa organiza alguna jornada y siempre de manera individual.
3. Cuando la empresa organiza alguna jornada, aprovecha para presentar a sus clientes entre sí, fomentando conversaciones de interés común.
4. Organiza jornadas incluso aprovechando algún contacto u organización externo a la empresa, invitándolos.

c) Leyendo la prensa nos enteramos que se van a aplicar unas medidas o normativas que benefician a un importante cliente nuestro. ¿Cómo actúa?

1. No hacemos nada y suponemos que el cliente ya lo sabrá.
2. Preguntamos por el tema pero como nos resulta complicado, no avanzamos.
3. Le comentamos al cliente la situación para que se informe por si acaso no lo sabe, demostrando interés en ayudarlo.
4. Indagamos en la información y buscamos información adicional para hacérsela llegar al cliente y ayudarlo en lo posible.

4. PONDERACIÓN DE LOS FACTORES

Según el Grupo en el que se encuentre la persona evaluada se exige un nivel de puntuación mínima en el apartado de competencias.

Cada Factor tiene **4 niveles de exigencia**:

1. No cubre las expectativas. Puntuación 0,25.
2. No cubre en su totalidad las expectativas. Puntuación 0,50.
3. Cubre lo expresado en el criterio. Puntuación 0,75.
4. Supera claramente lo expresado en el criterio. Puntuación 1.

Cuando el evaluador use las preguntas de cada factor que le hemos propuesto, ha de tener en cuenta que todas tienen el mismo peso y valor.

A continuación se detalla el nivel de exigencia de desarrollo de cada competencia para cada Grupo.

- **Perfil competencia nivel 1**

Con respecto del Nivel 1, tendrá que tener todas las competencias en el nivel 2, no obstante se entiende que cumple el criterio si la puntuación obtenida en la evaluación total de las mismas asciende a 4 puntos. En el caso de que se obtenga la puntuación pero alguna competencia esté en el nivel 1 será necesario establecer acciones de mejora con objeto de alcanzar en nivel requerido.

- **Perfil competencia nivel 2**

Con respecto del Nivel 2, el personal evaluado tendrá que tener todas las competencias entre el nivel 2 y el nivel 3, entendiéndose que cumple con el criterio si su puntuación asciende a 5 (50% de las competencias en el nivel 2 y 50% en el 3).

No obstante, se entiende que el desarrollo óptimo correspondiente a este Grupo debe tender a que todas las competencias se sitúen en el nivel de desarrollo 3, por lo que en cualquier caso se fijarán planes de acción encaminados a esta meta.

- **Perfil competencial niveles 3 y 4**

Con respecto de los Niveles 3 y 4, tendrá que tener todas las competencias entre el nivel 3 y el nivel 4, entendiéndose que cumple con el criterio si la puntuación obtenida es 7 (50% de las competencias en el nivel 3 y 50% en el 4).

No obstante, se entiende que el desarrollo óptimo de los Agentes Comerciales que estén en este Grupo debe tender a que todas las competencias se sitúen en el nivel de desarrollo 4, por lo que se fijarán planes de acción encaminados a obtener esta meta.

La valoración de este apartado se realizará sumando la puntuación obtenida por el evaluado en cada Competencia. Si se obtiene o supera la puntuación total se entiende que la persona tiene un nivel competencial correspondiente al Grupo, en el caso de que se obtenga o supere la puntuación pero algún factor individualmente quede por debajo de lo expresado en el criterio tendrá que proponerse un plan de actuación al respecto para mejorar la puntuación obtenida, y hacerle un seguimiento.

En relación con lo anterior, en los procesos de selección para incorporación de nuevo personal se realizarán las pruebas que se estimen oportunas para evidenciar si los candidatos disponen de dichas habilidades, el grado de las mismas o, en su caso, la posibilidad de desarrollo de las mismas.

5. RESULTADO FINAL Y REGISTRO

Como resultado del proceso de evaluación, se determinará el nivel de desarrollo de la persona evaluada en cada factor. Se sumará la puntuación obtenida en cada grupo de ítems y si el total es igual o superior, en su caso, al total de puntos que aparece en la matriz siguiente se entenderá que alcanza el Grupo de referencia:

Tabla 40. Fuente: Elaboración propia

GRUPOS	COMPETENCIAS	RATIOS	TOTALES
Nivel 1	4	1,5	5,5
Nivel 2	5	1,5	6,5
Nivel 3	7	1,5	8,5
Nivel 4	7	1,5	8,5

6. FORMULARIO DE RECOGIDA DE DATOS

 AÑO
DATOS DEL EVALUADO/A

 DENOMINACION DEL PUESTO.....
 APELLIDOS Y NOMBRE.....
 AREA/DEPARTAMENTO.....
 CENTRO TRABAJO.....
 NIVEL DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN.....

DATOS DEL EVALUADOR/A

 DENOMINACION DEL PUESTO.....
 APELLIDOS Y NOMBRE.....
 AREA/DEPARTAMENTO.....
 CENTRO TRABAJO.....

FECHA DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION ---- / ---- / ----

PERIODO DE EVALUACION CONSIDERADO de ---- / ---- / ---- a ---- / ---- / ----

CONSECUCION DE RESULTADOS/INDICADORES - TOTAL PUNTOS INDICADORES: __

VISITAS (Apertura y Mantenimiento)

- < 2 visitas/día 0 PUNTOS
 2 visitas /día 0,25 PUNTOS
 3 visitas /día 0,50 PUNTOS
 4 visitas / día 0,75 PUNTOS
 > 4 visitas / día 1 PUNTO

FACTURACIÓN (al menos el 50% deben de ser del tipo 2)

- 50% objetivos 0 PUNTOS
 de más del 50% y menos del 70% objetivos 0,25 PUNTOS
 de más del 70% y menos del 85% objetivos 0,50 PUNTOS
 de más de 85% y menos del 100% objetivos 0,75 PUNTOS
 del 100% 1 PUNTO

APRECIACION DE LA ACTUACION - TOTAL PUNTOS FACTORES: _____

Factor (Competencias)	Pregunta Clave	Nivel	Puntos
ORIENTACIÓN AL NEGOCIO	¿se anticipa a las necesidades/oportunidades futuras y actúa en su razón?		
COMUNICACIÓN	¿es capaz de explicarse con claridad/convencer a su interlocutor?		
ORGANIZACIÓN	¿desarrolla su trabajo eficazmente fijando prioridades?		
COMPROMISO CON LA CÍA	¿actúa de acuerdo con los estándares e intereses de la Cía.?		
TRABAJO EN EQUIPO	¿hace el objetivo común algo propio?		
ORIENTACIÓN ACCIÓN	¿orienta su actividad a los objetivos, planificando y priorizando?		
GESTIÓN RELACIÓN	¿establece con los clientes relaciones basadas en la confianza?		
Puntuación: nivel 1-Ptos 0,25 / nivel 2-Ptos. 0,50 / nivel 3-Ptos 0,75 / nivel 4-Ptos. 1			
1.-No cubre lo expresado en el criterio. 2.-No cubre en su totalidad lo expresado en el criterio. 3.-Cubre lo expresado en el criterio. 4.-Supera claramente lo expresado en el criterio.			

ANEXO 04.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

FICHA PUESTO – DIRECTOR/A GENERAL

FICHA PUESTO – DIRECTOR/A COMERCIAL Y DE MARKETING

FICHA PUESTO – DIRECTOR/A TÉCNICO/A Y DE OPERACIONES

FICHA PUESTO – SECRETARIO/A ADMINISTRATIVO/A

FICHA PUESTO – JEFE/A DE ZONA

FICHA PUESTO – GESTOR/A DE CUENTAS

FICHA PUESTO – AGENTE COMERCIAL

FICHA PUESTO – JEFE/A DE ALMACÉN

FICHA PUESTO – DIRECTOR/A GENERAL

I. NOMBRE DEL PUESTO

Director/a General.

II. FORMACIÓN

Formación superior: Licenciatura Económicas, Empresariales o ADE.
Valorable MBA, PDD o PDG.

III. MISIÓN BÁSICA DEL PUESTO

Diseñar e implementar la política general de la empresa a corto, medio y largo plazo, desarrollando el equipo humano y coordinando todas sus actividades y proyectos con la finalidad de expandir el negocio de la empresa en el mercado nacional e internacional.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES O PERMANENTES

- Definir y desarrollar el plan estratégico de la Compañía para optimizar su valor añadido de producto/servicio, su crecimiento y rentabilidad.
- Dirigir el análisis de los indicadores de negocio, teniendo amplio conocimiento de las tendencias de mercado así como de las acciones de la competencia, para tomar decisiones estratégicas y tácticas que permita a la Compañía aumentar su ventaja competitiva, crecer en ventas y cuota de mercado, y aumentar el valor añadido en el cliente objetivo.
- Continuar por la vía estratégica de generación de valor añadido en el producto.
- Mantener y fortalecer la cultura de la Compañía.
- Liderar el plan de crecimiento de la Compañía tanto en estructura como en recursos humanos.
- Gestionar y supervisar la cuenta de resultados de la Compañía.
- Gestionar los recursos económicos necesarios para la consecución de objetivos de la Compañía. Supervisar y coordinar las actividades de control, contabilidad, tesorería, auditoría interna y análisis financiero, en coordinación con Asesoría/Gestoría externa.
- Coordinación y supervisión del área de administración de personal, servicio contratado a Asesoría/Gestoría externa.
- Supervisión de procesos de selección e incorporación de nuevo personal, en relación directa con los Responsables de los distintos departamentos.
- Liderar, motivar, formar y desarrollar al equipo que posee bajo su responsabilidad.
- Definir y asignar por departamentos el presupuesto anual.
- Liderar periódicamente los Comités de Dirección.
- Asegurar que se mantengan en todo momento los estándares de calidad.
- Aprobación de proyectos.
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos asignados, tanto en el ámbito cuantitativo como cualitativo.
- Liderar las negociaciones estratégicas de la Compañía, fundamentalmente con clientes clave.
- Representación en Asociaciones, Organizaciones, Instituciones, Administraciones, Eventos, etc. clave para la presentación de la Compañía.

V. RELACIONES JERÁRQUICAS

DEPENDENCIA Y REPORTE:
Junta de accionistas.

VI. OTRAS RELACIONES

RELACIONES INTERNAS:

- Directores de departamento.

RELACIONES EXTERNAS:

- Clientes.
- Proveedores.
- Asociaciones, Organizaciones, Instituciones, Administraciones.

VII. UBICACIÓN

Madrid.

VIII. SALARIO

Banda salarial 65.000€ b./año + 30% variable por consecución objetivos.

FICHA PUESTO – DIRECTOR/A COMERCIAL Y DE MÁRKETING

I. NOMBRE DEL PUESTO

Director/a Comercial y de Márketing

II. FORMACIÓN

Licenciado en Económicas o Empresariales o ADE.
Máster o postgrado en Márketing.

III. MISIÓN BÁSICA DEL PUESTO

Organización, gestión y coordinación íntegra de la fuerza de venta e implantación del Plan de Márketing.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES O PERMANENTES

Área comercial:

- Analizar y desarrollar la metodología de trabajo incluida en el "Manual de Ventas".
- Elaborar la previsión de ventas.
- Planificar los objetivos y estrategias del equipo.
- Seguimiento, control y apoyo para el cumplimiento de los objetivos cualitativos y cuantitativos asignados.
- Desarrollar una estructura organizativa de venta capaz de alcanzar los objetivos:
 - . Selección de personal de ventas.
 - . Formar a sus equipos de ventas con arreglo a los conocimientos y otras técnicas necesarias para el desarrollo de sus funciones.
 - . Motivación y dinamización de su equipo para el óptimo desempeño de su puesto de trabajo.
- Búsqueda, análisis y desarrollo de proyectos de Publicidad Exterior.
- Trato continuo con empresas del sector de la Publicidad (Marcas, Agencias y Asociaciones).
- Seguimiento postventas de los servicios prestados con el objetivo de detectar necesidades no satisfechas del cliente o nuevas oportunidades mediante las sinergias entre clientes.
- Coordinación y seguimiento de BBDD clientes.
- Elaboración y puesta en marcha de los proyectos asignados en coordinación con el Responsable Dpto. Operaciones-Técnico.

Área márketing:

- Proponer y diseñar un Plan de Márketing, con control y seguimiento del presupuesto asignado.
- Relación con Agencia de Publicidad para lanzamiento de mailings, campañas publicitarias en revistas, foros o webs especializados, merchandasing, participacion en foros eventos o ferias, etc.

V. RELACIONES JERÁRQUICAS

DEPENDENCIA Y REPORTE:

Dirección General.

VI. OTRAS RELACIONES

RELACIONES INTERNAS:

- Dirección General.
- Directores de Departamento.
- Jefe/a de Zona
- Jefe/a Cuentas
- Agente Comercial

RELACIONES EXTERNAS:

- Clientes.
- Proveedores.
- Asociaciones, Organizaciones, Instituciones, Administraciones.

VII. UBICACIÓN

Madrid.

VIII. SALARIO

Banda salarial 55.000€ b./año + 30% variable por consecución objetivos € b./año.

FICHA PUESTO – DIRECTOR/A TÉCNICO/A Y DE OPERACIONES

I. NOMBRE DEL PUESTO

Director/a Técnico/a y de Operaciones

II. FORMACIÓN

Formación superior: Licenciatura Económicas, Empresariales o ADE.
Valorable estudios de postgrado

III. MISIÓN BÁSICA DEL PUESTO

Se responsabilizará de la coordinación de procesos de compras, logística y puesta en marcha de proyectos.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES O PERMANENTES

Area logística:

- Analizar, revisar, diseñar y proponer mejoras en los procesos y procedimientos de compras y logística con el fin de contribuir a la racionalización, optimización y estandarización de las formas de trabajar de **TeamBrand**, contribuyendo con ello a incrementar el control interno, mejorar el servicio al cliente, así como la productividad y la eficiencia.
- En coordinación con el Responsable Dpto. Comercial-Márketing, encargado de realizar las compras de aprovisionamiento de acuerdo a las previsiones de ventas.
- Gestionar el transporte, tanto de aprovisionamiento como de entrega al cliente.
- Homogeneización de proveedores.
- Gestión y coordinación con proveedores.

Área consultoría:

- Estudio, análisis y realización de propuesta de prescripciones técnicas de proyectos.
- Asignación y supervisión de proyectos.
- Coordinación y supervisión de equipo a su cargo.

Ambas áreas:

- Elección de personal de su equipo y formación del mismo con arreglo a los conocimientos y técnicas necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- Motivación y dinamización de su equipo para el óptimo desempeño de su puesto de trabajo.

V. RELACIONES JERÁRQUICAS

DEPENDENCIA Y REPORTE:

Dirección general.

VI. OTRAS RELACIONES

RELACIONES INTERNAS:

- Responsable de Almacén
- Ingeniero/a I+D+i
- Técnico/a Help-Desk
- Técnico/a Instalador/a y Mantenimiento
- Directores de Departamento

RELACIONES EXTERNAS:

- Clientes.
- Proveedores.

VII. UBICACIÓN

Madrid.

VIII. SALARIO

Banda salarial 45.000€ b./año + 20% variable por consecución objetivos.

FICHA PUESTO – SECRETARIO/A ADMINISTRATIVO/A

I. NOMBRE DEL PUESTO

Secretario/a Administrativo/a.

II. FORMACIÓN

Formación grado FP II Administrativo o Secretariado.

III. MISIÓN BÁSICA DEL PUESTO

Apoyar a la Dirección y diferentes departamentos en tareas y gestiones administrativas.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES O PERMANENTES

- Recepción/atención de visitas/clientes.
- Atención telefónica.
- Coordinación de reuniones.
- Organización y gestión de viajes.
- Gestión de cobros.
- Gestión y coordinación de agendas de la Dirección y los distintos Jefes/Responsables de Departamento.
- Coordinación y seguimiento con Asesoría/Gestoría de la facturación y contabilidad.
- Gestión de pedidos y proveedores.
- Redacción y tramitación de informes.
- Realización de presentaciones en power point.
- Gestión de documentación y archivo.

V. RELACIONES JERÁRQUICAS

DEPENDENCIA O REPORTE:
Dirección Dpto. Administrativo Financiero.

VI. OTRAS RELACIONES

RELACIONES INTERNAS:
- Responsables de departamento.

RELACIONES EXTERNAS:
- Asesoría/Gestoría
- Clientes.
- Proveedores.

VII. UBICACIÓN

Madrid.

VIII. SALARIO

Banda salarial entre 16.000€ b./año.

FICHA PUESTO – JEFE/A DE ZONA

I. NOMBRE DEL PUESTO

Jefe/a de Zona

II. FORMACIÓN

Titulación Universitaria, media o superior.
Master o Postgrado o estudios complementarios en área comercial.

III. MISIÓN BÁSICA DEL PUESTO

Comercialización de los servicios y productos de **TeamBrand**

IV. FUNCIONES PRINCIPALES O PERMANENTES

- Ejecución de la estrategia de venta.
- Apertura de mercado y gestión de cartera de clientes.
- Identificar y determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes.
- Elaborar, presentar y negociar propuestas comerciales.
- Consecución de objetivos.
- Mantenimiento y actualización de BBDD de clientes.

V. RELACIONES JERÁRQUICAS

DEPENDENCIA Y REPORTE:
Director/a Comercial y de Márketing.

VI. OTRAS RELACIONES

RELACIONES INTERNAS:

- Agentes Comerciales
- Personal Help-Desk

RELACIONES EXTERNAS:

- Clientes.
- Proveedores.
- Asociaciones u Organizaciones.

VII. UBICACIÓN

Zona asignada (Madrid, Barcelona o Valencia).

IX. SALARIO

Banda salarial 45.000€ b./año + 30% variable por consecución objetivos.

FICHA PUESTO – GESTOR/A DE CUENTAS

I. NOMBRE DEL PUESTO

Gestor/a de Cuentas.

II. FORMACIÓN

Titulación Universitaria, media o superior.
Máster o Postgrado o estudios complementarios en área comercial.

III. MISIÓN BÁSICA DEL PUESTO

Ayudar al desarrollo y la comercialización de los productos de **TeamBrand**, visitando centrales de medios y anunciantes

IV. FUNCIONES PRINCIPALES O PERMANENTES

- Ejecución de la estrategia de venta.
- Apertura de mercado y gestión de cartera de clientes.
- Identificar y determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes.
- Elaborar, presentar y negociar propuestas comerciales.
- Visitas a Centrales de Medios y Anunciantes
- Seguimiento de las campañas
- Consecución de objetivos.
- Mantenimiento y actualización de BBDD de clientes.
- Otros requisitos: 2 años de experiencia en venta de Publicidad Exterior o en general OoH Media (Mobiliario Urbano, Vallas, OPIS,...) o similar (Revistas, Cine, Acciones especiales en calle o en centros comerciales,&), Experiencia contrastada en empresas exclusivistas de soportes publicitarios (como JC CDecaux, Clear Channel, etc.) y conocimiento profundo del funcionamiento de Centrales de Medios, Departamentos de Publicidad y Marketing y en general de todo el proceso de planificación y compra de medios publicitarios OoH.

V. RELACIONES JERÁRQUICAS

DEPENDENCIA Y REPORTE:
Director/a Comercial y de Marketing

VI. OTRAS RELACIONES

RELACIONES INTERNAS:

- Agentes Comerciales
- Personal Help-Desk

RELACIONES EXTERNAS:

- Clientes.
- Proveedores.
- Asociaciones u Organizaciones.

VII. UBICACIÓN

Madrid.

IX. SALARIO

Banda salarial 45.000€ b./año + 30% variable por consecución objetivos.

FICHA PUESTO – AGENTE COMERCIAL

I. NOMBRE DEL PUESTO

Agente Comercial

II. FORMACIÓN

Titulación Universitaria, media o superior.
Máster o Postgrado o estudios complementarios en área comercial.

III. MISIÓN BÁSICA DEL PUESTO

Comercialización de los servicios y productos de **TeamBrand**

IV. FUNCIONES PRINCIPALES O PERMANENTES

- Apertura de mercado y gestión de cartera de clientes.
- Elaborar, presentar y negociar propuestas comerciales.
- Consecución de objetivos.
- Mantenimiento y actualización de BBDD de clientes.

V. RELACIONES JERÁRQUICAS

DEPENDENCIA Y REPORTE:
Jefe de Zona o Gestor de Cuentas

VI. OTRAS RELACIONES

RELACIONES INTERNAS:

- Agentes Comerciales
- Personal Help-Desk

RELACIONES EXTERNAS:

- Clientes.

VII. UBICACIÓN

Zona asignada (Madrid, Barcelona o Valencia).

IX. SALARIO

22.000,00 € brutos anuales, + 30% variable en función de las ventas realizadas.

FICHA PUESTO – JEFE/A DE ALMACÉN

I. NOMBRE DEL PUESTO

Jefe/a de Almacén.

II. FORMACIÓN

FP II de Almacenamiento y Logística.

III. MISIÓN BÁSICA DEL PUESTO

Se encargará de que las actividades que se llevan a cabo en el almacén se ejecuten de acuerdo a la organización y planificación establecida de recepción y entrega de productos.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES O PERMANENTES

- Controlará y registrará las entradas y salida de productos, de acuerdo a lo establecido por **TeamBrand** para cotejar existencias.
- Coordinación y gestión de pedidos.
- Verificará que los productos en custodia estén debidamente almacenados para su localización y distribución adecuada.
- Realizará, tramitará, expedirá y verificará reportes/documentación de los productos en custodia y a los que se han dado salida.
- Realizará las actividades necesarias para la toma de inventarios y auditorías.
- Solicitará y tramitará los medios o elementos necesarios para carga y descarga de los productos en el almacén.

VI. RELACIONES JERÁRQUICAS

DEPENDENCIA Y REPORTE:
Director Técnico y de Operaciones

VII. OTRAS RELACIONES

RELACIONES INTERNAS:

- Ingeniero/a I+D+i
- Técnico/a instalador/a-mantenimiento
- Técnico/a Help-Desk

RELACIONES EXTERNAS:

- Transportistas.
- Proveedores.

VIII. UBICACIÓN

Madrid.

IX. SALARIO

Banda salarial entre 25.000€ b./año.

FICHA PUESTO – TÉCNICO/A HELP-DESK

I. NOMBRE DEL PUESTO

Técnico/a Help-Desk

II. FORMACIÓN

Formación Profesional Grado Medio. Formación en Sistemas informáticos. Conocimientos en Herramientas de monitorización y gestión, herramientas de evaluación de rendimiento de Aplicaciones y Sistemas

III. MISIÓN BÁSICA DEL PUESTO

Atender los problemas técnicos que tienen los usuarios, interpretarlos con la mayor brevedad y dar una solución.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES O PERMANENTES

Monitorización de los proyectores a través de un panel de control y de la atención telefónica de incidencias y de soporte a usuarios.

V. RELACIONES JERÁRQUICAS

DEPENDENCIA Y REPORTE:
Director Técnico y de Operaciones

VI. OTRAS RELACIONES

RELACIONES INTERNAS:

- Ingeniero/a I+D+i
- Jefe/a de Almacén
- Técnico/a instalador/a-mantenimiento
- Departamento Comercial

RELACIONES EXTERNAS:

- Clientes.
- Proveedores.

VII. UBICACIÓN

Madrid.

VIII. SALARIO

18.000 € b./año + 20% variable por consecución objetivos.

FICHA PUESTO – TÉCNICO/A INSTALADOR/A-MANTENIMIENTO

I. NOMBRE DEL PUESTO

Técnico/a Instalador/a-Mantenimiento

II. FORMACIÓN

Formación grado FP II Electrónica/Electricidad. Conocimientos informáticos

III. MISIÓN BÁSICA DEL PUESTO

Instalación y puesta a punto de equipos de retroproyección

IV. FUNCIONES PRINCIPALES O PERMANENTES

- Instalación del equipo en su área de influencia
- Gestión de incidencias
- Coordinación de un servicio técnico externo cuando sea necesario

V. RELACIONES JERÁRQUICAS

DEPENDENCIA O REPORTE:
Director Técnico y de Operaciones

VI. OTRAS RELACIONES

RELACIONES INTERNAS:

- Responsable de Almacén
- Ingeniero/a I+D+i
- Técnico/a Help-Desk

RELACIONES EXTERNAS:

- Clientes.
- Proveedores.

VII. UBICACIÓN

Madrid.

VIII. SALARIO

Banda salarial entre 16.000€ b./año.

FICHA PUESTO – INGENIERO/A I+D+i**I. NOMBRE DEL PUESTO**

Ingeniero/a I+D+i

II. FORMACIÓN

Ingeniería Técnica

III. MISIÓN BÁSICA DEL PUESTO

Desarrollo de nuevos productos o funcionalidades de la aplicación, así como el desarrollo (mejora) de la aplicación y de la gestión remota.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES O PERMANENTES

- Investigar nuevas tecnologías, acabados o procesos
- Definir el plan de acción del proyecto en función de las necesidades: objetivos, acciones a realizar, parámetros críticos, calendario, participantes, etc.
- Gestionar el presupuesto del proyecto
- Reingeniería y solución de problemas
- Testeo y análisis de los prototipos
- Formación del personal técnico y post-venta
- Definir argumentario de ventas junto con el departamento de Ventas

V. RELACIONES JERÁRQUICAS

DEPENDENCIA O REPORTE:

Director/a Técnico/a y de Operaciones

VI. OTRAS RELACIONES

RELACIONES INTERNAS:

- Responsable de Almacén
- Técnico/a instalador/a
- Técnico/a Help-Desk
- Departamento de Ventas

RELACIONES EXTERNAS:

- Clientes.
- Proveedores.

VII. UBICACIÓN

Madrid.

VIII. SALARIO

Banda salarial entre 30.000€ b./año.

ANEXO 05.- DATOS ECONÓMICOS

1.- Hipótesis

HIPÓTESIS	2011	2012	2013	2014	2015
Indice de Precios	1,0200	1,0225	1,0250	1,0300	1,0300
Tipos de Interés (Excedentes)	0,50%	0,75%	1,50%	2,00%	2,25%
Tipos de Interés (Préstamos)	4,25%	4,75%	5,00%	5,00%	5,00%
Incrementos Salariales	2,00%	2,25%	2,50%	3,00%	3,00%
Tipo del IVA	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
Tipo Impuesto Sociedades	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Evolución PIB (previsión)	1,010	1,015	1,025	1,0275	1,030
Otros	2011	2012	2013	2014	2015
Precio Venta Equipo	2.000,00	2.030,00	2.080,75	2.137,97	2.202,11
Mercado Escaparates (nota 1)	0	0	0	0	0
Escaparates Ventas Año	244	326	407	376	372
Total Acumulado Escaparates	244	570	977	1.353	1.725
Escaparates Canal Abierto	71	86	109	125	147
Escaparates Canal Cerrado	81	109	139	98	52
Escaparates Canal Mixto	92	131	159	152	172
Total	244	326	407	376	372
Canal Abierto Escaparates Acumulado	71	158	267	392	539
Canal Cerrado Escaparates Acumulado	81	190	329	427	479
Canal Mixto Escaparates Acumulado	92	223	382	534	706
Total	244	570	977	1.353	1.725
Nota 1: 32527 escaparates para el año 2.010 (evoluciona con el PIB anual)					

Tabla 41. Fuente: Elaboración propia

2.- Pérdidas y Ganancias

CUENTA DE PYG PREVISIONAL	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos por Ventas	1.139.167	2.440.364	4.587.554	6.646.119	9.080.001
Ingresos por Ventas y Mantenimiento	337.200	463.800	571.880	482.960	434.200
Ingresos por Publicidad	801.967	1.976.564	4.015.674	6.163.159	8.645.801
Coste de Ventas	-515.402	-1.373.287	-2.602.514	-4.067.203	-5.960.733
Margen operativo	623.765	1.067.076	1.985.040	2.578.916	3.119.268
Gastos de Explotación	-965.849	-1.125.068	-1.382.895	-1.447.147	-1.565.865
Gastos distribución	-48.800	-85.170	-129.482	-158.655	-193.629
Márketing	-92.552	-97.054	-57.691	-60.480	-63.406
Estructura	-144.049	-172.870	-217.109	-260.585	-313.242
Personal	-657.948	-747.473	-949.913	-938.727	-966.889
Amortizaciones	-22.500	-22.500	-28.700	-28.700	-28.700
Beneficio operativo	-342.084	-57.992	602.145	1.131.769	1.553.402
EBITDA	-319.584	-35.492	630.845	1.160.469	1.582.102
Ingresos Financieros	295	338	2.400	16.600	25.785
Gastos Financieros	-17.000	-22.563	-27.500	-27.500	-13.750
Beneficio antes impuestos BAI	-358.789	-80.217	577.045	1.120.869	1.565.437
Beneficio después Impuestos BDI	-251.153	-56.152	409.932	790.608	1.095.806
Impuesto Sociedades	107.637	24.065	-167.114	-330.261	-469.631
Credito Fiscal (balance)	107.637	131.702	0	0	0
Deuda Tributaria (balance)	0	0	35.412	330.261	469.631

Tabla 42. Fuente: Elaboración propia

DETALLES	2011	2012	2013	2014	2015
Coste de Ventas	515.402	1.373.287	2.602.514	4.067.203	5.960.733
Coste de Ventas de Soportes	183.826	261.252	332.569	287.981	265.973
Coste Licencias/Autorizaciones Municipales	26.596	36.245	45.361	41.973	41.764
Variación de Existencias	0	-620	-980	-1.497	-1.296
Pagos por Alquiler a Canal Abierto	185.640	637.403	1.299.445	2.206.886	3.395.532
Pagos por Alquiler a Canal Mixto	119.340	439.009	926.119	1.531.860	2.258.760
Pagos por Alquiler Canales Abierto y Mixto	304.980	1.076.411	2.225.564	3.738.746	5.654.292
Coste de Distribución	48.800	85.170	129.482	158.655	193.629
Costes por Instalación Escaparate	43.920	59.854	76.407	72.290	73.729
Costes por Revisión Anual	0	18.666	44.586	78.333	111.707
Coste Pack Mensajero Equipos	4.880	6.650	8.490	8.032	8.192
Coste Unitario Instalación	180	184	188	192	198
Coste Unitario Revisión	75	77	78	80	83
Coste Unitario Mensajero	20	20	21	21	22
Marketing	92.552	97.054	57.691	60.480	63.406
Socio Anunciante	20.000	21.000	0	0	0
Publicidad y Promociones	30.000	31.500	33.075	34.729	36.465
Ferias y Presentaciones	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233
Material Gráfico	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Socio Escaparate	20.000	21.000	0	0	0
Cuota AEPE	952	973	998	1.028	1.059
Contratación SS.Geomex	3.600	3.681	3.773	3.886	4.003
Estructura	144.049	172.870	217.109	260.585	313.242
Servicios Generales	6.000	6.135	6.288	6.477	6.671
Alquiler	18.000	18.360	18.773	19.242	19.820
Factura Telefonía	12.000	12.270	12.577	12.954	13.343
Seguro Responsabilidad Civil	9.000	9.203	9.433	9.716	10.007
Mantenimiento Instalaciones	7.200	7.362	7.546	7.772	8.006
Impuestos y Tasas	6.000	8.000	10.000	12.000	14.000
Contingencias	5.696	12.202	22.938	33.231	45.400
Obtención y Mantenimiento Calidad	12.000	6.135	6.150	6.180	6.180
Gestoría Externa	24.000	24.540	28.500	27.000	27.810
Prevención Riesgos Laborales	2.750	2.812	2.882	2.969	3.058
Servidores Centrales	2.400	2.454	2.515	2.591	2.669
Consultoría Seguridad Informática	4.800	4.896	5.006	5.131	5.285
Equipamiento Informático Oficinas	4.500	4.601	4.716	4.858	5.004
Mantenimiento Remoto	2.610	3.502	4.554	5.543	6.501
Mantenimiento Monitorización Remota	4.200	4.295	4.402	4.534	4.670
Renting Vehículos	13.189	16.486	16.486	16.486	16.486
Renting Equipos Canal Abierto	9.704	29.618	54.343	83.902	118.334
Personal	657.948	747.473	949.913	938.727	966.889
Sueldos y Salarios incluso Seguridad Social	614.748	703.301	904.636	892.092	918.855
Dietas	43.200	44.172	45.276	46.635	48.034

Tabla 43. Fuente: Elaboración propia

3.- Balance

BALANCE			2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO							
Ac. FIJO	AF	Activo Fijo	130.500	130.500	161.500	161.500	161.500
	AF	Amortización Acumulada	-22.500	-45.000	-73.700	-102.400	-131.100
Activo CIRCULANTE	AC	Existencias Componentes	10.421	13.421	16.873	13.793	12.885
	AC	Existencias Producto Terminado	27.574	39.188	49.885	43.197	39.896
	AC	Clientes _ Cuentas a cobrar	266.043	620.081	1.223.861	1.840.066	2.557.684
	AC	Caja	65.979	62.483	192.096	873.467	1.094.112
	AC	Crédito Fiscal	107.637	131.702	0	0	0
	AC	Iva a devolver / a compensar	0	0	0	0	0
Total Activo			585.654	952.374	1.570.516	2.829.624	3.734.977
PASIVO							
RECURSOS PERMANENTES	FP	Capital Social	195.000	240.000	240.000	240.000	240.000
	FP	Prima de Emisión	105.000	210.000	210.000	210.000	210.000
	FP	Reserva Legal	0	0	0	102.628	89.323
	FP	Reservas Voluntarias	0	0	0	0	803.913
	FP	Resultado del Ejercicio	-251.153	-56.152	409.932	790.608	1.095.806
	FP	Resultados Negativos Ejercicio An	0	-251.153	-307.304	0	0
	PF	Exigible a Largo Plazo	400.000	550.000	550.000	550.000	0
P. CIRCULANTE	PC	Proveedores _ Cuentas a Pagar	98.387	122.269	145.484	146.728	161.142
	PC	Proveedores de Canales _ Escapa	29.579	104.397	215.849	362.607	548.389
	PC	IVA a Ingresar	8.841	33.013	71.144	96.792	116.773
	PC	Deuda por Impuesto Sociedades	0	0	35.412	330.261	469.631
Total Pasivo			585.654	952.374	1.570.516	2.829.624	3.734.977

Tabla 44 Fuente: Elaboración propia

COMPRAS	2011	2012	2013	2014	2015
		507.222	630.339	750.022	756.436
Gastos de Distribución, Márketing y Estructura	285.401	355.094	404.282	479.720	570.277
Producción	211.400	272.245	342.287	279.796	261.376
Existencias de Componentes	10.421	2.999	3.453	-3.081	-908
PROVEEDORES DE CANALES	2011	2012	2013	2014	2015
	304.980	1.076.411	2.225.564	3.738.746	5.654.292
Pagos Canal Abierto	185.640	637.403	1.299.445	2.206.886	3.395.532
Pagos Canal Mixto	119.340	439.009	926.119	1.531.860	2.258.760
HACIENDA PÚBLICA IVA	2011	2012	2013	2014	2015
IVA Repercutido (a Clientes)	205.050	439.265	825.760	1.196.301	1.634.400
IVA Soportado (de Proveedores)	91.300	113.461	135.004	136.158	149.534
IVA Soportado (Inversiones Inmovilizado)	23.490	0	5.580	0	0
Iva Soportado (Pago Canales)	54.896	193.754	400.601	672.974	1.017.773
Neto de IVA	35.364	132.050	284.574	387.169	467.094
IVA a devolver / compensar	0	0	0	0	0
IVA a pagar a la Hacienda Pública	35.364	132.050	284.574	387.169	467.094

Tabla 45. Fuente: Elaboración propia

4.- Tesorería

CUADRO DE TESORERÍA PREVISIONAL		2011	2012	2013	2014	2015
Entradas		1.778.469	2.825.929	4.811.934	7.242.815	10.022.568
FIN	Desembolso de Capital Social	195.000	45.000	0	0	0
FIN	Prima de Emisión	105.000	105.000			
FIN	Principal de Préstamos	400.000	150.000	0	0	0
FIN	Cobro de Intereses	295	338	2.400	16.600	25.785
OP	Ingresos por Ventas	1.078.174	2.525.591	4.809.534	7.226.215	9.996.783
OP	IVA a Devolver	0	0	0	0	0
OP	Subvención de Explotación	0	0	0	0	0
Salidas		1.712.489	2.829.425	4.682.321	6.561.444	9.801.923
FIN	Pago de Gastos Financieros	17.000	22.563	27.500	27.500	13.750
FIN	Devolución de Principal	0	0	0	0	550.000
FIN	Pago de Dividendos	0	0	0	0	0
INV	Pago de las Inversiones	153.990	0	36.580	0	0
OP	Compras _ Pago a Proveedores	500.135	719.919	861.810	891.350	965.864
OP	Pagos a Canales	330.298	1.195.347	2.514.713	4.264.962	6.486.283
OP	Pagos Licencias/Autorizaciones Munic	26.596	36.245	45.361	41.973	41.764
OP	IVA Pagado	26.523	107.879	246.443	361.520	447.112
OP	Sueldos y Salarios	657.948	747.473	949.913	938.727	966.889
OP	Pago por Impuesto de Sociedades	0	0	0	35.412	330.261
Neto movimientos Tesorería		65.979	-3.496	129.614	681.371	220.645
Saldo Tesorería		65.979	62.483	192.096	873.467	1.094.112
Principal Préstamo		400.000	550.000	550.000	550.000	0
Saldo Promedio		400.000	475.000	550.000	550.000	275.000
Saldo Tesorería		65.979	62.483	192.096	873.467	1.094.112

Tabla 46. Fuente: Elaboración propia

5.- Márketing

PLAN DE MÁRKETING	2011	2012	2013	2014	2015
Escaparates Mercado	32.852	33.345	34.179	35.119	36.172
Cuota de mercado	0,74%	1,71%	2,86%	3,85%	4,77%
Ventas Escaparates	2011	2012	2013	2014	2015
Precio Venta Producto Unitario	2.000,00	2.030,00	2.080,75	2.137,97	2.202,11
Unidades Vendidas Totales	244	326	407	376	372
Unidades Cerrado y Mixto	173	240	298	250	225
Ingresos por ventas	337.200	463.800	571.880	482.960	434.200
Distribución	2011	2012	2013	2014	2015
Canal Abierto	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Canal Cerrado	46,8%	45,5%	46,6%	39,2%	23,2%
Canal Mixto	53,2%	54,5%	53,4%	60,8%	76,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Periodo medio de cobro	2011	2012	2013	2014	2015
Canal Abierto	0	0	0	0	0
Canal Cerrado	30	30	30	30	30
Canal Mixto	30	30	30	30	30
PMC ponderado	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Ventas Anunciantes/Agencias	Mercado Publicidad Exterior: 400.000.000 €				
	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos Mercado Publicidad Ext.	404.000.000	406.000.000	410.000.000	411.000.000	412.000.000
Ingresos TeamBrand	801.967	1.976.564	4.015.674	6.163.159	8.645.801
Cuota de Mercado	0,20%	0,49%	0,98%	1,50%	2,10%
Distribución	2011	2012	2013	2014	2015
Canal Cerrado	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Canal Abierto	66,7%	66,7%	66,7%	66,7%	66,7%
Canal Mixto	33,3%	33,3%	33,3%	33,3%	33,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Periodo Medio de Cobro	2011	2012	2013	2014	2015
Canal Cerrado	0	0	0	0	0
Canal Abierto	90	90	90	90	90
Canal Mixto	90	90	90	90	90
PMC Ponderado	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0

Tabla 47. Fuente: Elaboración propia

RESUMEN DE INGRESOS					
INGRESOS (€)	2011	2012	2013	2014	2015
Escaparates	337.200	463.800	571.880	482.960	434.200
Anunciantes	801.967	1.976.564	4.015.674	6.163.159	8.645.801
TOTAL INGRESOS	1.139.167	2.440.364	4.587.554	6.646.119	9.080.001
INGRESOS (%)	2011	2012	2013	2014	2015
% ESCAPARATES	29,60%	19,01%	12,47%	7,27%	4,78%
% ANUNCIANTES	70,40%	80,99%	87,53%	92,73%	95,22%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Periodo medio de cobro	2011	2012	2013	2014	2015
Escaparates	30	30	30	30	30
Anunciantes	90	90	90	90	90
PMC Ponderado	72,24	78,60	82,52	85,64	87,13

Tabla 48. Fuente: Elaboración propia

6.- Producción

PLAN DE PRODUCCIÓN	2011	2012	2013	2014	2015
Escaparates Mercado	0	0	0	0	0
Ventas Totales Año	244	326	407	376	372
Ventas Acumuladas Total Canal	244	570	977	1.353	1.725
Ventas Acumuladas Cerrado+Mixto	173	413	710	961	1.186
Cuota de mercado	0,74%	1,71%	2,86%	3,85%	4,77%
Detalle	1.050,04 Coste por Unidad Vendida				
Venta Productos	2011	2012	2013	2014	2015
Coste Adquisición de Ventas	181.237	251.905	312.849	263.014	235.839
Unidades (Canal Cerrado+Mixto)	173	240	298	250	225
Stock Productos	2011	2012	2013	2014	2015
Valor por Compra	27.186	37.786	46.927	39.452	35.376
Unidades	26	36	45	38	34
(Mantenemos Stock del 15% de las Ventas)					
Producción	2011	2012	2013	2014	2015
Valoración	208.422	262.505	321.991	255.539	231.763
Unidades Producidas	198	250	307	243	221
Coste Componentes (unidad)	2011	2012	2013	2014	2015
Proyector	524,24	536,04	549,44	565,92	582,90
Resto Componentes	66,60	68,10	69,80	71,89	74,05
Láminas	459,20	469,53	481,27	495,71	510,58
Total	1.050,04 	1.073,67 	1.100,51 	1.133,52 	1.167,53
Costes Unitarios Producción (unida	2011	2012	2013	2014	2015
Coste materias primas	1.050,04	1.073,67	1.100,51	1.133,52	1.167,53
Embalaje	15,00	15,34	15,72	16,19	16,68
Total	1.065,04 	1.089,00 	1.116,23 	1.149,72 	1.184,21
Valor Stock Componentes	2011	2012	2013	2014	2015
Proyector	5.203	6.700	8.424	6.886	6.433
Resto Componentes	661	851	1.070	875	817
Láminas	4.557	5.869	7.379	6.032	5.635
Total	10.421 	13.421 	16.873 	13.793 	12.885
Valor Stock Productos	2011	2012	2013	2014	2015
Total	27.574 	39.188 	49.885 	43.197 	39.896

Tabla 49. Fuente: Elaboración propia

7.- Personal

PLAN DE PERSONAL		AÑO 2011					
Puesto	Núm.	INFORMACIÓN POR EMPLEADO			TOTAL ANUAL		
		Fijo	Variable	Contrato	SBA	SS	Coste
Dirección							
Director General	1	65.000	15%	Fijo	74.750	11.513	86.263
Director Comercial y Marketing	0	55.000	15%	Fijo	0	0	0
Director Técnico y Operaciones	0	45.000	10%	Fijo	0	0	0
Mandos Intermedios							
Jefe Zona Madrid	0	45.000	15%	Fijo	0	0	0
Jefe Zona Barcelona	0	45.000	15%	Fijo	0	0	0
Jefe Zona Valencia	0	45.000	15%	Fijo	0	0	0
Gestor Cuentas Franquicia	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Gestor Cuentas Publicidad	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Personal							
Agentes Comerciales	8	22.000	15%	Fijo	202.400	60.720	263.120
Administrativo	1	16.000	0%	Fijo	16.000	4.800	20.800
Responsable de Almacén	1	25.000	0%	Fijo	25.000	7.500	32.500
Ingeniero I+D+i	1	30.000	0%	Fijo	30.000	9.000	39.000
Técnicos Help Desk	1	18.000	10%	Fijo	19.800	5.940	25.740
Técnico Instalador-Mantenimiento	1	16.000	0%	Fijo	16.000	4.800	20.800
3 Vehículos, 1 Furgoneta	AÑO 2011						
TOTAL					487.450	127.298	614.748

Tabla 50. Fuente: Elaboración propia

PLAN DE PERSONAL		AÑO 2012					
Puesto	Núm.	INFORMACIÓN POR EMPLEADO			TOTAL ANUAL		
		Fijo	Variable	Contrato	SBA	SS	Coste
Dirección							
Director General	1	65.000	15%	Fijo	74.750	11.513	86.263
Director Comercial y Marketing	1	55.000	15%	Fijo	63.250	11.513	74.763
Director Técnico y Operaciones	0	45.000	10%	Fijo	0	0	0
Mandos Intermedios							
Jefe Zona Madrid	0	45.000	15%	Fijo	0	0	0
Jefe Zona Barcelona	0	45.000	15%	Fijo	0	0	0
Jefe Zona Valencia	0	45.000	15%	Fijo	0	0	0
Gestor Cuentas Franquicia	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Gestor Cuentas Publicidad	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Personal							
Agentes Comerciales	8	22.000	15%	Fijo	202.400	60.720	263.120
Administrativo	1	16.000	0%	Fijo	16.000	4.800	20.800
Responsable de Almacén	1	25.000	0%	Fijo	25.000	7.500	32.500
Ingeniero I+D+i	1	30.000	0%	Fijo	30.000	9.000	39.000
Técnicos Help Desk	1	18.000	10%	Fijo	19.800	5.940	25.740
Técnico Instalador-Mantenimiento	1	16.000	0%	Fijo	16.000	4.800	20.800
4 Vehículos, 1 Furgoneta	AÑO 2012						
TOTAL					550.700	138.811	689.511
TOTAL					Incremento Salarial		703.301

Tabla 51. Fuente: Elaboración propia

PLAN DE PERSONAL		AÑO 2013					
Puesto	Núm.	INFORMACIÓN POR EMPLEADO			TOTAL ANUAL		
		Fijo	Variable	Contrato	SBA	SS	Coste
Dirección							
Director General	1	65.000	15%	Fijo	74.750	11.513	86.263
Director Comercial y Marketing	1	55.000	15%	Fijo	63.250	11.513	74.763
Director Técnico y Operaciones	1	45.000	10%	Fijo	49.500	11.513	61.013
Mandos Intermedios							
Jefe Zona Madrid	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Jefe Zona Barcelona	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Jefe Zona Valencia	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Gestor Cuentas Franquicia	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Gestor Cuentas Publicidad	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Personal							
Agentes Comerciales	5	22.000	15%	Fijo	126.500	37.950	164.450
Administrativo	1	16.000	0%	Fijo	16.000	4.800	20.800
Responsable de Almacén	1	25.000	0%	Fijo	25.000	7.500	32.500
Ingeniero I+D+i	1	30.000	0%	Fijo	30.000	9.000	39.000
Técnicos Help Desk	2	18.000	10%	Fijo	39.600	11.880	51.480
Técnico Instalador-Mantenimiento	1	16.000	0%	Fijo	16.000	4.800	20.800
4 Vehículos, 1 Furgoneta	AÑO 2013						
					699.350	168.032	867.382
TOTAL					Incremento Salarial		904.636

Tabla 52. Fuente: Elaboración propia

PLAN DE PERSONAL		AÑO 2014					
Puesto	Núm.	INFORMACIÓN POR EMPLEADO			TOTAL ANUAL		
		Fijo	Variable	Contrato	SBA	SS	Coste
Dirección							
Director General	1	65.000	15%	Fijo	74.750	11.513	86.263
Director Comercial y Marketing	1	55.000	15%	Fijo	63.250	11.513	74.763
Director Técnico y Operaciones	1	45.000	10%	Fijo	49.500	11.513	61.013
Mandos Intermedios							
Jefe Zona Madrid	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Jefe Zona Barcelona	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Jefe Zona Valencia	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Gestor Cuentas Franquicia	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Gestor Cuentas Publicidad	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Personal							
Agentes Comerciales	4	22.000	15%	Fijo	101.200	30.360	131.560
Administrativo	1	16.000	0%	Fijo	16.000	4.800	20.800
Responsable de Almacén	1	25.000	0%	Fijo	25.000	7.500	32.500
Ingeniero I+D+i	1	30.000	0%	Fijo	30.000	9.000	39.000
Técnicos Help Desk	2	18.000	10%	Fijo	39.600	11.880	51.480
Técnico Instalador-Mantenimiento	1	16.000	0%	Fijo	16.000	4.800	20.800
4 Vehículos, 1 Furgoneta	AÑO 2014						
					674.050	160.442	834.492
TOTAL					Incremento Salarial		892.092

Tabla 53. Fuente: Elaboración propia

PLAN DE PERSONAL		AÑO 2015					
Puesto	Núm.	INFORMACIÓN POR EMPLEADO			TOTAL ANUAL		
		Fijo	Variable	Contrato	SBA	SS	Coste
Dirección							
Director General	1	65.000	15%	Fijo	74.750	11.513	86.263
Director Comercial y Marketing	1	55.000	15%	Fijo	63.250	11.513	74.763
Director Técnico y Operaciones	1	45.000	10%	Fijo	49.500	11.513	61.013
Mandos Intermedios							
Jefe Zona Madrid	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Jefe Zona Barcelona	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Jefe Zona Valencia	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Gestor Cuentas Franquicia	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Gestor Cuentas Publicidad	1	45.000	15%	Fijo	51.750	11.513	63.263
Personal							
Agentes Comerciales	4	22.000	15%	Fijo	101.200	30.360	131.560
Administrativo	1	16.000	0%	Fijo	16.000	4.800	20.800
Responsable de Almacén	1	25.000	0%	Fijo	25.000	7.500	32.500
Ingeniero I+D+i	1	30.000	0%	Fijo	30.000	9.000	39.000
Técnicos Help Desk	2	18.000	10%	Fijo	39.600	11.880	51.480
Técnico Instalador-Mantenimiento	1	16.000	0%	Fijo	16.000	4.800	20.800
4 Vehículos, 1 Furgoneta	AÑO 2015						
					674.050	160.442	834.492
TOTAL					Incremento Salarial		918.855

Tabla 54. Fuente: Elaboración propia

8.- Plan de Inversiones

PLAN DE INVERSIONES				
Inversiones esperadas	Inversión	Plazo		Amort.Anual
Creación de sitio Web	50.000	5	años	10.000
Obras Reforma / Acondicionamiento	6.000	5	años	1.200
Mobiliario	6.000	5	años	1.200
Software Monitorización	28.000	5	años	5.600
Laboratorio de I+D+i	7.500	5	años	1.500
Infraestructura Seguridad	33.000	5	años	6.600
ampliaciones nuevas oficinas	10.000	5	años	2.000
ampliacion laboratorio I+D+I	6.000	5	años	1.200
ampliacion modulos SW monitorizacion	15.000	5	años	3.000
Total	161.500			32.300

Tabla 55. Fuente: Elaboración propia

Dotaciones Amortizaciones	2011	2012	2013	2014	2015
Activo intangible	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Obras Reforma / Acondicionamiento	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Mobiliario	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Software Monitorización	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600
Laboratorio de I+D+i	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Infraestructura Seguridad	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
ampliaciones nuevas oficinas	0	0	2.000	2.000	2.000
ampliacion laboratorio I+D+I	0	0	1.200	1.200	1.200
ampliacion modulos SW monitorizacion	0	0	3.000	3.000	3.000
Dotación Amortización Total	22.500	22.500	28.700	28.700	28.700
Valor Neto Contable	2011	2012	2013	2014	2015
Coste de adquisición	130.500	130.500	161.500	161.500	161.500
Amortización acumulada	22.500	45.000	73.700	102.400	131.100
Valor neto contable	108.000	85.500	87.800	59.100	30.400
Inversiones en Capital	2011	2012	2013	2014	2015
Capex	130.500	0	31.000	0	0

Tabla 56. Fuente: Elaboración propia

9.- Ratios

Para el cálculo de los ratios se va a hacer uso de los datos del plan financiero y su proyección a cinco años.

A continuación se puede observar una tabla Excel resumen con los cálculos realizados para los ratios durante los cinco primeros años.

	2011	2012	2013	2014	2015
ROE	-514,16%	-39,35%	74,18%	58,86%	44,93%
LIQUIDEZ	3,49	3,34	3,17	2,96	2,86
ROI	-58,41%	-6,09%	38,34%	40,00%	41,59%
COSTES FIJOS	917.049,43	1.039.897,87	1.253.412,35	1.288.492,10	1.372.236,68
COSTES VARIABLES	564.201,90	1.458.457,43	2.731.996,58	4.225.857,87	6.154.361,94
VENTAS	1.139.167,00	2.440.363,66	4.587.554,38	6.646.118,98	9.080.000,91
BREAK EVEN POINT	1.816.931,95	2.584.492,18	3.098.851,08	3.538.242,95	4.258.868,03
	1	2	3	4	5
ebit	-342.084	-57.992	602.145	1.131.769	1.553.402
(imptos)	0	0	-167.114	-330.261	-469.631
amortizaciones	22.500	22.500	28.700	28.700	28.700
(inversiones en inmov)	-130.500	0	-31.000	0	0
Flujos de Caja	-450.084	-35.492	432.732	830.208	1.112.471
Deuda	550.000	300.000	0	0	0
Flujo a contabilizar	-1.000.084	-335.492	432.732	830.208	1.112.471
PAYBACK	-450.084,34 €	-485.575,97 €	-52.844,06 €	777.364,35 €	1.889.835,46 €
VAN	1.464.393,45	-431.735,57	-32.345,81	373.810,10 €	683.014,51 €
TIR	21,19%				

Tabla 57. Fuente: Elaboración propia

El resumen de los ratios para los cinco años será:

	2011	2012	2013	2014	2015
ROE	-514,16%	-39,35%	74,18%	58,86%	44,93%
LIQUIDEZ	3,49	3,34	3,17	2,96	2,86
ROI	-58,41%	-6,09%	38,34%	40,00%	41,59%
BREAK EVEN POINT	1.816.931,95	2.584.492,18	3.098.851,08	3.538.242,95	4.258.868,03
PAYBACK	-450.084,34 €	-485.575,97 €	-52.844,06 €	777.364,35 €	1.889.835,46 €
VAN	1.464.393,45	-431.735,57	-32.345,81	373.810,10	683.014,51
TIR	21,19%				
					4,11 AÑOS

Tabla 58. Fuente: Elaboración propia