



# RESUMEN EJECUTIVO

# Team Brand

M<sup>a</sup> 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

1.-	UN NEGOCIO EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EXTERIOR.....	página 3
2.-	MODELO DE NEGOCIO.....	página 5
3.-	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	página 6
4.-	PLAN COMERCIAL.....	página 7
4.1.-	OBJETIVOS COMERCIALES.....	página 8
4.2.-	ESTRATEGIA COMERCIAL.....	página 8
4.3.-	PRODUCTO.....	página 10
4.4.-	PRECIO.....	página 11
4.5.-	DISTRIBUCIÓN.....	página 12
4.6.-	PREVISIONES DE VENTAS.....	página 13
5.-	PLAN DE OPERACIONES.....	página 14
5.1.-	PROCESOS DE CONTROL (CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD).....	página 16
6.-	PLAN DE RECURSOS.....	página 17
7.-	PLAN FINANCIERO.....	página 18
7.1.-	ESTRUCTURA DE CAPITAL: FONDOS PROPIOS Y ENDEUDAMIENTO.....	página 18
7.2.-	BALANCE DE SITUACIÓN.....	página 19
7.3.-	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	página 20
7.4.-	RATIOS.....	página 23
7.5.-	ESCENARIOS POSIBLES.....	página 23

## 1.- UN NEGOCIO EN EL SECTOR DE LA PUBLICIDAD EXTERIOR

Pretendemos, y es nuestra misión: Convertir los **Escaparates** de los comercios en un nuevo Soporte Digital de Publicidad Exterior.

De esta manera damos solución a 3 necesidades no satisfechas hasta ahora. Estas necesidades son:

### - NECESIDAD DE NUEVOS SOPORTES PUBLICITARIOS:

Las personas, por norma general, estamos continuamente percibiendo todo lo que está a nuestro alrededor y sólo atendemos a aquello que nos interesa. En realidad, sólo son necesarios tres segundos para que prestemos atención a algo que despierta nuestro interés. Teniendo en cuenta que un transeúnte a paso normal tarda unos siete segundos en recorrer un **Escaparate**, si éste es impactante o atractivo podemos conseguir que se pare a observar que hay en él. Éste debe ser el principal objetivo de cualquier **Escaparate**.

Según un estudio realizado por Zenithmedia para identificar el Índice de Influencia sobre la Compra de cada uno de los canales, el "punto de venta" es junto con el "boca a boca" y con diferencia, el más influyente para los consumidores.

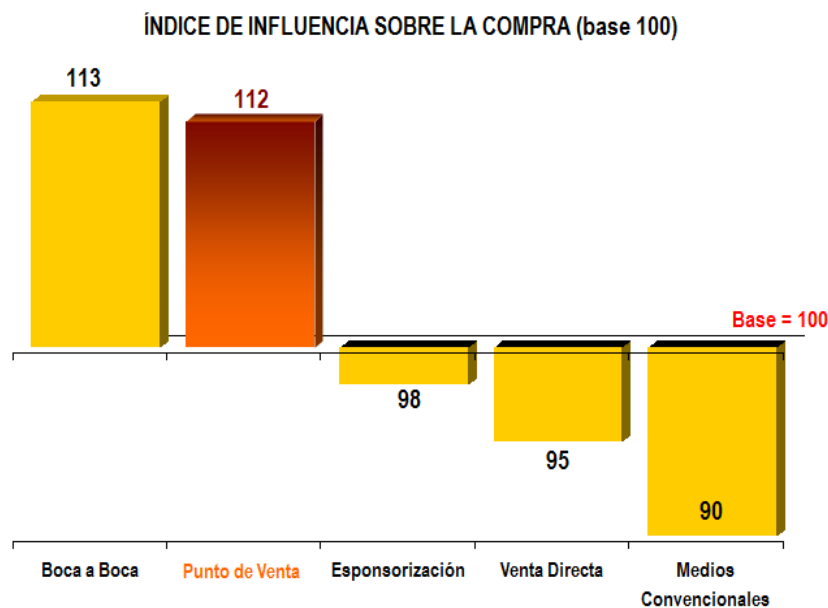


Gráfico 1. Fuente: Zenithmedia

**Nosotros situamos nuestros Soportes Digitales de Publicidad no sólo en el mismo "Punto de Venta", sino en su localización más estratégica e importante, su Escaparate.**

### - NECESIDAD DE INGRESOS POR PARTE DE LOS COMERCIOS TRADICIONALES:

Con nuestra solución, los **Escaparates** se convierten en el mejor reclamo para los clientes y en un referente de eficacia publicitaria para los **Anunciantes** con un servicio de calidad, rentable, estético y funcional. Por esta razón, y en contraposición al importante deterioro que están sufriendo las ventas en el comercio, **TeamBrand ofrece a los comercios un ingreso recurrente, por la cesión de su espacio para la emisión de publicidad.**

- **TENDENCIA A LA DIGITALIZACIÓN:**

La Publicidad Exterior, frente al resto de los medios convencionales (cine, diarios, dominicales, Internet, televisión, radio y revistas), ofrece:

- Una de las mejores y últimas oportunidades para llegar a los consumidores antes de la compra.
- La posibilidad de llegar a sectores determinados de un mercado geográfico o demográfico.
- Capacidad para llegar a toda la población que está en movimiento, de forma barata y veloz.

Nuestro Soporte Digital añade a éstas, las ventajas propias de la cartelería digital:

- Mejora la presencia de los locales y enfoca la oferta de los servicios dinámicamente para el público.
- Mejora las ventas, porque está cercano e incluso en el mismo punto crítico de decisión de compra.
- Optimiza el contenido del anuncio porque refleja la información de campaña de la semana, del día o de la hora.
- Ofrece diferentes soluciones para según que tipo de **Anunciante**.

Según un estudio realizado por Media Planning Group, la valoración, interés y atracción que generan los distintos soportes que componen el medio exterior viene determinada por los factores representados en el Gráfico 2:



Gráfico 2. Fuente: Media Planning Group

En la medida en que un soporte explota de forma destacada una dimensión positiva, o aglutina un buen número de ellas tiende a ser mejor valorado. **Todas las dimensiones positivas son cubiertas por nuestra solución, de forma destacada.**

El dar una respuesta satisfactoria a las carencias expuestas, nos permite situarnos en una posición privilegiada para acceder a una interesante oportunidad de negocio y en un sector muy atractivo.

## 2.- MODELO DE NEGOCIO

**TeamBrand** se constituye como un nuevo canal de distribución de publicidad, a través de Soportes Digitales situado en los **Escaparates** de los comercios. Este nuevo soporte de publicidad exterior combina hardware, software y telecomunicaciones con el objetivo de crear un poderoso soporte de comunicación que suministre a los **Anunciantes**, oportunidades de captar la atención de la audiencia de una manera atractiva y eficiente: mejorando las ventas, creando imagen de empresa e informando.

Nuestro soporte digital de comunicación emite en una pantalla digital que puede ser modificada dinámicamente y de forma remota, con el propósito de distribuir mensajes a una audiencia específica en el lugar y momento elegido

El servicio que ofrecemos es revolucionar el **Escaparate** de la 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 (**Grafico 3**):

- **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.

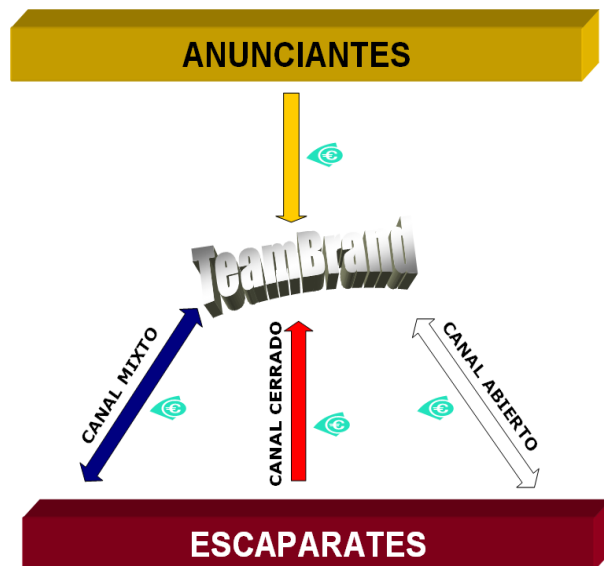


Gráfico 3. Fuente: Elaboración propia

Con la captación de **Anunciantes**, llenaremos de contenido la capacidad horaria de nuestros soportes digitales. Haciendo uso de ellos, proveerán información de manera instantánea sobre ofertas puntuales de establecimientos, información y precios ¡variables! de productos, zonas recreativas, restaurantes o cines, etc.

### 3.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Conseguir y mantener la posición dominante en nuestro clúster de mercado (Soportes Digitales para Publicidad Exterior, situados en los escaparates de los Comercios), manteniendo una cuota mínima del doble del competidor más cercano.
- 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.

## 4.- PLAN COMERCIAL

En nuestro plan de actuación a corto y medio plazo, hemos seleccionado las 3 capitales de provincia que son referencia en el sector de la Publicidad Exterior (Barcelona, Madrid y Valencia) para conseguir en ellas una masiva presencia física en torno a sus Zonas Comerciales de Referencia. Para completar nuestra presencia en aquéllas y hacernos visibles en el resto de capitales realizaremos labores comerciales con las Franquicias “gran red”, que son aquellos franquiciadores que cuentan con una red de más de 20 establecimientos franquiciados.

Así las cosas, estimamos la dimensión de nuestro Mercado de **Escaparates** en más de 32.000 unidades, desglosados como se indica en la **Tabla 1**:

TOTAL BARCELONA	3.451
TOTAL MADRID	5.052
TOTAL VALENCIA	1.048
TOTAL FRANQUICIAS	22.976
<b>TOTAL (nº de locales)</b>	<b>32.527</b>

Tabla 1. Fuente: Ayuntamientos e INE

Para llenar de contenido la capacidad horaria de nuestros Soportes Digitales, nos dirigiremos a **Anunciantes**, entre los que a nivel operativo distinguiremos:

- **Anunciantes Pie de Calle**: clientes con presencia física a pie de calle
- **Anunciantes Franquicia**: clientes recogidos en el Registro de Franquicias del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
- **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

Así las cosas, estimamos que la dimensión de nuestro Mercado de **Anunciantes** en más de 60.000 potenciales clientes, desglosados como se indica en la **Tabla 2**:

TOTAL ANUNCIANTES A PIE DE CALLE	9.551
TOTAL ANUNCIANTES FRANQUICIA	2.865
TOTAL ANUNCIANTES PRODUCTO	46.932
TOTAL ANUNCIANTES AGENCIA	1.102*
<b>TOTAL ANUNCIANTES</b>	<b>60.450</b>

\* Representados por 70 Agencias de Publicidad y/o Medios

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia

## 4.1.- OBJETIVOS COMERCIALES

- Obtención durante el primer trimestre de actividad, de la mínima masa crítica necesaria de **Escaparates**: 60 unidades, 40 de ellos 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
- Mantener **Anunciantes** para ocupar permanentemente, al menos el 80% de la capacidad total de emisión de los Canales Abiertos y/o Mixtos

## 4.2.- ESTRATEGIA COMERCIAL

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, a cada uno de los Barrios que conformen un Distrito Objetivo para nosotros, las ventajas que ofrece la publicidad exterior en los Centros Comerciales tradicionales. Ventajas tales como:

- Llegar al consumidor justo en el momento de la compra (2 de cada 3 decisiones de compra se realizan en este momento).
- Ser el último contacto publicitario antes de la compra.
- Ser Vital para el lanzamiento de nuevas marcas.
- Estimular la prueba de producto e incitar a la compra.
- Servir 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 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. El diferencial de ventas fue de un 17,7% durante la campaña y del 11,1% la semana posterior (**Gráfico 4**).

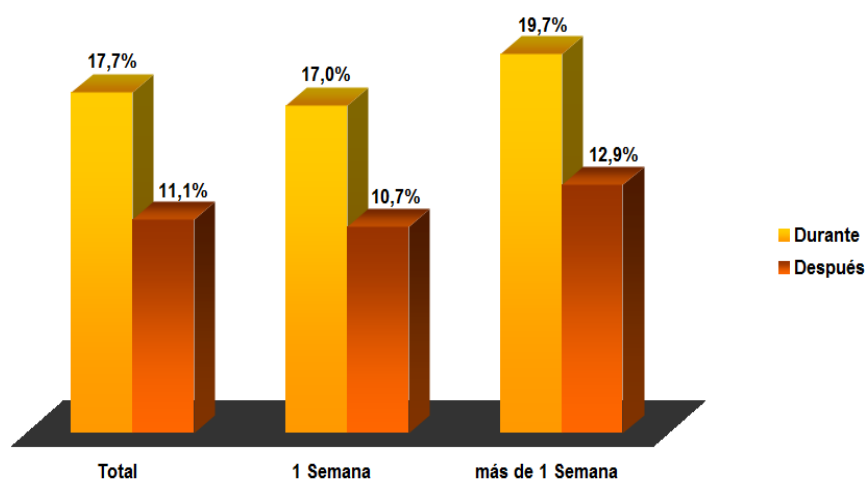


Gráfico 4. Fuente: Asociación Española de Centros Comerciales



Estos son los resultados que queremos trasladar a los Comercios a Pie de Calle. Con nuestra solución nos dispondremos a la “construcción” de Centros Comerciales Abiertos

Al igual que un **centro comercial tradicional** o **mall** es una construcción que consta de uno o varios edificios, por lo general de gran tamaño, que albergan locales y oficinas comerciales aglutinados en un espacio determinado para reducir espacio y tener mayor cantidad de clientes potenciales, así percibimos nosotros un Distrito, un Barrio, y hasta cada una de las manzanas que los completan.

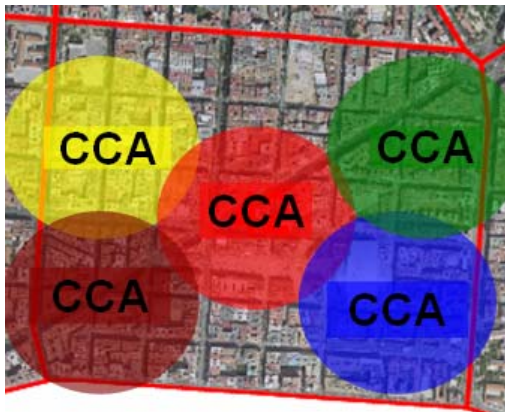
A modo de ejemplo ilustramos el siguiente caso:

**PASO 1:**

Identificadas las Zonas Comerciales de Referencia, ya contamos con un Distrito Objetivo (Distrito Salamanca de Madrid) y sus Barrios correspondientes. En este caso, Barrio Goya (Plano 1).



Plano 1. Barrio Goya (Madrid)



Plano 2. Barrio Goya (Madrid)

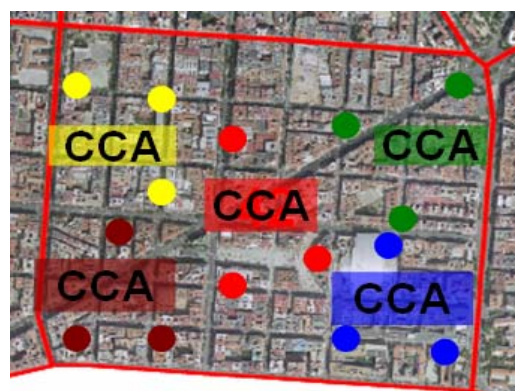
**PASO 2:**

A continuación, delimitamos las áreas de influencia (en colores en el **Plano 2**), para sobre ellas “construir” Centros Comerciales Abiertos (CCA), con la instalación de Soportes Digitales que puedan atraer a **Anunciantes** (Pie de Calle) localizados próximos a ellos que quieran ser visibles más allá de su propio Escaparate, así como a otro tipo de **Anunciantes** (Marca, Franquicia y/o Agencia) que contemplen interesante nuestras localizaciones para cualquier tipo de acción comercial, ya sea por su interés geográfico, de segmentación o por ambos razones.

**PASO 3:**

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. Barrio Goya (Madrid)

Así, conseguimos “construir” en un mismo Barrio, diferentes Centros Comerciales Abiertos.

## 4.3.- 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

## 4.4.- PRECIO

A continuación, detallamos los precios para el primer año de comercialización.

### ESCAPARATES

#### 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

#### 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.

#### 4.5.- DISTRIBUCIÓN

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

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

Esta fuerza de ventas concertará entrevistas y visitas comerciales individualizadas tanto con **Escaparates** como con **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/a Gestor/a Comercial con experiencia contrastada en el sector, que reportará a la Dirección General.

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 específicas para **Escaparates**, específicas para **Anunciantes**, o 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.

## 4.6.- 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.

PREVISIÓN DE VENTAS ESCAPARATES									
	2011					2012	2013	2014	2015
	T1	T2	T3	T4	Total				
<b>VENTA CANAL ABIERTO</b>									
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
<b>VENTA CANAL MIXTO</b>									
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
<b>VENTA CANAL CERRADO</b>									
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
<b>UNIDADES TOTALES</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>244</b>	<b>326</b>	<b>407</b>	<b>376</b>	<b>372</b>
<b>PRESUPUESTO VENTA TOTAL</b>	<b>84.300,00</b>	<b>84.300,00</b>	<b>84.300,00</b>	<b>84.300,00</b>	<b>337.200,00</b>	<b>463.800,00</b>	<b>571.880,00</b>	<b>482.960,00</b>	<b>434.200,00</b>

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia

PREVISIÓN DE VENTAS ANUNCIANTES									
	2011					2012	2013	2014	2015
	T1	T2	T3	T4	Total				
<b>VENTAS APLICACIÓN</b>	<b>9.624,55</b>	<b>4.812,28</b>	<b>3.208,18</b>	<b>2.406,14</b>		<b>29.361,68</b>	<b>38.463,62</b>	<b>46.117,43</b>	<b>53.675,84</b>
<b>VENTAS CANAL MIXTO</b>	<b>36.088,42</b>	<b>72.176,83</b>	<b>108.265,25</b>	<b>144.353,66</b>	<b>360.885,00</b>	<b>966.446,21</b>	<b>1.967.486,98</b>	<b>2.926.070,78</b>	<b>4.010.452,99</b>
<b>VENTAS CANAL ABIERTO</b>	<b>42.103,15</b>	<b>84.206,30</b>	<b>126.309,46</b>	<b>168.412,61</b>	<b>421.032,00</b>	<b>980.755,78</b>	<b>2.009.723,79</b>	<b>3.190.970,76</b>	<b>4.581.672,08</b>
<b>PRESUPUESTO VENTA TOTAL</b>	<b>87.816,12</b>	<b>161.195,41</b>	<b>237.782,89</b>	<b>315.172,41</b>	<b>801.967,00</b>	<b>1.976.563,66</b>	<b>4.015.674,38</b>	<b>6.163.153,98</b>	<b>8.645.800,91</b>

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia

PREVISIÓN TOTAL DE VENTAS ESCAPARATES Y ANUNCIANTES									
	2011					2012	2013	2014	2015
	T1	T2	T3	T4	Total				
<b>PRESUPUESTO VENTA</b>	<b>172.116,12</b>	<b>245.495,41</b>	<b>322.082,89</b>	<b>399.472,41</b>	<b>1.139.166,83</b>	<b>2.440.363,66</b>	<b>4.587.554,38</b>	<b>6.646.118,98</b>	<b>9.080.000,91</b>

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia



## 5.- PLAN DE OPERACIONES

A continuación, vamos a definir el modelo de operación que nos va a permitir poner a disposición de nuestros clientes el producto/servicio ofrecido por **TeamBrand**.

Los elementos necesarios son un **proyector** (configurado en modo retroproyección 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), un **crystal** (escaparate o similar) y una **pantalla rígida o flexible** (lámina de policarbonato).

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

La cámara de videoproyección 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. El plazo medio de entrega del material desde que se lanza el pedido hasta la recepción de la mercancía en nuestros almacenes 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, 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 nuestros almacenes es de 48-72 horas. SHOWSCREEN no requiere número mínimo de unidades para formalizar el pedido.



Tanto el mástil-soporte de fijación como el 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 nuestros almacenes 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**.

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.

Una vez dispongamos la infraestructura de retroproyección, es cuando podremos hacer uso de ella para proyectar los contenidos digitales. El proyector estará conectado a un servidor (ordenador) que le proveerá

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.

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.

El esquema del **Gráfico 5** muestra la interconexión entre **Teambrand**, **Escaparates** y **Anunciantes**.

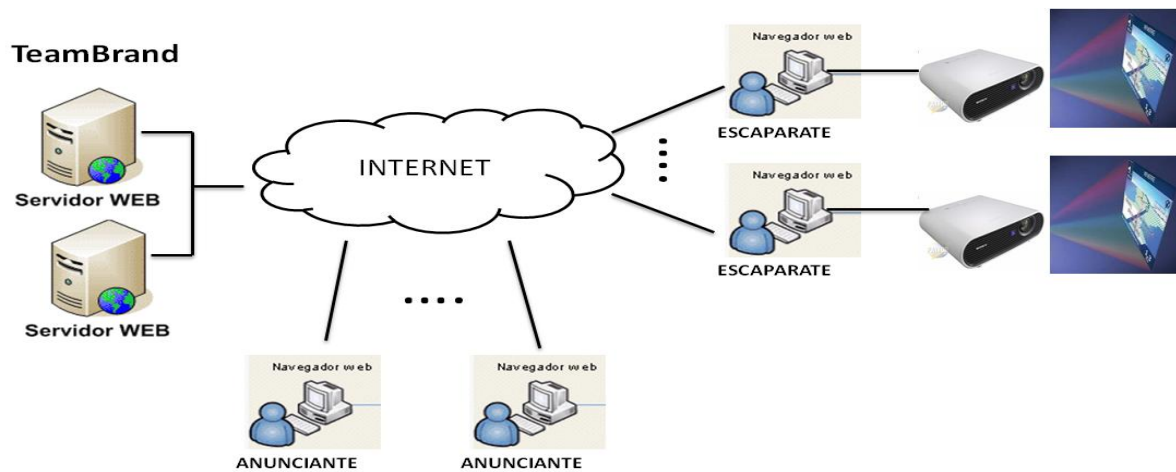


Gráfico 5. Fuente: Elaboración propia

A modo de ejemplo y teniendo en cuenta que la solución permite varias opciones en función de las preferencias y necesidades del cliente, en la **Tabla 6** se detalla la composición y precio para la que consideramos una solución estándar para un **Escaparate**.

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
<b>TOTAL</b>			<b>2.000 €</b>

Tabla 6. Fuente: Elaboración propia

En el **Gráfico 6**, representamos de modo esquemático un diagrama que muestra las distintas fases en el despliegue de la solución, implicando a los dos clientes necesarios (**Anunciante** y **Escaparate**).



Gráfico 6. Fuente: Elaboración propia

### 5.1.- 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.



## 6.- PLAN DE RECURSOS

La estructura organizativa de TeamBrand, queda recogida en el organigrama del Gráfico 7:

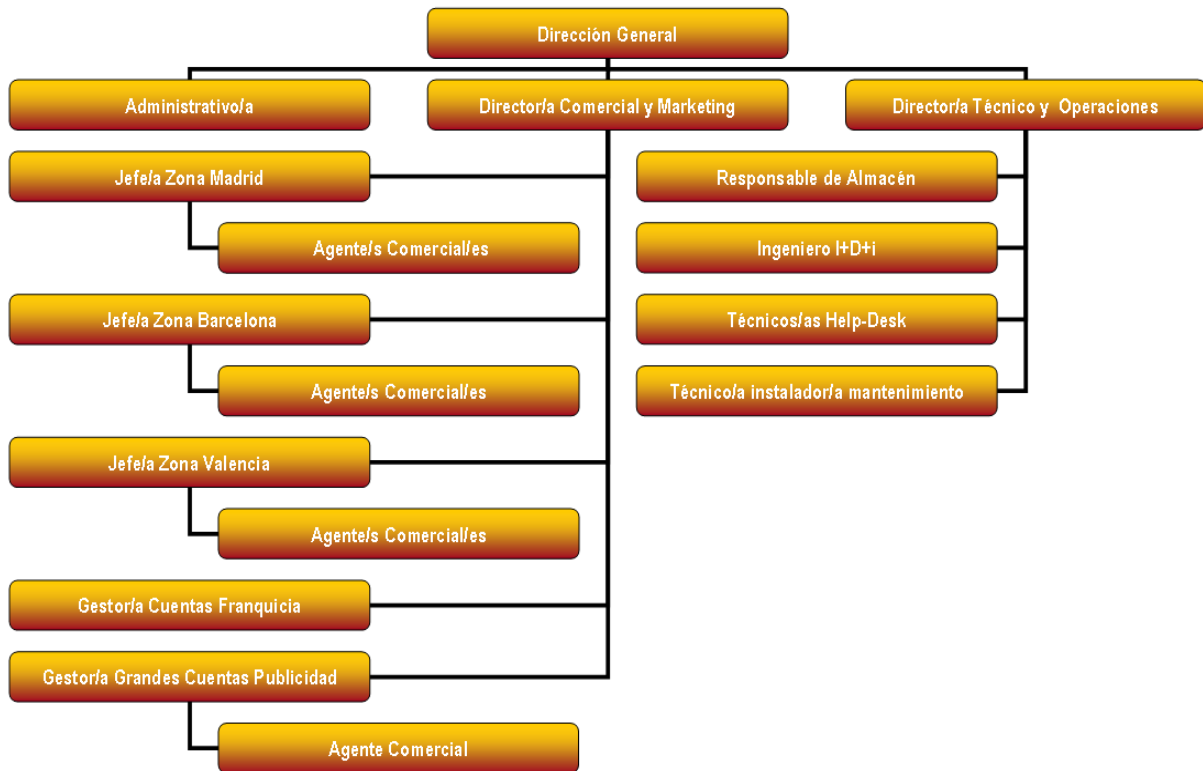


Gráfico 7. Fuente: Elaboración propia

La evolución de los puestos a 5 años se refleja en la Tabla 7:

PLAN DE PERSONAL					
<b>Dirección General</b>	2011	2012	2013	2014	2015
Director/a General	1	1	1	1	1
<b>Departamento Administrativo</b>	2011	2012	2013	2014	2015
Administrativo/a	1	1	1	1	1
<b>Departamento Comercial y Marketing</b>	2011	2012	2013	2014	2015
Director/a Comercial y Marketing		1	1	1	1
Jefa/a Zona Madrid			1	1	1
Jefa/a Zona Barcelona			1	1	1
Jefa/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
<b>Departamento Técnico y Operaciones</b>	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
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

Tabla 7. Fuente: Elaboración propia

## 7.- PLAN FINANCIERO

### 7.1.- ESTRUCTURA DE CAPITAL: FONDOS PROPIOS Y ENDEUDAMIENTO

La necesidad Total de Financiación para la puesta en marcha de este negocio es de 1.000.000 €, repartida de la siguiente forma:

- **Capital Social:** lo constituirán los fondos aportados por los 5 Socios de esta mercantil, siendo el mismo de 150.000 €. Es decir, una aportación individual por socio de 30.000 € para la constitución de la **Sociedad Limitada**.
- El resto de la financiación necesaria, se obtendrá a través de endeudamiento a medio y largo plazo:
  - **Préstamo Participativo a través de la Empresa Nacional de Innovación S.A. (ENISA):** El importe previsto a obtener, 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.
  - **Póliza de Crédito solicitada a entidad financiera nacional, "la Caixa":** Línea de Financiación Pyme. El importe previsto de concesión es de 200.000 €.
  - **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 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	A LOS 12 MESES DE LA PUESTA EN MARCHA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportación de socios: 150.000 € (capital social)</li> <li>- Préstamo Participativo ENISA: 200.000 €</li> <li>- Póliza de Crédito Hipotecaria "la Caixa": 200.000 €</li> <li>- Inversores Privados, 150.000 €:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. Capital Social 45.000 € (ampliación de capital)</li> <li>. Prima de Emisión 105.000 €</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préstamo Participativo ENISA: <b>150.000 €</b></li> <li>- Inversores Privados, <b>150.000 €</b>:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. Capital Social 45.000 € (ampliación de capital)</li> <li>. Prima de Emisión 105.000 €</li> </ul> </li> </ul>
<b>700.000 €</b>	<b>300.000 €</b>

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 y de la póliza de crédito de "la Caixa".

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

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

## 7.2.- BALANCE DE SITUACIÓN

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

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

A continuación reflejamos nuestro balance para los 5 primeros años de negocio (Tabla 8):

BALANCE		2011	2012	2013	2014	2015	
<b>ACTIVO</b>							
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
<b>Total Activo</b>			<b>585.654</b>	<b>952.374</b>	<b>1.570.516</b>	<b>2.829.624</b>	<b>3.734.977</b>
<b>PASIVO</b>							
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
<b>Total Pasivo</b>			<b>585.654</b>	<b>952.374</b>	<b>1.570.516</b>	<b>2.829.624</b>	<b>3.734.977</b>

Tabla 8. Fuente: Elaboración propia

### 7.3.- 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.

Como ya hemos comentado, nuestros ingresos por ventas 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**. El porcentaje anual de Ventas por Negocio se representa en el **Gráfico 8**.

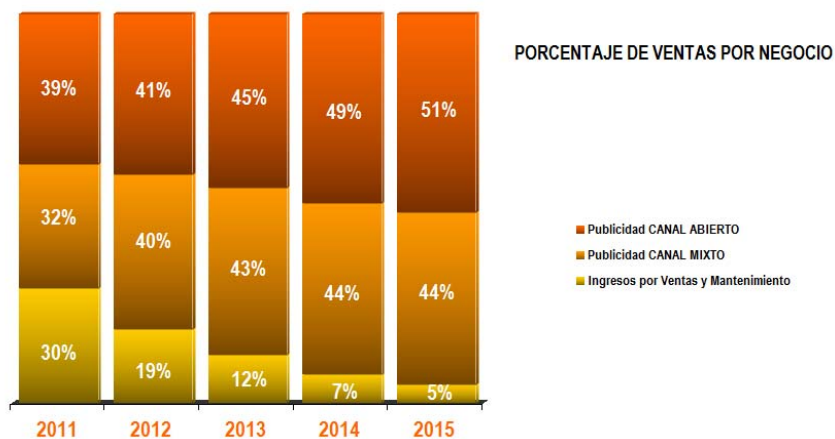


Gráfico 8. Fuente: Elaboración propia

El margen operativo (**Gráfico 9**) de nuestro negocio, alcanza los 0,6 MM € en el primer ejercicio, superando los 3 MM € en 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. Los pagos iniciales para canales mixtos y abiertos son en 2011 de 200 y 400 € mensuales, creciendo hasta los 300/600 € respectivamente, en 2015.

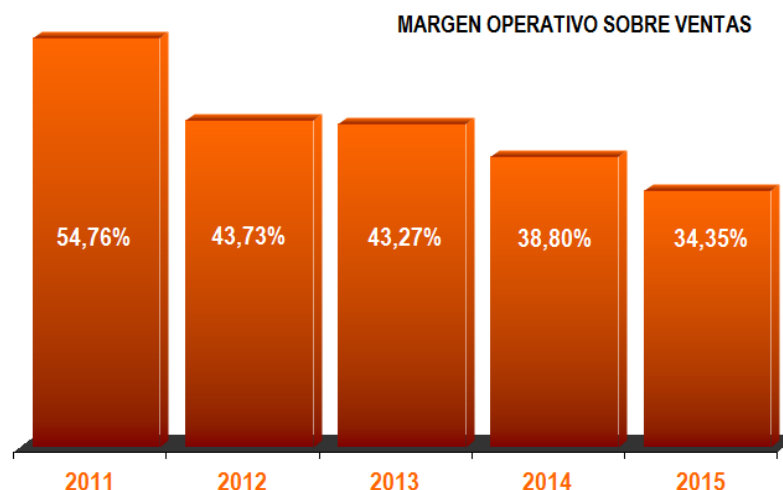


Gráfico 9. Fuente: Elaboración propia

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 el millón de euros a partir de 2014. En el **Gráfico 10** mostramos la evolución de los ingresos, gastos y Beneficio Antes de Impuestos.

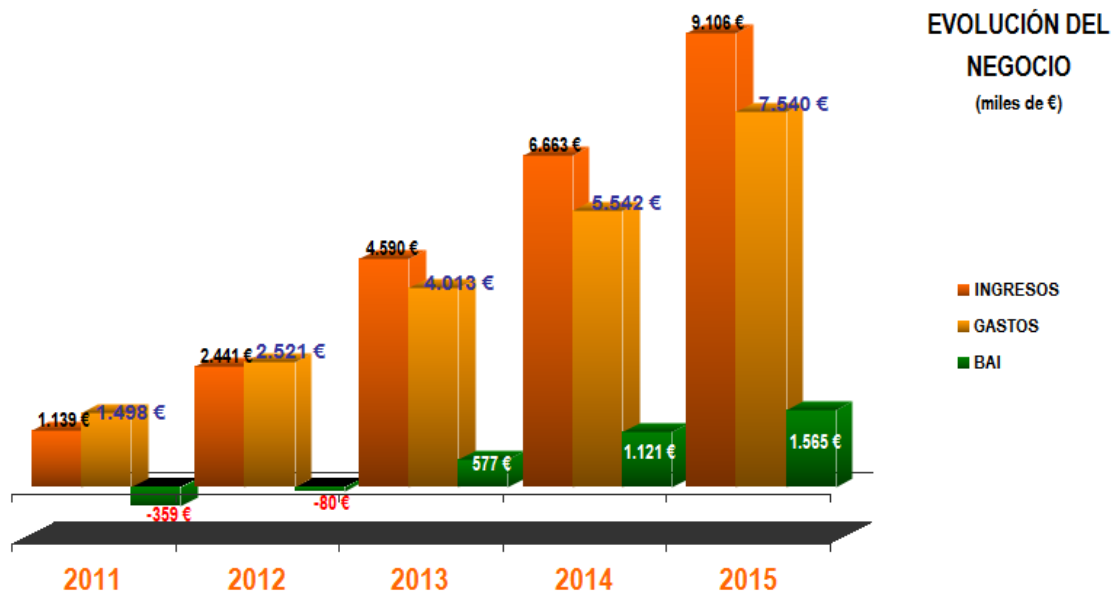


Gráfico 10. Fuente: Elaboración propia

Resumimos a continuación nuestra cuenta de Pérdidas y Ganancias (**Tabla 9**).

CUENTA DE PYG	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Ingresos por Ventas</b>	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
<b>Coste de Ventas</b>	-515.401,90	-1.373.287,43	-2.602.514,34	-4.067.202,99	-5.960.733,37
<b>Margen operativo</b>	623.765,10	1.067.076,23	1.985.040,04	2.578.915,99	3.119.267,54
<b>Gastos de Explotación</b>	-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
<b>Beneficio operativo</b>	-342.084,34	-57.991,64	602.145,46	1.131.769,01	1.553.402,30
<b>Ingresos Financieros</b>	295,00	337,50	2.400,00	16.600,00	25.785,00
<b>Gastos Financieros</b>	-17.000,00	-22.562,50	-27.500,00	-27.500,00	-13.750,00
<b>Beneficio antes impuestos BAI</b>	-358.789,34	-80.216,64	577.045,46	1.120.869,01	1.565.437,30
<b>Beneficio después Impuestos BDI</b>	-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 9. Fuente: Elaboración propia

Si analizamos la evolución para estos 5 años de nuestro EBITDA (Gráfico 11), observamos que sigue una evolución similar y paralela al beneficio neto (Gráfico 12), dado que no contamos con importantes inversiones en inmovilizado.

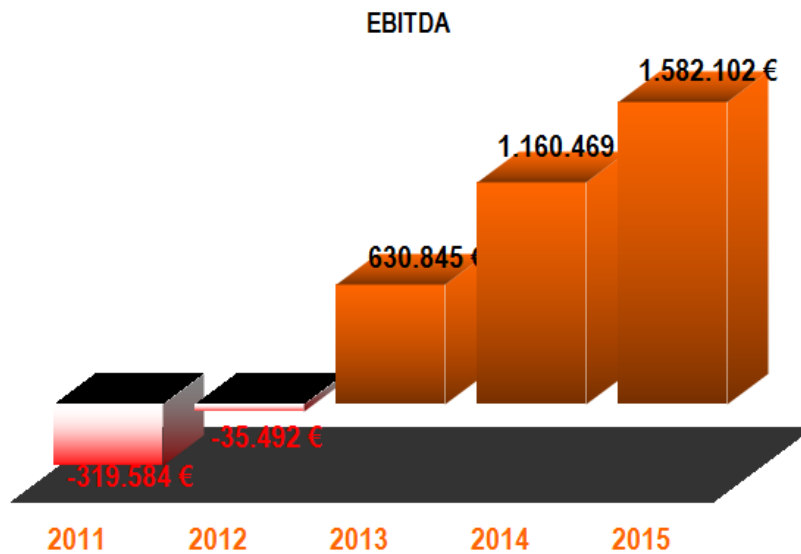


Gráfico 11. Fuente: Elaboración propia

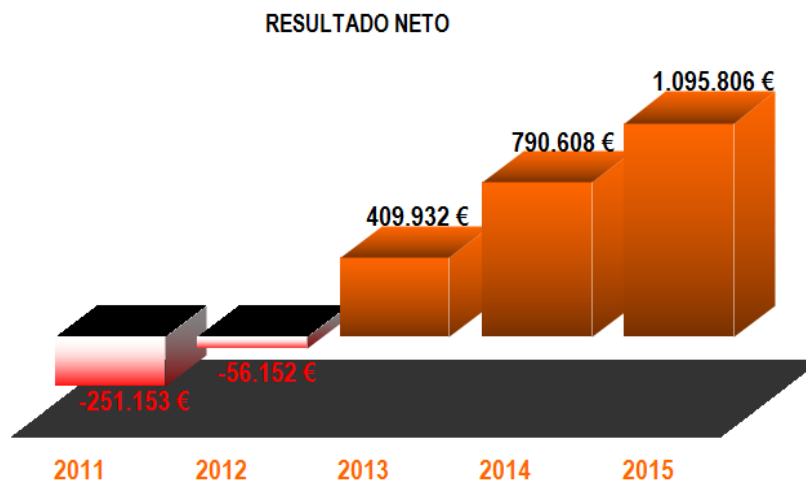


Gráfico 12. Fuente: Elaboración propia

## 7.4.- RATIOS

Se detallan a continuación los ratios más representativos (Tabla 10). Estos hacen referencia al quinto año de la proyección del negocio.

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 10. Fuente: Elaboración propia

## 7.5.- ESCENARIOS POSIBLES

A efectos informativos, presentamos el resumen de los 3 Escenarios alternativos que hemos tenido en cuenta para la elaboración del Plan Financiero de nuestro Proyecto

- 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 11)

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 11. 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, en el cuarto. El beneficio fiscal al quinto año ya superaría los 0,5 MM €. (Tabla 12)

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 12. 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 €. Se generan beneficios fiscales desde el segundo año, y estos superan los 2,1 MM € a la finalización del 2015. (Tabla 13)

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 13. Fuente: Elaboración propia