

MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE MARKETING (EMPRESAS TURÍSTICAS)

CURSO ACADÉMICO 2016 – 2017

TRABAJO FIN DE MÁSTER



**Plan de Negocio para la creación de una
nueva empresa, aSMp**

Business plan for a new company, aSMp

Autor: Aarón Sánchez-Molina Pando

Directora: María Luisa Gallo Alegría

Santander, 26 de Enero de 2017

ÍNDICE

0. Resumen	3
0. Summary	4
1. Introducción a la empresa	5
1.1 <i>El nacimiento de la idea</i>	5
1.2 <i>Desarrollo de la idea de negocio</i>	7
1.3 <i>Imagen previa de la empresa</i>	8
1.4 <i>Importancia del marketing de servicios</i>	10
2. Misión, visión y valores	11
3. Análisis interno	13
3.1. <i>Recursos tangibles</i>	13
3.2. <i>Recursos intangibles</i>	13
3.3. <i>Capacidades</i>	14
4. Analisis externo	16
4.1. <i>Macroentorno</i>	16
4.1.1 <i>Político</i>	16
4.1.2 <i>Económico</i>	16
4.1.3 <i>Socio-cultural</i>	18
4.1.4 <i>Tecnológico</i>	19
4.1.5 <i>Medioambiental</i>	20
4.1.6 <i>Legal</i>	21
4.2. <i>Microentorno</i>	22
4.2.1 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	22
4.2.2 <i>Poder de negociación de los clientes</i>	22
4.2.3 <i>Competencia actual</i>	23
4.2.4 <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	24
4.2.5 <i>Amenaza de productos sustitutivos</i>	25
5. Análisis DAFO	27
5.1 <i>Fortalezas</i>	28
5.2 <i>Debilidades</i>	28
5.3 <i>Oportunidades</i>	29
5.4 <i>Amenazas</i>	30
6. Marketing estratégico	32
6.1 <i>Mercado de referencia</i>	32
6.2 <i>Estrategia de posicionamiento</i>	33
6.3 <i>Estrategia de segmentación</i>	34
6.4 <i>Plan de RRHH y estrategia de expansión</i>	37
7. Marketing operativo	39
7.1 <i>Plan de producto</i>	39
7.2 <i>Plan de precio</i>	40
7.3 <i>Plan de distribución</i>	43
7.4 <i>Plan de comunicación</i>	43
8. Modelo económico-financiero y de control	45
9. Conclusiones	47
10. Bibliografía	48
11. Anexos	51

0. RESUMEN

Este trabajo está realizado como un estudio para comprobar la viabilidad de una idea de negocio basada en la creación de una nueva empresa. Esta empresa se crea por la necesidad para las Pymes de darse a conocer, comunicar sus servicios a través de la red y crecer sin obstáculos de carácter económico. Se estudia detenidamente el nacimiento de la idea a través de la presentación de la misma a un concurso de emprendimiento, se realiza la propuesta de valor que propone la empresa y se lleva a cabo una descripción de los productos y servicios que se van a ofrecer.

A partir de este punto, teniendo conocimiento del modelo de negocio, se lleva a cabo un análisis interno de los recursos tangibles, los recursos intangibles y las capacidades que posee la empresa y se realiza un análisis externo tanto de a nivel de macroentorno mediante el modelo PESTEL como de microentorno basado en las 5 fuerzas de Porter, para poder realizar un análisis DAFO que nos muestre claramente la situación de la empresa a la hora de iniciar su actividad.

A partir de este punto, se realiza un análisis estratégico para los servicios de la empresa, delimitando el mercado de referencia y el mercado relevante de la empresa y elaborando planes de posicionamiento en la mente del consumidor, de la segmentación de mercado, de RRHH y de expansión a nuevos mercados.

A continuación se desarrolla un plan operativo teniendo en cuenta la categoría del servicio, su precio, su distribución y su plan de comunicación y se exponen las estrategias a seguir dentro de cada punto.

Por último, se elabora un programa económico-financiero y de costes para poder establecer la rentabilidad del proyecto durante los 2 primeros años, contabilizando todos los costes previstos durante este periodo y estableciendo un nivel de ingresos basado en estimaciones del número de empresas clientes.

0. SUMMARY

This work is done as a study to test the feasibility of a business idea based on the creation of a new company. This company is created by the need of small companies to make themselves known, communicate their services through the network and grow up without economic obstacles. The birth of the idea has started with the presentation of the business to an entrepreneurship contest with the value proposition proposed by the company and a description of the products and services to be offered.

From this point, having a concept of the business model, we start making an internal analysis of the tangible resources, the intangible resources and the capacities is carried out and an external analysis of both the macro-level through the PESTEL model and of the micro-environment based on the 5 forces of Porter, to be able to carry out a SWOT analysis that clearly shows us the situation of the company when it starts its activity.

Then a strategic analysis is done for the company's services, delimiting the reference market and with elaborates plans of positioning in the mind of the consumer, segmentation of market, HR and expansion to new markets

An operational plan is then developed taking into account the category of the service, its price, its distribution and its communication plan.

Finally, an economic-financial and cost program is elaborated to establish the profitability of the project during the first 2 years, accounting for all expected costs during this period and establishing a level of income based on estimates of the number of client companies.

1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

1.1 EL NACIMIENTO DE LA IDEA

Actualmente en muchas pequeñas y medianas empresas, especialmente del sector turístico, existe una disyuntiva sobre el modelo que se quiere utilizar para comunicar online. Esto se debe a la necesidad de las empresas para llevar a cabo una comunicación a través de internet y especialmente a través de sus RRSS que sea efectiva, rentable y medible. Esta necesidad es mayor aún en las empresas turísticas y de servicios ya que la mayor parte de la información que obtienen sus clientes se realiza vía online, al no estar presentes en el destino hasta que llevan a cabo el posible desplazamiento, siendo de vital importancia darse a conocer.

La disyuntiva a la que hago mención es simple: llevo a cabo la actividad por mi cuenta, contrato a una persona, es decir, a un “community manager” o externalizo la actividad. Para entender estas opciones, se debe llevar a cabo un pequeño análisis de la misma, basado en 4 puntos: coste monetario, tiempo, conocimiento de la empresa y eficiencia.

Para la primera opción, llevar a cabo la actividad por la propia empresa, se puede deducir que el coste monetario es cero, o muy bajo en su defecto, y el conocimiento de la empresa es máximo, el coste en tiempo es muy alto, ya que mientras se lleva a cabo esta comunicación se dejan de hacer otras actividades, pudiendo hacer que el servicio que se está vendiendo baje su nivel de calidad, y la eficiencia es cuanto menos relativa, ya que no se poseen los conocimientos sobre marketing que puede tener una persona que ha estudiado para ello.

La segunda opción, contratar a un community manager, implica un coste monetario muy alto, ya que se debe pagar un sueldo adicional a una persona, que en pequeñas y medianas empresas no siempre es asumible. Eso sí, el conocimiento de la empresa tras pasar un período de aclimatación será amplio y en esta situación tanto el coste en tiempo; nulo ya que contratamos una persona adicional para ello (excepto en la época de aprendizaje), como la eficiencia, ya que esa persona en un principio posee un conocimiento que puede aplicar a la comunicación, son óptimos. Esta opción si resulta interesante para empresas de mayor tamaño, en las que la carga de trabajo para la comunicación online sea amplia o en situaciones en las que la persona a la que se contrata pueda realizar otra serie de labores dentro de la empresa para amortizar su salario.

La tercera opción, externalizar la actividad, conlleva un coste monetario “bajo”, superior al que se tendría en el supuesto de llevar a cabo la actividad por la propia empresa. Este coste dependería principalmente de encontrar al proveedor de servicios más eficiente y que mejor se ajuste a lo que busca la empresa. El coste en tiempo para la empresa es muy bajo del mismo modo, teniendo en cuenta que se deberían llevar a cabo reuniones periódicas para llevar un acuerdo de la comunicación que se quiere hacer. En cuanto al conocimiento de la empresa, quizás es el factor que puede

echar para atrás en muchas ocasiones a los empresarios, ya que no es comparable al que se tiene trabajando en la propia empresa, eso sí, a nivel de eficiencia tiene el mismo conocimiento que un community manager que podría contratar la empresa. Cabe destacar que del mismo modo que existe un periodo de aclimatación para los empleados que entran en una empresa, contratar a una empresa externa para gestionar los servicios también lo tiene y el conocimiento de la misma se verá incrementado conforme avanza la relación entre las empresas.

Asimismo, hay que tener en cuenta que existe una posibilidad que se puede contemplar también como son las becas, por ejemplo la Beca Santander para Pymes, que dan la posibilidad a pequeñas empresas y autónomos de trabajar con estudiantes de un modo gratuito para que les ayuden en estos temas y del mismo modo acercar a la vida laboral a estudiantes de grado y de postgrado. Esta solución es muy buena tanto a nivel de coste monetario como de eficiencia al ser estudiantes que actualmente se están formando en la materia. Eso sí, a nivel del coste de tiempo y conocimiento de la empresa, sucede que, al ser de una duración limitada, cuando se consigue llegar a un punto de trabajo autónomo se terminan las prácticas. Es cierto que existe la posibilidad de extender el período o de realizar la contratación cuando estas terminan, pero se vuelve al punto de que si existe una necesidad de una beca es en muchas ocasiones porque el coste monetario de una contratación no es asumible.

A través de la incorporación al mundo laboral mediante este tipo de Becas (Community manager en una escuela de surf en Suances, "Biosurfcamp") es uno de los motivos como surge la idea de negocio que se presentará en adelante. Además es importante mencionar que dentro de esta beca, se buscaba especialmente estudiantes con formación en marketing, por lo que se puede ver que la demanda actual es grande y que se apuesta por contratar a gente de prácticas para estas actividades.

Opciones	Propia empresa	Contrato	Externalizar	Prácticas
Coste monetario	Muy bajo	Muy alto	Bajo	Muy bajo
Coste de tiempo	Muy alto	Cero	Muy bajo	Alto
Conocimiento empresa	Muy alto	Alto	Normal	Bajo
Eficiencia	Baja	Muy alta	Muy alta	Alta
Pros y contras a tener en cuenta adicionales	- Aumento de la carga de trabajo.	- Durante el comienzo ocurrirá como en las prácticas	+ Comunicación entre empresas + Diferentes niveles precios	- Duración limitada

Tabla 1.1 Gestión de la comunicación online. Elaboración propia

Podemos observar por tanto que la opción de externalizar la actividad, es muy interesante para las pequeñas y medianas empresas, ahora bien, ¿Existen realmente empresas que puedan proporcionar actualmente estos servicios a un nivel de precios

asumible para las pymes? ¿Es posible conseguir un servicio que pueda ayudar a las empresas a crecer a un coste monetario aceptable por las mismas?

Es en este punto en el cual se llevará a cabo el estudio de la empresa a desarrollar a continuación.

1.2 DESARROLLO DE LA IDEA DE NEGOCIO

A raíz de la aparición de la idea, unido con una ponencia de emprendimiento que se realizó en el COIE durante el curso académico 2015/2016 surgió la posibilidad de presentar una idea de negocio a los premios UCEM 2016, Premios al emprendedor universitario. Dentro de estos premios organizados por el COIE de la Universidad de Cantabria y el CISE, se premian iniciativas empresariales en diferentes categorías. Además de los organizadores, los ayuntamientos de varios municipios de Cantabria prestan espacios para la puesta en marcha de las ideas de negocio de los galardonados, así como una serie de empresas colaboradoras otorgan una serie de premios adicionales para el beneficio de los premiados. Para llevar a cabo la inscripción en este concurso se llevo a cabo un modelo preliminar de estudio de la idea de negocio. Este modelo preliminar fue presentado en la categoría de turismo y se encuentra en el Anexo 1 de este documento, junto con la normativa del concurso en el Anexo 2.

Se realizó un estudio preliminar simplificado para la empresa cuyo denominación fue PSMP(“Posicionamiento en Social Media para Pymes), para la creación de esta empresa, centrada en la comunidad de Cantabria, con un pequeño análisis del modelo de negocio que se iba a realizar, un análisis interno previo, así como externo, tanto del macroentorno como del microentorno, para la elaboración de un DAFO para medir las situación del proyecto, junto con un plan de marketing operativo que contemplara las 4 p’s y un plan de marketing estratégico que definiera el posicionamiento de la empresa. Del mismo modo se elaboró un plan de producción de las actividades de la empresa, de RRHH para poder gestionar un equipo de trabajo dependiendo del crecimiento que tenga la empresa a lo largo de su recorrido y una estimación de un plan económico financiero que tuviera en cuenta los costes que se iban a producir durante los 2 primeros años y de los ingresos que se podrían suponer.

Es interesante remarcar que este estudio será reestudiado, modificado y/o ampliado, comenzando con el mismo nombre, pasando a llamarse aSMp (“Administración de Social Media para Pymes”, remarcando “**SM**” al ser la base de la empresa, que a su vez coincide con el nombre del fundador “Aarón Sánchez-Molina Pando”). conforme se vaya llevando a cabo el nuevo análisis más exhaustivo, es por ello que se tiene en cuenta este trabajo como punto de partida de la empresa.

Con este modelo de negocio preliminar se consiguió el primer premio de la categoría, con una dotación de un espacio gratuito en el nido de empresas del Ayuntamiento de Bezana por 2 años, material informático para llevar a cabo la actividad y

asesoramiento contable, financiero y legal externo por parte de la empresa Glezco Asesores durante 1 año a partir de la puesta en marcha de la empresa.

Es por tanto que el estudio que se presentará a continuación tiene carácter real, ya que de establecerse viabilidad para el mismo, se llevará a cabo la puesta en marcha de la empresa a lo largo de este año 2017.

Como conclusión a esta introducción se cita a la CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID (2002), que en su guía de creación de empresas dice:

“Con carácter general, puede considerarse que la elección de la idea puede venir determinada por alguno de los siguientes factores:

- Oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto potencial de crecimiento
- Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos
- Simplicidad del negocio”

Con esto vemos que para la creación de una empresa basta con alguno de los 3 factores expuestos, en este caso, tenemos los 3, por lo que partimos de una situación ideal para llevar a cabo el estudio de la viabilidad de la empresa.



Imagen 1.2 Logotipos de la empresa. Elaboración propia

1.3 IMAGEN PREVIA DE LA EMPRESA

Para poder analizar a la empresa y su potencial de mercado debemos llevar a cabo una descripción de las actividades básicas que aSMp va a llevar a cabo, para poder explicar de un modo razonable las características que afectarán a este modelo de negocio. Se debe considerar que al tratarse de una empresa que aún no se ha formado estas actividades pueden sufrir transformaciones; desde la incorporación de nuevas actividades que se vean tras el análisis que son interesantes de llevar a cabo,

eliminación de alguna actividad por falta de conocimiento, falta de rentabilidad de la misma, exceso de oferta en el mercado... o variación de la actividad en diversos aspectos.

- La empresa como idea principal se va a encargar de llevar la comunicación online, es decir, comunicación a través de las RRSS de la empresa, blogs, página web, gestión de opiniones, email marketing y publicidad digital. Estos servicios son los básicos de la empresa, es decir, los que cualquier empresa que contrate con la compañía recibirá, atendiendo eso si a las necesidades personales (no todas van a necesitar las mismas RRSS, no todas necesitarán un blog o una web similar...).
- Por otro lado, actividades de diseño tanto online como offline. En este ámbito entran la elaboración de merchandising y papelería para la empresa, de publicidad mediante flyers, tarjetas de visita, trípticos, logos, facturas, carteles (tanto diseño como encargo de la producción y se plantea la posibilidad de la distribución). La creación y mejora del branding, es decir, la imagen corporativa de la empresa. Asimismo diseños online para campañas específicas en RRSS para captación de clientes, me gustas, ofertas, promociones, expansión del negocio en el área local...
- Como otro punto a tener en cuenta entra la realización de estudios de mercado, realización de eventos y ponencias, encuestas para clientes y demás grupos de interés y asesoramiento de marketing. La creación de sencillos planes de marketing para cada empresa individual mediante un modelo estándar que se puede encontrar en el Anexo 3. La elaboración de un plan de marketing con los conceptos básicos para que la empresa sea capaz de ver que es lo que hace de forma clara, que competencia tiene en el mercado, que oportunidades y amenazas se le presentan con respecto al mercado y que ventajas competitivas posee. Del mismo modo, se da un asesoramiento para llevar a cabo acciones de marketing operativo para que se pueda mejorar el rendimiento de la compañía.
- Creación de páginas web y apps, vídeos publicitarios, posicionamiento en Google (SEO y SEM). Esta idea se plantea debido a la necesidad de empresas de este tipo de ofrecer esta categoría de productos. De momento estos servicios se plantean en desarrollo (futuribles), ya que el conocimiento del administrador es aún limitado en esta materia (aunque en caso de que los clientes necesiten estos servicios podría ofrecérselos ya que en materia de diseño de webs, apps y videos ya ha realizado ciertos cursos y conoce a gente que puede llevarlo a cabo). Conforme la empresa crezca, el administrador podrá realizar cursos y/o contratar gente que tenga un mayor conocimiento, ofreciendo servicios de calidad a un precio económico.
- Además de estos servicios se valorará la puesta en marcha de diferentes métodos cualitativos para la obtención de información tales como entrevistas, reuniones, dinámicas de grupo, puesta en marcha de brainstorming entre varias empresas, reportes de “mystery shopper”...

1.4 IMPORTANCIA DEL MARKETING DE SERVICIOS

Al tratarse de una empresa que se va a dedicar a ofrecer sus servicios debemos referirnos a las características básicas del marketing de servicios, (Kotler, 1991) y su escala de bienes y servicios. Existen bienes tangibles (el azúcar) y servicios puros (niñera) habiendo entre ambos existen bienes tangibles con algunos servicios, híbridos y servicios acompañados de algún bien. En el caso de la empresa que se presenta, nos debemos situar en un servicio acompañado de algún bien, al no tratarse de un servicio puro debido a que se llegan a utilizar algún bien o servicio complementario. Este breve análisis se realiza para hacer mención a las particularidades de los servicios en contraposición a los bienes y como paliarlas.

- **Intangibilidad:** Las empresas que contraten los servicios pueden ser recelosas al no saber si esta prestación va a causar algún efecto en su negocio. Como se ve en el Marketing para entornos específicos (Aguirre García, 2005) “es difícil justificar el precio que se cobra por la prestación de un servicio”, es por ello que se deben desarrollar claves tangibles como son el incremento de las ventas, el incremento de la notoriedad y el desarrollo de la imagen corporativa para evidenciar el desembolso.
- **Heterogeneidad:** Este punto se debe ver como una ventaja más que como un inconveniente, ya que lo que busca la empresa es poder dar un trato personalizado a cada tipo de cliente. Si bien es cierto que se deben realizar unas pautas y normas que desarrollar con todas las empresas clientes, eso sí buscando la adaptación a las mismas. Un ejemplo de esto es la elaboración de unos patrones según el tipo de empresa, restaurante, bar, actividades deportivas, aunque al final cada uno tenga una forma de actuar diferente.
- **Inseparabilidad:** Al tratarse de un servicio online, esta característica no es tan notoria como en otras situaciones. Eso sí, se debe destacar un punto que según el marketing para entornos específicos (Aguirre García, 2005) es “la participación del cliente y su influencia en la calidad del servicio, ya que, el grado de satisfacción que se obtiene con la utilización de un servicio no depende sólo de la empresa de servicios, sino también de cuál sea la actitud del cliente durante la prestación”. Para la empresa a estudiar se puede resumir en la importancia de saber justificar y argumentar cambios en la comunicación que se ha dado hasta el momento debido a que se cree que no es la correcta, por ejemplo, conseguir que un bar que se centra su actividad en la comida vegana centre su comunicación en ese ámbito y no en la comida a domicilio, descuentos o eventos especiales (que si pueden ser complementarios).
- **Caducidad:** De igual modo que con el punto anterior, esta característica no es muy relevante, debido a que no existe una caducidad total, ya que todo el trabajo que se ha realizado sirve para construir una imagen de marca. En RRSS, conforme crece la comunicación de una empresa, tanto a nivel de cantidad como de calidad, crece el alcance de la misma y por lo tanto crece su difusión, en resumen, comunicas más, llegas a más gente, puedes vender más.

2. MISIÓN, VISIÓN y VALORES

El establecimiento de una misión, visión y unos valores empresariales es un punto muy importante a la hora de llevar a cabo la creación de una empresa. Nos enfocamos en definir la identidad de la organización, los fundamentos sobre los que se va a regir y su dirección futura. Si bien es cierto que estos puntos son continuos en el tiempo y tienen un enfoque a largo plazo, pueden variar ligeramente conforme progresa el avance de la organización.

2.1. MISIÓN

Se puede definir la misión según VENTURA, J. (2008) como “la razón de ser de la compañía, más allá de la búsqueda de beneficios, crecimiento o riqueza. Se trata de señalar cómo la empresa busca la creación de valor para sus clientes y satisface las expectativas de sus principales grupos de interés”

Es por tanto que la misión de aSMp sería ser una solución para pequeñas y medianas empresas, proporcionando estrategias de marketing que ayuden a generar valor, así como comunicar los puntos más destacados de las mismas hacia sus respectivos públicos objetivos, con el fin de mejorar su cuota de mercado e impulsar su negocio.

2.2. VISIÓN

A nivel de visión, VENTURA, J. (2008) lo define como “la visión busca proyectar hacia el futuro el tipo de empresa que se aspira a ser”

La visión de aSMp por consiguiente sería ser una empresa líder en la prestación de servicios de marketing a nivel regional, buscando la expansión por todo el territorio nacional. Asimismo, una meta de evolución y desarrollo conjunto con sus clientes y un crecimiento que fomente la expansión de dichos negocios regionales. Lo que buscará la empresa por lo tanto no es simplemente crecer, es ser capaz de hacer crecer a sus clientes, creciendo así ella misma.

2.3. VALORES

Se puede extraer también una definición de valores de una empresa por VENTURA, J. (2008) como “los principios que guían su conducta tanto en sus relaciones internas como externas”. Al tratarse de una empresa cuyo objetivo es impulsar a las pymes y que pretende lograr un desarrollo de las mismas, los valores que presentará la empresa serán los expuestos:

PLAN DE MARKETING PARA UNA NUEVA EMPRESA

- Apoyo a los nuevos empresarios
- Desarrollo del negocio local
- Colaboración y honestidad con sus clientes
- Innovación y creatividad
- Mejora continua hacia la excelencia de un modo responsable
- Creación de empleo justo
- Compromiso con el medio ambiente
- Sostenibilidad a largo plazo y apoyo constante

3. ANALISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno de recursos tangibles e intangibles, así como de capacidades de aSMp para poder llegar a analizar las fortalezas y debilidades de la misma, debemos tener en cuenta que al tratarse de una empresa de nueva creación, no existe una base e historia sobre la que apoyarnos, siendo muchos de estos recursos y capacidades que se procederán a evaluar ligados a una cierta incertidumbre.

3.1 RECURSOS TANGIBLES

- *Instalaciones:* A nivel de recursos tangibles debemos tener en cuenta principalmente la dotación de las instalaciones durante un periodo de 2 años en el nido de empresas del Ayuntamiento de Bezana.
Estas instalaciones cuentan con red WiFi, sala de reuniones y una serie de estancias donde realizan las actividades otros grupos de emprendedores que quieren sacar adelante su modelo de negocio.
- *Material informático:* Asimismo se contempla el material informático cuyo servicio viene incluido en el premio. Se posee un ordenador portátil, una cámara fotográfica, teléfono móvil.
- *Recursos económicos:* Al tratarse de una empresa que funcionará online en la mayor parte de su actividad, es importante destacar que estos recursos económicos para la constitución y la puesta en marcha de la misma, tienen la ventaja de no ser muy altos.

3.2 RECURSOS INTANGIBLES

- *Relación con el Ayuntamiento:* Al tratarse de un premio concedido por el Ayuntamiento de Bezana junto con la Universidad de Cantabria, otorga un plus a la empresa a la hora de operar dentro de ese mercado. Los clientes tendrán constancia de que existe una relación cercana con el Ayuntamiento y esto agregará un notable valor añadido al desempeño de la actividad.
- *Conocimientos de la materia:* El conocimiento de la materia de marketing y de las necesidades de los clientes es amplio. Esto se debe a que la persona al cargo ha desarrollado un estudio profundo en marketing, a la par que diferentes cursos de blogger, google adwords y photoshop que ayudarán a poder hacer frente a las necesidades que tengan las diferentes empresas que contraten sus servicios.
- *Conocimientos de la zona:* Uno de los valores añadidos que posee la empresa es que es 100% cántabra. Esto provoca que tenga un conocimiento de la zona

por parte de sus empleados que consiga enfocar las mayores fortalezas y oportunidades de crecimiento de los clientes. Si bien es cierto, la empresa podrá extenderse fuera de la propia comunidad de Cantabria, eso sí, a través del empleo de gente autóctona de la provincia a la que se dirija.

- *Conocimiento de lugares de obtención de recursos:* A través de las diferentes prácticas y del estudio de máster y de los distintos cursillos, el propietario tiene conocimiento de las diferentes empresas tanto online como offline para la realización de tarjetas, flyers, carteles, serigrafías, merchandising publicitario.
- *Contactos profesionales:* La realización con los diferentes clientes, así como con el Ayuntamiento de Bezana y demás instituciones(universidad, COIE...) crea una red que es de beneficio para todos los clientes de la empresa, creándose sinergias y colaboraciones que busquen incrementar los beneficios y la notoriedad de las empresas contratantes
- *Medios de comunicación y difusión:* Al tratarse de una empresa que se crea con la ayuda del Ayuntamiento de Bezana y la universidad es una oportunidad para salir en los medios, darse a conocer y realizar diferentes entrevistas como pudieran ser la de la revista emprendedores o en el diario montañas.
- *Licencias:* Se deben tener en cuenta en este punto las licencias de los diferentes programas que se utilizarán para llevar a cabo la actividad.
- *Escasa necesidad de recursos tangibles:* La limitada exigencia de poseer una estructura amplia de recursos tangibles dota a la empresa de flexibilidad a la hora de tomar las decisiones operativas.

3.3 CAPACIDADES

- *Orientación personalizada al cliente (y al cliente del cliente):* La empresa puede hacer frente a las exigencias del cliente pudiendo darle un trato especializado. No son las mismas necesidades las que puede tener un restaurante, un hotel o una empresa de actividades deportivas extremas. Del mismo modo cada restaurante tiene una orientación particular, ya sean restaurantes de comida rápida, de comida a domicilio, de menú, de carta... En conclusión, poder dar un trato diferente a cada empresa, aunque ciertas bases y herramientas sirvan de apoyo para ambas.
- *Estudio de mercado:* Debido a la variabilidad y la incertidumbre presentes actualmente en la economía, es importante llevar a cabo análisis para cada empresa, con el fin de lograr una optimización de sus recursos, de sus fortalezas y oportunidades, de su competencia. Por decirlo de otro modo, replicar el análisis que se está realizando para esta propia empresa para cada empresa de forma sintetizada.
- *Inmediatez:* En los mercados actuales hay que ser capaz de tener la información y las respuestas para antes de que se hagan la preguntas, es por

ello, que se deben llevar a cabo todas las publicaciones, elaboraciones de merchandising, papelería, comunicaciones...en el momento oportuno, por lo que todo debe estar programado con antelación.

- *Habilidades comunicativas:* La elaboración de un mensaje llamativo y la forma de enfocarlo son dos conceptos básicos a día de hoy.
- *Innovación y creatividad:* La capacidad que marca la diferenciación entre muchas empresas es la innovación. Al fin y al cabo, todo se ha hecho ya antes, sólo hay que lograr que lo que se haga, de una u otra manera, llame la atención a los clientes de la empresa. En este punto, es importante tener un conocimiento de los clientes que posee cada empresa contratante y ser capaz de focalizar un mensaje que puedan retener.
- *Desarrollo de la tecnología más vanguardista:* Poder llevar a cabo esta actividad con los programas informáticos de última generación obtenidos de un modo económico, conseguir los mejores proveedores online y ser capaz de ofrecer un producto único.

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1. MACROENTORNO

Este análisis de macroentorno que se va a realizar a continuación abordará las principales características del entorno externo de aSMp, con especial énfasis al macroentorno de la comunidad autónoma de Cantabria y de España, ya que como se ha mencionado anteriormente, es el lugar donde se llevara a cabo la actividad.

4.1.1 *Macroentorno político*

- “Estabilidad” política en España: Tras un año sin Gobierno en el territorio español, es importante mencionar que a finales del año 2016 se produjo la investidura del presidente Mariano Rajoy. A partir de este momento, se pueden llevar a cabo reformas de carácter político que afecten a España y en especial a la Comunidad de Cantabria para este análisis. Si bien es cierto, que esta estabilidad es ciertamente relativa, debido a la pluralidad de partidos presentes en el Congreso, que conllevará una difícil labor para el partido del Gobierno de llevar a cabo todas sus propuestas sin un consenso.
- Política monetaria: Se debe tener en cuenta además que la situación de España está supeditada a Europa, siendo las medidas que se acuerdan en Bruselas las que debe seguir España con mayor o menor grado de flexibilidad. Es por ello que factores como el Brexit o las decisiones sobre inversión y ahorro afectan a la empresa. Actualmente, se busca en Europa una política monetaria más expansiva que en los años anteriores, sin terminar de ser tan fuerte como la de EEUU (eso sí, con serias dudas del camino a seguir tras las últimas elecciones).

4.1.2 *Macroentorno económico*

- Precariedad de los autónomos: En datos obtenidos del CIAE, se observa que 1 de cada 5 autónomos no supera el SMI, lo que hace que se encuentren en situación de riesgo de pobreza. Este dato es muy negativo para la economía española, ya que los autónomos, junto con la pequeña y mediana empresa son el motor de la economía del país. Estos datos provocan que a pesar de estar saliendo de la crisis económica que ha estado asolando el mundo desde 2007-2008, la creación de empleo, la aparición de nuevas empresas en el mercado y el desarrollo en I+D+I sea lento pero continuo.
- PIB: El PIB de Cantabria es de 12.172 millones de euros, lo que la sitúa como la 16ª economía de España por volumen, eso sí, debe tenerse en cuenta que Cantabria es igualmente la 16ª comunidad española por volumen de habitantes. Para hacernos una idea real debemos recurrir al PIB per cápita, donde Cantabria ocupa el 9º puesto con 20847€, frente a los 23200€ de PIB per cápita en España. Como se observa en la tabla extraída de datosmacro, es importante mencionar que Cantabria se encuentra situada con un PIB per cápita muy similar a las comunidades del Norte peninsular, a excepción del País Vasco donde el PIB per cápita es muy superior con 30459€.

PIB Per Cápita anual					
CCAA	PIB Per C.		Crecimiento PIB Anual	Fecha	
Andalucía [+]	17.263€		4,1%		2015
Aragón [+]	25.552€		3,4%		2015
Asturias [+]	20.675€		4,8%		2015
Canarias [+]	19.900€		3,4%		2015
Cantabria [+]	20.847€		3,0%		2015
Castilla La Mancha [+]	18.354€		4,1%		2015
Castilla y León [+]	21.922€		4,1%		2015
Cataluña [+]	27.663€		3,9%		2015
Ceuta [+]	19.390€		3,9%		2015
Comunidad Valenciana [+]	20.586€		4,5%		2015
Extremadura [+]	16.166€		4,6%		2015
Galicia [+]	20.431€		3,9%		2015
Islas Baleares [+]	24.394€		3,8%		2015
La Rioja [+]	25.507€		3,7%		2015
Madrid [+]	31.812€		3,4%		2015
Melilla [+]	17.173€		2,7%		2015
Murcia [+]	18.929€		3,3%		2015
Navarra [+]	28.682€		3,5%		2015
País Vasco [+]	30.459€		4,0%		2015

Tabla PIB 4.1.2.1 PIB per cápita por comunidades. Fuente: Datos Macro

- Desempleo: A nivel de desempleo Cantabria se encuentra en una posición preferente, tanto a nivel de paro general como de paro juvenil con datos del tercer trimestre de 2016. La media nacional se encuentra en un 18,91%, siendo un 41,94% la de los menores de 25 años. En Cantabria los datos son del 12,53% y del 29,32% respectivamente. Hay que tener en cuenta que estos datos son del periodo estival.

	Total	Menores de 25 años
	2016T3	2016T3
Ambos sexos		
Nacional	18,91	41,94
Andalucía	28,52	55,18
Aragón	14,88	39,23
Asturias, Principado de	17,05	47,02
Baleares, Illes	10,60	27,10
Canarias	26,01	51,42
Cantabria	12,53	29,32
Castilla y León	13,91	34,14
Castilla - La Mancha	22,67	47,46
Cataluña	14,63	32,15
Comunitat Valenciana	20,17	42,53
Extremadura	25,61	49,06
Galicia	16,35	37,61
Madrid, Comunidad de	15,19	37,75
Murcia, Región de	19,75	44,22
Navarra, Comunidad Foral de	12,41	32,53
País Vasco	12,80	39,73
Rioja, La	13,57	35,48
Ceuta	24,64	65,77
Melilla	31,22	61,32

Tabla 4.1.2.1 Tasa de paro por comunidades. Fuente: Datos Macro

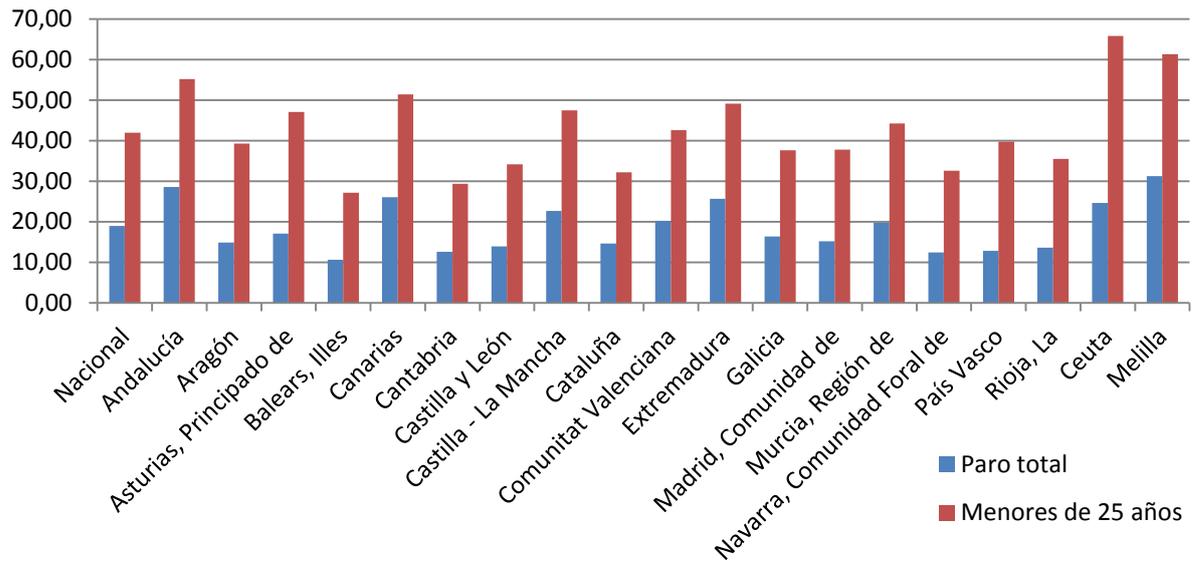


Gráfico 4.1.2 Tasa de paro por comunidades. Elaboración propia. Fuente INE

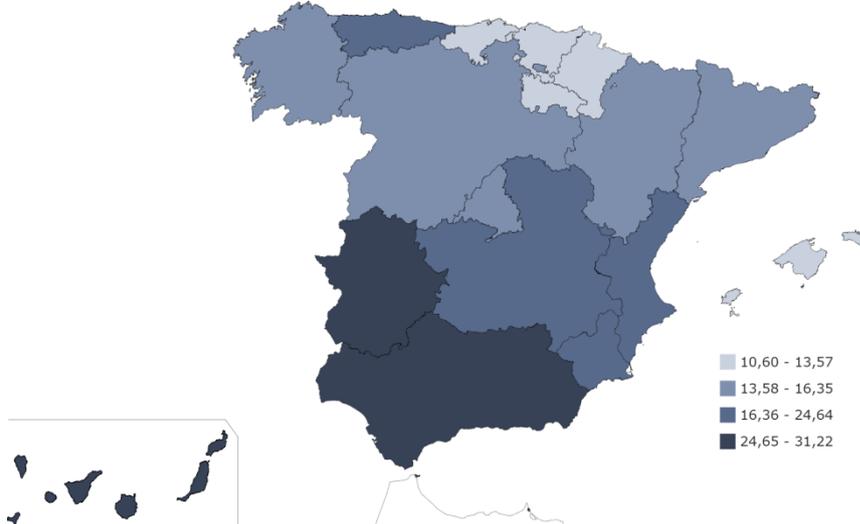


Imagen 4.1.2 Tasa de paro por comunidades. Fuente INE

4.1.3 Macroentorno social-cultural

- Importancia del carácter regionalista de la comunidad: Existe un amplio predominio dentro de la comunidad cántabra del valor de por la tierra, dándole especial importancia a las costumbres de la región, a las fiestas típicas, a los platos tradicionales... Esto se ve apoyado también en los datos de crecimiento del turismo nacional y con datos más que significativos del crecimiento del turismo regional (Cantabria supone para sí misma el 8% del turismo nacional).
- Pérdida de población de la capital y Torrelavega hacia las zonas exteriores: Es importante destacar que hay un descenso de población en la capital cántabra hacia las zonas periféricas que se va incrementando conforme pasan los años, siendo una tendencia en el resto de provincias españolas (contraria al éxodo rural que era tendencia al principio de este siglo). Esto se debe principalmente

a la eliminación de aparcamientos, mejoras en la ciudad para desplazarse a pie y en los medios de transporte público para acceder a la misma.

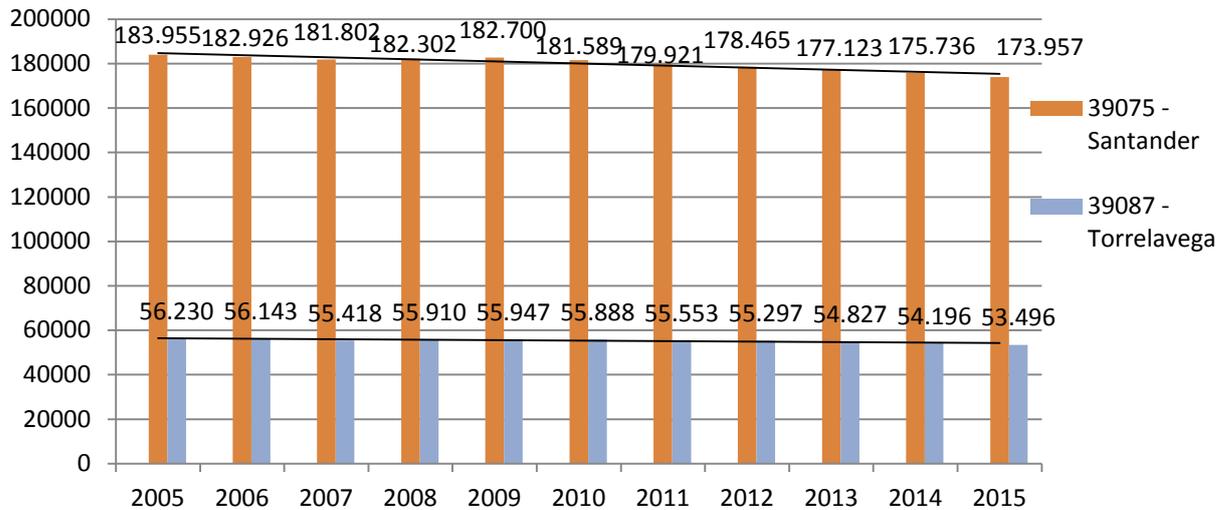


Gráfico 4.1.3.1 Histórico población Santander y Torrelavega. Fuente ICANE

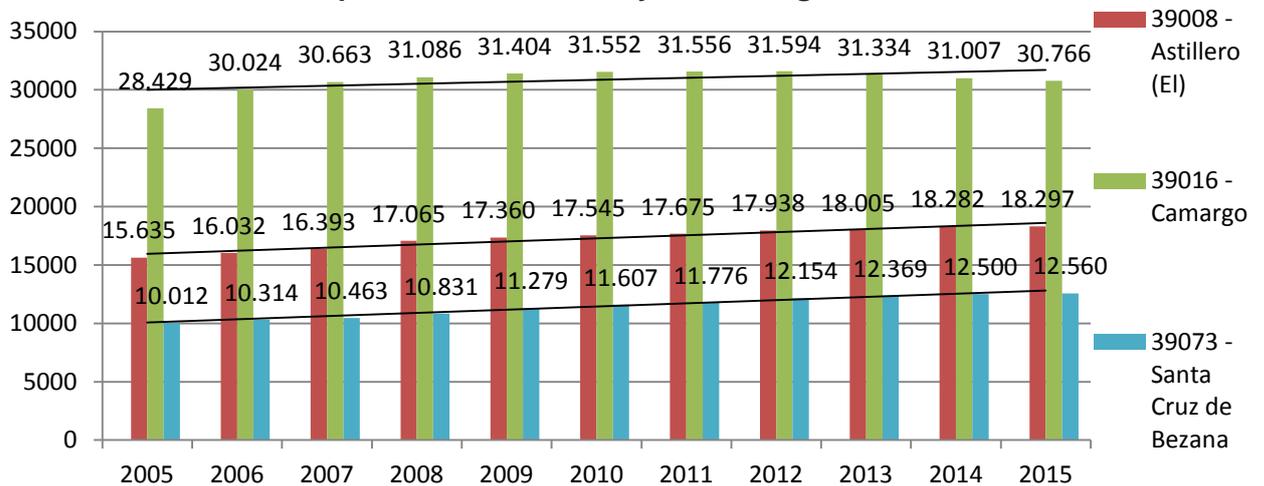


Gráfico 4.1.3.1 Histórico población Camargo, Astillero y Bezana. Fuente ICANE

4.1.4 Macroentorno tecnológico

- Cambios tecnológicos más rápidos: El desarrollo tecnológico mundial crece a pasos agigantados. Cada día aparecen nuevas RRSS, apps, tendencias, ideas y modelos de negocio que triunfan en el mercado. Es por eso que existe una premisa básica para poder operar en los mercados, “adaptarse o morir”.
- Uso de las nuevas tecnologías en la empresa: Actualmente el crecimiento de las empresas va íntimamente a internet. Tanto en Pymes como en grandes empresas, la necesidad de tener un buen soporte online para gestionar reservas, pedidos, contrataciones, opiniones sobre el negocio, dudas, sugerencias...es de vital importancia para la viabilidad de la misma. A continuación se puede ver una tabla que contempla los datos de varios ítems

relacionados con el desarrollo online de la empresa. Se resalta el ítem de utilización de los medios sociales, ya que es la clave del modelo de negocio que se quiere elaborar.

	EMPRESAS	
	Menos 10 empleados	Más 10 empleados
Disponen de ordenadores	74,45%	99,11%
Tiene conexión a internet	70,71%	98,35%
Tiene conexión a internet y página web	31,47%	77,52%
Utilizan medios sociales	30,35%	42,93%
Realizan ventas por comercio electrónico	4,20%	20,14%
Realizan compras por comercio electrónico	16,63%	32,09%

Tabla 4.1.4 Empresas con disponibilidad internet- Elaboración propia. Datos INE

- Índice Doing Business: Este índice es bastante interesante para ver la facilidad para hacer negocios en los diferentes países del mundo a través de la medición de 10 categorías con diferentes apartados (apertura del negocio, permisos de construcción, registros, obtención de créditos, impuestos, contratos...). España se encuentra en el puesto 32 con una nota de 75,73 sobre 100. Se debe tener en cuenta que el punto con peor calificación es la apertura del negocio que se encuentra en el puesto 85 y en los permisos de construcción 113. Ahora bien, lo que nos interesa son los datos por ciudades, donde Santander se encuentra en el puesto de 10 de 19 de las ciudades tenidas en cuenta (una por cada comunidad autónoma). El punto a destacar es la apertura de negocio, en la cual Santander se encuentra en el puesto 3, solo por detrás de Sevilla y Madrid respectivamente.

4.1.5 Macroentorno medioambiental

- Responsabilidad social: Las apuestas actuales por las energías renovables, los productos reutilizables, materiales ecológicos... están a la orden del día. Cada vez se premian más a las empresas que utilizan recursos que no perturban el medio ambiente y que se preocupan de gestionar unas actividades que se apoyen en patrocinios y obras sociales.
- Características climáticas: En España existen 4 tipos de climas principalmente: El continental, el mediterráneo, el de alta montaña, el subtropical (Canarias) y el oceánico que es el que posee Cantabria, el cual comparte con toda la zona que comprende la "España Verde" del norte peninsular. Este clima se caracteriza por temperaturas moderadas durante todo el año, abundancia de vientos y humedad con un alto nivel de precipitaciones comparado con el resto de España. Estos hechos provocan que se produzca una gran estacionalidad del turismo, siendo un problema extendido en toda España pero que despunta en este territorio. Un añadido a tener en cuenta en este punto es el cambio climático que está afectando a todo el mundo, en Cantabria se estiman subidas de 4°C a finales de este siglo, incrementos en el nivel del mar y descensos en las precipitaciones, pudiendo afectar al turismo tanto negativa como positivamente.



Imagen 4.1.5 Mapa climático de España. Fuente: Google imágenes

- Características físicas geográficas: Cantabria se encuentra en una situación geográfica muy particular. Se encuentra al norte de la Península Ibérica y se puede dividir en 3 partes: La parte más al norte o costera que limita con el mar Cantábrico, la parte central o montañosa en la que se sitúan los principales picos de la comunidad y la parte más al sur que formarían parte ya de la meseta central. Estas peculiaridades provocan que haya una gran variedad de espacios en un territorio muy pequeño (costa, alta montaña, parajes verdes...) y por lo tanto una variedad de posibles actividades de negocio. Asimismo, esta diversidad de espacios hace muy difícil el transporte con la meseta central, provocando una cierta incomunicación.

4.1.6 Macroentorno legal

- Ley de autónomos: En este aspecto se deberá tener en cuenta sobre todo la nueva política para autónomos, en la que se observa la subida de la base mínima de cotización en un 8% en 2017. Se debe añadir también el posible pacto para la reforma de la Ley de Autónomos como uno de los factores a tener en cuenta.
- Ley de protección de datos: La Agencia Española de Protección de datos se define a sí misma como “la autoridad estatal de control independiente encargada de velar por el cumplimiento de la normativa sobre protección de datos. Garantiza y tutela el derecho fundamental a la protección de datos de carácter personal de los ciudadanos”. Es importante para empresas que trabajen con datos de personas y de empresas de cuidar esos datos y no obrar de manera desleal con los mismos.
- Dotación de becas y ayudas: Al igual que con los premios UCEM, existen una serie de premios, ayudas al emprendimiento y becas a la contratación promovidas por diversos organismos de carácter público y privado.
- Incentivos: Subvenciones a la contratación de diversos colectivos, a la formación, cursos gratuitos para autónomos, subvenciones financieras que varían dependiendo de la comunidad autónoma. Actualmente mediante numerosos decretos y leyes existe la posibilidad de optimizar un nuevo negocio.

4.2 MICROENTORNO

Basándonos en el análisis de las 5 fuerzas de Porter para analizar el entorno específico de la empresa, debemos partir de la suposición de que la empresa está operando ya en el mercado al tratarse de una nueva empresa sin ningún tipo de actividad actual.

4.2.1 Poder de negociación de los proveedores

En este caso debemos partir de la base que los proveedores que necesita la empresa son escasos. Para llevar a cabo su actividad al tratarse de un servicio online no es necesario un trato con un proveedor salvo:

- a) Empresas de red online
- b) Empresas de material tecnológico
- c) Empresas de elaboración de merchandising y publicidad
- d) Empresas específicas de cada cliente.

En el primer caso, no se debe realizar aún un análisis, debido a que en la actualidad la empresa cuenta con la subvención para llevar a cabo su actividad durante 2 años. Si bien es cierto, es el principal proveedor que necesitará la empresa. Actualmente existen numerosas compañías de red de internet en España que ofrecen servicios tanto de red fija como de red móvil para dispositivos portátiles.

En el segundo caso, el del material tecnológico, el poder de negociación de los proveedores es muy bajo, ya que son muy numerosos, existiendo proveedores online que basan su estrategia en el precio.

Para el tercer caso, existen bastantes empresas que se dedican a la elaboración de tarjetas de visita, flyers, posters, etc. En este caso se debe diferenciar entre empresas que elaboran el diseño, empresas que fabrican la publicidad y empresas que hacen ambas cosas. Debido a que el diseño lo elaborará la propia empresa, el poder de los proveedores es muy escaso, ya que se elegirá aquel que pueda fabricar la publicidad en el menor tiempo posible al menor coste.

Por último y no por ello menos importante, los proveedores específicos de cada cliente, lo cual, en el supuesto de que las empresas clientes lo necesitasen, se debería de realizar un análisis propio.

Un ejemplo sería una autoescuela que quisiera renovar su flota de automóviles o una empresa de fotocopias que necesitara cambiar su material de impresión. En estos casos, se debe tener en cuenta las necesidades del cliente para encontrar la mejor opción para el mismo.

4.2.2 Poder de negociación de los clientes

Para llevar a cabo el estudio de clientes debemos observar el número de clientes potenciales que tiene la empresa. Para ello se elabora una tabla con el número de empresas pequeñas, suponiendo un máximo de 19 empleados y un mínimo de 0 empleados. Estas empresas suponen un 98,15% del total de empresas de Cantabria, siendo empresas sin asalariados un 53,31% es decir más de la mitad de las que hay en la comunidad.

Empleados	Sin asalariados	De 1 a 2	De 3 a 5	De 6 a 9	De 10 a 19	Total de empresas <20
Número empresas	20.095	11.262	3.537	1.295	808	36997
%Empresas	53,31%	29,88%	9,38%	3,44%	2,14%	98,15%
%Acumulado empresas	53,31%	83,18%	92,57%	96,00%	98,15%	Total empresas Cantabria 37696

Tabla 4.2.2 Empresas por tamaño en Cantabria. Elaboración propia. Datos INE

Histórico del número de empresas en Cantabria

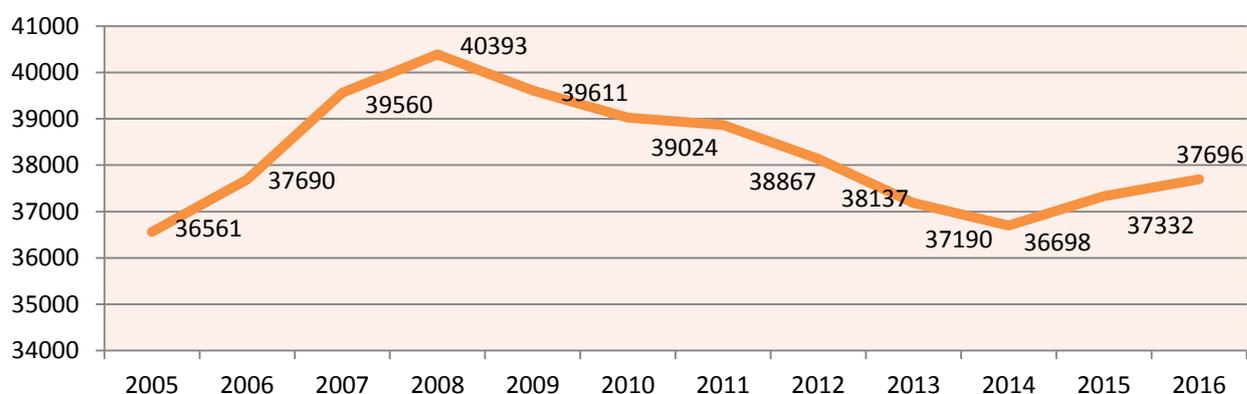


Gráfico 4.2.2 Histórico de empresas en Cantabria. Datos ICANE

Como se ve en la imagen, el número de empresas desde el año de la crisis ha ido decreciendo hasta 2014 dónde marca el mínimo en 36698, observándose un incremento en los dos años posteriores, lo que nos hace ver que el número de potenciales clientes puede verse aumentado.

4.2.3 Competencia actual

Para hacernos una idea del número de empresas competidoras dentro de la comunidad de Cantabria actualmente, recurriremos a extraer el dato de empresas que pueden relacionarse con el ámbito en el que va a trabajar la empresa. Se han seleccionado 5 ámbitos que guardan relación con la empresa, pero se destaca sobre ellos el de publicidad y estudios de mercado que puede ser el que más se asemeje a la actividad principal de la misma. No obstante el resto de datos son interesantes de tener en cuenta para el resto de actividades de la empresa.



Gráfico 4.2.3 Empresas Cantabria por actividad. Elaboración propia. Datos INE

Este análisis es muy cuantitativo, diciéndonos que 259 empresas (empresarios individuales en su mayoría) se dedican a la publicidad en Cantabria. A este análisis se le deben añadir las personas que gestionan estos recursos pero que no trabajan legalmente, es decir, personas que hacen pequeños trabajos para empresas cobrando sin declarar. No se puede cuantificar, pero si se puede presuponer una menor eficiencia y una menor cualificación a pesar de poder ofrecer un precio más bajo que el que pueda tener una empresa que trabaje en el mercado.

Según el enfoque de competencia (Munuera Alemán J.L.; Rodríguez Escudero A.I., 2012) se debe conocer a los competidores, no solo saber su número por lo que se debe continuar con el análisis a nivel cualitativo, sirviéndonos de un artículo de Aula CM que gestiona la reunión anual de agencias de Marketing Online y Social Media en España en la cual se pueden ver a 350 Agencias de comunicación online de España organizadas por CCAA. En Cantabria encontramos 8 empresas en este artículo que se estudian en el Anexo 4.

4.2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

En este caso se deben estudiar la amenaza para la entrada de nuevos competidores, no obstante, nos servirá para ayudar a ver la viabilidad de la empresa, debido a que si la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta significa en cierto modo una ayuda o empuje para la empresa a la hora de instalarse en el mercado.

Para la entrada de nuevos competidores Porter considera que “existen seis barreras de entrada principales” que se procederán a estudiar de manera separada:

- Economías de escala: Este punto es interesante de estudiar desde la perspectiva de que actualmente no se producen economías de escala como tal en este sector al estar en pleno auge. Si bien es cierto que la proyección futura de la empresa que estamos evaluando es precisamente abastecer a un gran número de empresas para conseguir una ventaja competitiva mediante las economías de escala.

- Diferenciación del producto: En esta barrera existe una clara paradoja en la actualidad en el ámbito de la publicidad; todas las empresas ofrecen prácticamente lo mismo pero intentan hacer ver que lo suyo es totalmente diferente. Existen empresas dedicadas a ámbitos más concretos, otras a publicidad más global, al final la diferenciación del producto se debe reducir a la personificación en cada cliente.
- Inversiones de capital: Esta amenaza es muy débil para las empresas que quieran entrar en el mercado. Al tratarse de una empresa que funciona a través de internet para la mayoría de su contenido no necesitaría ni grandes desembolsos en instalaciones ni en empleados, siendo únicamente equipo informático de calidad y publicidad para darse a conocer las inversiones necesarias y pertinentes.
- Desventaja en costes independiente de la escala: En este caso al no existir unos costes altos, no es una barrera de entrada para las empresas. Se podría entender desde la perspectiva de tiempo y conocimiento, debido a que para empresas que entren en el mercado muchas tareas aparentemente más rutinarias serán llevadas con mayor coste de tiempo por la falta de experiencia.
- Acceso a los canales de distribución: La mayoría de los canales de distribución a utilizar son abiertos a todo el mundo, si es que verdad que empresas que entren en el mercado deberán realizar alianzas y negociaciones para el acceso a diferentes empresas locales.
- Política gubernamental: No existen políticas gubernamentales reseñables que afecten a las empresas de este sector que puedan ser diferentes a las de cualquier otro sector.

4.2.5 Amenaza de entrada de productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos se ha trabajado en la introducción de este trabajo a la hora de desarrollar las posibles opciones que tiene una empresa para realizar su comunicación online:

- Propia empresa
- Contrato a un community manager
- Beca de prácticas
- Externalización (*producto de la empresa*)

Ahora bien, se debe analizar no solamente la existencia de productos sustitutivos para realizar la comunicación online, sino también la existencia de soluciones posibles a realizar comunicación online, el supuesto de sustituir la comunicación por internet por otro tipo de comunicación ya sea hacia delante (mediante nuevas tecnologías) o hacia atrás (volver a la comunicación tradicional).

Analicemos las motivaciones que pueden llevar a una empresa a eliminar la comunicación online de sus prioridades:

- Falta de recursos: Como mencionamos en la introducción, a pesar de no ser necesarios amplios recursos (tanto monetarios como de conocimiento), si es cierto que se deben de tener una cantidad de recursos apropiados para realizarla.
- Falta de interés: Muchas empresas que su ámbito de actuación es limitado a la clientela cercana y habitual por falta de una diferenciación importante con otras empresas (kiosco de toda la vida, taxis, farmacias y “lugares de quiniela” (que bien se rigen por una legislación particular)) son ejemplos de ello.
- Saturación: En palabras de Bill Gates “Si su negocio no está en internet, su negocio no existe”, ahora bien si todos los negocios están en internet y el mío no lo está ¿puede ser un factor diferenciador?

En mi opinión es importante estar en internet, pero hay que saber cómo estar. La falta de recursos o de interés hace que se pierda un potencial de mercado importante y que a largo plazo lleve a la extinción de la empresa y la saturación de internet con publicidad y comunicación no es excusa para no llevarla a cabo, el objetivo es llevar a cabo ese mensaje de un modo diferente y original.

Por último analizar la posibilidad de la aparición de nuevas tecnologías que sustituyan a internet no es posible, en el mundo cambiante que se vive lo que sí que hay que tener presente que aparecen novedades a cada instante y como dijo Darwin *“no es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la más receptiva al cambio”*.

5 ANÁLISIS DAFO

Tras realizar el análisis de situación de la empresa y llevar a cabo un estudio de su entorno se puede elaborar un diagnóstico del modelo de negocio y ver cuáles son los puntos más destacados de la compañía. Se debe tener en cuenta que a nivel interno las fortalezas y debilidades se basan en el estudio, ya que la actividad no se está llevando a cabo aún.

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Personalización de servicios • Ausencia de Costes • Conocimiento del cliente, materia y zona • Premios y colaboraciones obtenidos • Resultados visibles • Conocimiento de los lugares de obtención de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de empresas actual • Tendencia a la inversión de las empresas • Sinergias entre clientes • Importancia del carácter regionalista • Globalización y fácil expansión • Datos de desempleo y de PIB per cápita • Pérdida de población de Santander
<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ser una nueva empresa • Obstáculos al cambio • Desconocimiento a la hora de realizar ciertas actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés de algunos empresarios • Estacionalidad del mercado • “Inestabilidad” política • Mercado limitado a la comunidad

Tabla 5. DAFO. Elaboración propia

5.1 FORTALEZAS

- **Personalización de servicios:** Poder ofrecer un producto personalizado a cada tipo de cliente y conocer cuáles son sus necesidades. La diferencia que reside con muchas empresas competidoras es que no buscan un trato directo y único con cada cliente sino que para “ahorrar costes” ofrecen el mismo servicio a todos sus clientes.
- **Ausencia de costes estructurales:** Al tratarse de una empresa que centra sus esfuerzos en la comunicación online junto con las ayudas que ha conseguido la idea de negocio para su implantación hace que no existan unos gastos excesivamente altos, lo que lleva a poder ofrecer precios económicos para sus clientes.
- **Conocimiento del cliente, materia y zona:** La elaboración de estudios de mercados para cada cliente unido a la proximidad del mismo a pesar de que la actividad sea online consigue que los servicios que se le ofrecen sean adaptados al mismo. Asimismo trabajar con un tipo de servicios sobre los que se ha estudiado y en una zona conocida por la empresa hace que estos servicios sean de la mayor calidad posible.
- **Premios y colaboraciones:** Una fortaleza clave en todas las empresas es conseguir una garantía de que sus productos funcionan. En este caso la dotación de un premio por parte de la universidad de Cantabria y del Ayuntamiento de Bezana son dos apoyos claves que dan crédito a la empresa.
- **Resultados visibles:** La ventaja principal de la comunicación por internet es que es más sencillo ver los resultados de alcance, de interactividad, de respuesta... De este modo las empresas pueden observar que la inversión que destinan a la comunicación saca un rendimiento.
- **Conocimiento de los lugares de obtención de recursos:** La habilidad para poder encontrar a los mejores proveedores que ofrezcan sus servicios al menor coste tanto monetario como temporal y que presentes sus productos de la manera más correcta.

5.2 DEBILIDADES

- **Ser una nueva empresa:** Tratarse de una empresa nueva que comienza de cero a operar en el mercado es un hándicap importante. Primero no tiene un nombre y un prestigio, y a pesar de que sus servicios puedan ser los mejores del mercado, crea cierta incertidumbre y segundo, a pesar de haberse trabajado a través de varios estudios previos, a la hora de la verdad pueden

aparecer situaciones que no se han contemplado, ya que es imposible valorar todas las opciones posibles.

- **Obstáculos al cambio:** Para explicar de un modo sencillo este punto basta con decir que no existen unos costes económicos muy grandes a la hora de cambiar de una empresa de gestión de la comunicación online a otra, eso sí, se deben hacer cambios de permisos de administración, de correos y de cuentas en los que se puede perder información si la empresa que la gestionaba previamente fuera desordenada. Asimismo estos cambios pueden resultar molestos para muchos empresarios.
- **Desconocimiento a la hora de realizar ciertas actividades:** A pesar de que la cartera de servicios que propone la empresa es amplia es cierto que muchos de los mismos no se tiene una experiencia suficiente para realizarlos de la mejor manera posible, es por ello que estos productos son marcados a lo largo del trabajo como futuribles y, hasta que no transcurra un tiempo desde la puesta en marcha de la empresa y realización de diferentes cursos, estos servicios no podrán realizarse con la mejor competencia posible.

5.3 OPORTUNIDADES

- **Creación de empresas:** Tras unos años duros de destrucción de empresas existe una proliferación de nuevas empresas que buscan hacerse un hueco en el mercado. Estas empresas nacen ya en un momento en que la expansión a través de internet es la forma más rápida y económica para darse a conocer. Todas estas nuevas empresas que se crean son por lo tanto potenciales nuevos clientes para la compañía.
- **Tendencia a la inversión:** A día de hoy muchas empresas están dejando de ver la inversión en publicidad como un gasto puramente y empiezan a verlo como una inversión a futuro. Es por ello que se presenta la oportunidad en el mercado de dar servicios a empresas que apuestan por este tipo de comunicación.
- **Sinergias entre clientes:** Con la contratación de varios clientes aparece la posibilidad de creación de sinergias entre los mismos. Empresas que operen en un mismo territorio que se junten para ofrecer sus productos y servicios de manera combinada, empresas que operen en el mismo sector que se unan para negociar con proveedores, “el crecimiento conjunto”.
- **Importancia del carácter regionalista:** La importancia que se da en la Comunidad a las tradiciones, fiestas, productos típicos...es una oportunidad para un modelo de negocio que quiere centrar sus esfuerzos en ayudar a la difusión de empresas de la región.

- **Globalización de los clientes y fácil expansión:** A pesar de tener como una de sus principales fortalezas el trabajo local, la idea de negocio tiene un potencial de crecimiento exponencial debido a que al tratarse de una empresa que gestiona sus servicios en red, no es necesario estar presente en el lugar para llevar a cabo la actividad. Se debe marcar este punto con cautela, debido a que el factor diferenciador que queremos tener en la empresa es la proximidad al cliente, así que, la expansión será más lenta y sistemática, explicándose más adelante la forma de realizarla.
- **Datos de desempleo y de PIB per cápita:** Debemos ser delicados con esta afirmación. El dato del desempleo en Cantabria, situándose en una zona privilegiada durante los pasados meses va íntimamente ligado a un dato de estacionalidad preocupante. Es por ello que no debemos tomar como una oportunidad total este dato y estudiar las posibles amenazas que suponga un incremento en los próximos meses. De igual modo el dato de PIB per cápita se debe analizar teniendo en cuenta el momento del año.
- **Pérdida de población de Santander:** La pérdida de población de Santander hacia las zonas periféricas provoca que aumente la actividad en dichos lugares, por ejemplo Bezana, lugar donde se situará la empresa durante los dos primeros años, otorgando a la empresa una oportunidad de crecimiento de mercado.

5.4 AMENAZAS

- **Desinterés de empresarios:** A pesar de que se ha mencionado que existe una tendencia por parte de muchas empresas de empezar a invertir en esta clase de servicios, se debe tener en cuenta que muchos empresarios siguen viendo estos servicios costosos e innecesarios independientemente del precio. Esto se observa principalmente en empresas que llevan mucho tiempo en el mercado y que ya tienen su cuota de mercado “fijada” y se olvidan de crecer.
- **Estacionalidad del mercado:** Cantabria tiene una estacionalidad muy grande en sus actividades turísticas (siendo una de las principales causas de los buenos datos de desempleo en verano). Esto es claramente una amenaza para la empresa, ya que muchos empresarios realizan grandes sus esfuerzos de comunicación únicamente en épocas determinadas en vez de hacer una gestión sistemática durante todo el año (escuelas de surf, apartamentos turísticos...). Debemos ver la estacionalidad como una amenaza, pero a su vez como una oportunidad, ya que si se consigue desestacionalizar la demanda se abre un abanico de oportunidades muy grande de crecimiento. Asimismo se debe contemplar que la comunicación durante todo el año en actividades estacionales (pistas de esquí...) ayuda a aumentar la demanda en esa época.

- **“Inestabilidad” política:** Momentos de inestabilidad siempre hay que verlos como una amenaza, a pesar de que para muchas empresas son grandes oportunidades de negocio, sobre todo con empresas low cost. A pesar de situarnos en esta categoría, es preferible ser cautelosos y tener en cuenta los siguientes puntos: dificultades de puesta en marcha de nuevas leyes, dificultades de entendimiento entre partidos, incertidumbre...
- **Mercado limitado a la comunidad:** Cantabria es una de las CCAA más pequeñas de España, por lo que a pesar de encontrarse en una buena situación actualmente, el número de empresas está acotado a un techo.

6. MARKETING ESTRATÉGICO

6.1 MERCADO DE REFERENCIA

Para delimitar el mercado de referencia en el que se quiere actuar con la empresa (Guerras L.A.; Navas J.E, 2007) se dispone a realizar la matriz de Abell.

Se pueden distinguir las siguientes funciones en la empresa

- Funciones:
 - Comunicación online de la empresa
 - Diseño de material publicitario
 - Diseño Web, apps y SEO/SEM
 - Métodos cuantitativos/cualitativos de investigación
 - Estudios de mercado
 - Asesoramiento de marketing
- Clientes:
 - Empresarios individuales
 - Pymes
 - Entidades públicas
 - Grandes empresas
- Tecnologías:
 - Online
 - Offline

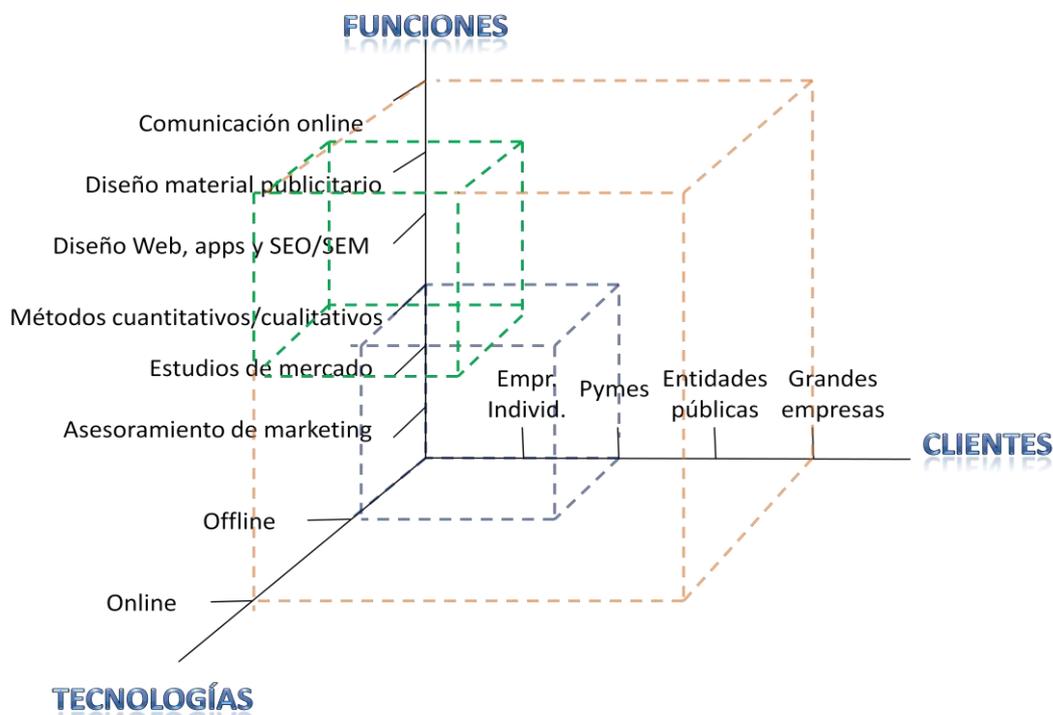


Figura 6.1 Matriz de Abell. Elaboración propia.

A través de la matriz de Abell se puede observar que el mercado de referencia (color naranja) es muy amplio, eso sí, el mercado relevante para la empresa es menor. Se puede dividir en dos submercados;

- El primero de ellos (azul) está formado por las funciones de métodos cualitativos y cuantitativos, estudios de mercado y asesoramiento de marketing. La tecnología que se usa es offline y está destinado a pymes y empresarios individuales
- El segundo (verde) está formado por las funciones de comunicación online, diseño de material publicitario y diseño web, apps y SEO/SEM. La tecnología que se usa es online y está destinado a pymes y empresarios individuales igualmente.

Estos dos mercados relevantes para la empresa tienen en común que van destinados a pequeñas y medianas empresas junto con empresarios individuales. La tecnología que se aplica en el primero (azul) se realiza en persona, mientras que en el segundo (verde) toda la gestión se hace a través de plataformas online de diseño, de gestión empresarial y RRSS. Estos dos mercados están interconectados, pudiendo aplicarse funciones tanto del primero como del segundo simultáneamente en el mismo cliente.

6.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento de la empresa definido universalmente como el lugar que ocupa nuestra marca en la mente de los consumidores, es una de las decisiones más cruciales a la hora de llevar a cabo la estrategia del modelo de negocio. Al final tener claro el posicionamiento de una empresa es lo que consigue que esta llegue al consumidor de un mejor modo.

En este caso debemos buscar el mejor posicionamiento posible, pues este será el punto de apoyo sobre el que funcionará la idea de negocio.

Basándonos en el estudio previo se han seleccionado 3 posturas claves para la empresa para llegar a su mercado objetivo, siendo estos no contradictorios entre sí, globalmente se podría definir el posicionamiento de la empresa en precio, cercanía y personificación.

- Por un lado precio, debido a que se va a buscar una solución económica para las empresas que contraten los servicios. Se observa en el análisis previo que las empresas que quieren contratar estos servicios, sobre todo por primera vez, buscan una solución económica. Es por ello que posicionarse como una empresa con un precio económico, que es capaz de ofrecer los mismos servicios a un mejor precio es un planteamiento muy interesante (sobre todo a la hora de comenzar con la empresa). No obstante hay que destacar dos puntos importantes de este posicionamiento: Primero, no es bueno basar tu posicionamiento únicamente en el precio, ya

que es fácilmente imitable, pudiendo producirse la entrada de nuevos competidores que ofrezcan el mismo precio o inferior en el futuro, y segundo, que los precios bajos pueden ser entendidos con productos de menor calidad, siendo el principal hándicap (a pesar de su crecimiento en los últimos años) de las empresas low-cost. Para paliar estos dos factores se busca un posicionamiento múltiple apoyado en otros dos conceptos basados en atributos del producto, es decir, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

- Por otro lado cercanía, ya que al operar con empresas de la comunidad autónoma, tener un trato directo con los empresarios de las pymes apoyando su comercio desde una relación personal hace que se convierta en un factor diferenciador.

Actualmente es posible contratar servicios de comunicación online con empresas de todo el mundo, que gestionan dicha comunicación desde lugares separados de la zona de influencia de la empresa, llegando incluso a trabajar sin apenas conocerla. Es este el factor clave de la empresa, poder ofrecer un trato cercano a sus clientes, haciéndoles ver que se adaptan a sus decisiones y que conocen sus problemas e inquietudes. De este modo se plantea una forma de trabajo con visitas previas a la empresa y visita periódicas para transmitir esa cercanía e interés que se proponen en el trabajo.

- Por último, la personificación, íntimamente relacionado con la cercanía al cliente. Cada empresa es un mundo y a pesar de que es imposible ofrecer un trato 100% personalizado a cada una, es posible adaptarse a cada negocio para mejorar su gestión. Hoy en día la personificación es un factor clave en la industria, poder tratar a cada empresa de un modo individualizado, pues al final es ahí donde reside el valor del cliente.

Hay que destacar en este punto que la personificación a bajo coste es complicada, siendo esto uno de los puntos a tener en cuenta a la hora de poner en marcha la empresa, es decir, ser capaz de adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente y optimizar los recursos con los que se cuenta.

En conclusión esta combinación de 3 factores que marcan el posicionamiento de la empresa, son los que forman la idea que se quiere transmitir a las empresas que contraten sus servicios. Se podría resumir como

La gestión de comunicación personificada a cada comercio local a bajo coste.

6.3 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para llevar a cabo la segmentación del mercado debemos tener en cuenta una premisa básica, estamos realizando una segmentación para empresas clientes, no para clientes finales, es por ello que muchos criterios de segmentación no pueden ser utilizados o deben sufrir una variación para poder ponerlos en práctica. Eso sí, no se quieren realizar estrategias de segmentación en los mercados industriales por dos

premisas fundamentales: se busca el trato personalizado y directo de los clientes y se trata de pymes, por lo que el factor humano es muy importante en las mismas.

Partimos de la base que no se puede hacer una estrategia de marketing de masas (ya que cada empresa busca un objetivo propio y cada una es diferente) ni tampoco una estrategia puramente personalizada en el consumidor (ya que sería demasiado costoso, a pesar de ser la estrategia más eficiente). Por lo tanto vamos a estudiar los posibles criterios de segmentación a utilizar para luego seleccionar la mejor combinación posible:

a) Criterios objetivos y generales

- **Demográficos:** La segmentación basada en el tamaño del hogar (sustituyendo el tamaño del hogar por el tamaño de la empresa). Este criterio es interesante debido a la utilización de estrategias diferenciadas dependiendo de si se trata de empresarios individuales autónomos, autónomos con 1-2 empleados, pequeñas empresas de 3 a 5 empleados, empresas de 6 a 10 empleados o de más de 10 empleados.
- **Geográficos:** Esta segmentación basada en zonas es atractiva sobre todo a la hora de llevar a cabo la actividad cuando la empresa este en expansión y con empleados. A la hora de contratar empleados por parte de la empresa, el trabajo de los mismos será más sencillo y destacado si las empresas que gestiona ese empleado se encuentran en un espacio geográfico cercano. Esto supondría apoyarse en un factor común diferenciador para esas empresas. Por ejemplo 10 empresa bajo un mismo CM que se sitúen en Laredo podrían apoyarse y mejorar conjuntamente con estrategias basadas en la playa de la Salvé, la batalla de las flores...
- **Socioeconómicos:** Este método de segmentación basado en los niveles de ingresos de la empresa sería una opción viable. A pesar de que de primeras parece el más interesante, no es el más real, ya que una empresa con muchos ingresos no va a necesitar más comunicación ni menos que una con un nivel de ingresos inferior, sino que depende de otros muchos factores. Igual la empresa con menos ingresos necesita más comunicación por su emplazamiento. El caso es que dentro de los factores socioeconómicos podemos encontrar el referido a la ocupación. Este factor si puede ser determinante si los transformamos en la actividad de la empresa, ya que un primer criterio de segmentación basado en que la empresa sea un comercio detallista, un restaurante, un servicio de reparaciones... puede ser un criterio viable.

b) Criterios objetivos y específicos

- Grado de uso del producto: Esta forma de segmentación estaría basada principalmente en empresas según su grado predisposición al uso de la comunicación por internet. En este punto se podrían segmentar en empresas con una baja atracción y necesidad al uso de la comunicación online, empresas con una atracción moderada a su uso y empresas con una tendencia alta al uso de la comunicación online. Es interesante observar que hay empresas que ven esta comunicación como una necesidad y están dispuestas a buscar compañías que se encarguen de realizárselas y por otro lado existen otro tipo de empresas que son reacias a escuchar acerca de la comunicación online, por lo que son segmentos bastante diferenciados y con una forma de actuación diversa.

c) Criterios subjetivos y generales

- Personalidad: Un criterio básico a la hora de segmentar el mercado es la personalidad del usuario, en este caso de la empresa. Empresas innovadoras que busquen romper el mercado y ser singulares, empresas que por otro lado busquen algo más sofisticado, basado en el diseño y la atracción a través de los sentidos, empresas más tradicionales que se basen en la comunicación más clásica. Depende el tipo de empresa a la que queramos llegar, se debe plantear de un modo diverso.

d) Subjetivos y específicos

- Ventaja o beneficio buscado: En principio todas las empresas cuando contratan unos servicios externos a la empresa buscan vender más. No obstante el beneficio que buscan es más complejo que simplemente conseguir más dinero. Una empresa que aparece en el mercado puede buscar darse a conocer, otra empresa puede buscar atraer a un nuevo segmento de la población, otra empresa puede buscar mejorar su imagen de marca, transmitir los valores de la empresa. La conclusión no es para vender más, es para vender mejor.
- Sensibilidad a una variable de marketing: En este caso, más que varios segmentos existe una dualidad básica basada en el factor precio. Existen dos extremos muy marcados, empresas que cualquier precio es caro porque es algo que no les da dinero y empresas que valoran que apuestan firmemente por darse a conocer y que están dispuestas a pagar bastante dinero porque saben que lo van a recuperar con beneficios. Simple y sencillo, todas las empresas se encuentran más cerca de uno de los dos lados y se deben seguir estrategias diferentes para las mismas.

Observando estos posibles criterios de segmentación de los clientes se seleccionará un criterio basado en la personalidad de la empresa, dando de este modo una “humanización” a la misma y pudiendo ofrecer los servicios conforme a lo que quiere el empresario en cuestión. Es un criterio de segmentación complicado de llevar a cabo, pero a su vez es mucho más efectivo.

Se añade la posibilidad de utilizar el criterio basado en el tamaño de la empresa para ciertas acciones destinadas a ofrecer servicios más básicos, medios o Premium, explicados más adelante.

6.4 PLAN DE RRHH Y ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

En los temas centrales de Marketing Internacional (Nieto Churruca A. y Llamazares García-Lomas O.,1995) se habla de la expansión de la empresa local previa a la internacionalización, es decir, la expansión dentro del mercado nacional. En su explicación se puede llegar a la idea básica que se debe tener a la hora de expandirse; estandarización de servicios, es decir, replicar lo que se hace hasta el momento en el mercado que se opera, o adaptación, ajustar los servicios al mercado al que se va a dirigir.

A la hora de llevar a cabo la expansión de aSMp a nuevos territorios y la contratación de personal se seguirá el siguiente modelo de trabajo que será presentado a continuación. Es importante tener en cuenta que este modelo de trabajo puede llegar a no ser puesto en marcha en ningún momento pero es explicado por dos motivos, tener preparado un posible plan de actuación y explicar la oportunidad presente de fácil expansión en el mercado de forma prudente.

Lo primero que debe tenerse en cuenta es cuando y como contratar un empleado. Este punto es de vital importancia para la empresa, ya que contratar un empleado prematuramente puede producir grandes costes para la misma y tardar demasiado en hacerlo provocaría un exceso de carga de trabajo previo y una posible falta de eficacia. El momento se prevé por lo tanto cuando la empresa ya tenga un número de clientes en cartera adecuado 12-15, consiguiendo de este modo que el empleado lleve a cabo la actividad operativa y el gerente se encargue de llevar a cabo las actividades de diseño y de captación de nuevos clientes. Este empleado para mantener la importancia del carácter cercano y de la preocupación por la comunidad deberá residir en Cantabria y poseer coche propio para poder desplazarse a visitar a los diferentes clientes en caso de necesidad.

Conforme la empresa crezca dentro de la región, se contratarán empleados siguiendo la fórmula de hasta un máximo de 20 clientes por empleado y una media de 15 clientes. Si suponemos 80 clientes actuales, se necesitarían 4 empleados como mínimo, por lo que se incorporaría un 5 empleado, provocando una reubicación de los clientes de cada empleado previo. Se seguiría un método de proximidad entre clientes, pudiendo provocar que un empleado tenga más clientes que otro con el objeto de no separar clientes cercanos.

El método de contratación de los empleados sería la contratación mediante prácticas y la contratación de autónomos, pudiendo revisarse en el momento que se esté ejecutando la actividad. Se prevé un contrato por 7'5h, lo que supondría una dedicación a la actividad operativa de 30 minutos diarios por empresa suponiendo 15 empresas y para las prácticas un contrato de 5h con 8-10 empresas, suponiendo 30-37'5 minutos diarios por empresa. Esos contratos de prácticas pasarían a ser contratos de autónomos produciéndose un aumento en el salario y en la carga de trabajo.

A la hora de una posible expansión fuera de Cantabria, para poder mantener la importancia del carácter cercano de la empresa se contratará a un encargado de la provincia a la que la empresa se quiera expandir. El método de trabajo que se seguirá será el mismo que se realiza en Cantabria, es decir, la contratación de prácticas y de autónomos conforme crezca el número de clientes.

7. MARKETING OPERATIVO

A la hora de llevar a cabo el plan de marketing operativo debemos tener en cuenta el modelo propuesto por Porter de las 4 p's del Marketing mix y tener presente que (Grande Esteban, 1996) “desde el punto de vista de los servicios las cuatro P's del mercado ascienden a siete; personas, procesos y atención al consumidor”.

7.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

A la hora de llevar a cabo la estrategia de productos hay que tener en cuenta diversos puntos. Primero debemos ver cuantas líneas de producto posee la compañía, que en este caso son dos líneas de productos diferenciadas pero complementarias. Todos sus productos tienen como fin proveer de servicios a las empresas, pero podemos diferenciar entre servicios de comunicación y servicios de diseño. Dentro de estas líneas debemos observar la gama de productos (Grande Esteban, 1996); “la diversidad de bienes y servicios dentro de cada línea”.

- Dentro de la línea de productos de la línea de comunicación se observa que los productos cabezas de línea son la comunicación en RRSS, ya que son el producto que da mayor notoriedad y diferenciación a la empresa. Estos productos a su vez son reguladores de la demanda, ya que amortiguan las variaciones producidas por la estacionalidad (la comunicación es inferior en la época de menor demanda, pero se mantiene de forma que permanezca el recuerdo a futuro).
- Dentro de la línea de diseño se ven mejor los servicios que configuran la gama. Por un lado todas las actividades de diseño online y offline de publicidad son la cabeza de línea, ya que estos productos son los que generan un mayor beneficio y una mayor actividad para la empresa. En este caso los productos reguladores que tienen importancia en épocas de demanda baja son los estudios de mercado, los métodos cualitativos y el asesoramiento, ya que realizarlo fuera de temporada dota de numerosas ventajas (tiempo, previsión, preparación...). Por último, productos definidos como “que preparan el futuro”, sería todo el diseño web, de apps y de posicionamiento SEO y SEM” ya que marca de diferenciación a la compañía.

Debemos tener claro además que todos estos productos, principalmente la comunicación online, se encuentran en crecimiento en el modelo de ciclo de vida del producto. Esto se debe debido a que la introducción ya se ha producido y las empresas denominadas “innovadoras” ya han contratado este tipo de servicios. Estas empresas “innovadoras” son en su mayoría grandes empresas y pequeñas empresas que han sabido adaptarse rápidamente a las necesidades de mercado. En este punto de crecimiento, se debe observar que crecen los niveles de competencia y que existen muchos potenciales clientes que pueden contratar estos servicios.

Por último un análisis de la cartera de productos, teniendo en cuenta principalmente el momento actual y el deseo de la empresa, ya que la cuota de mercado de los productos es cero actualmente:

TIPOS DE PRODUCTO		
Tasa crecimiento Alta	Estrella *Comunicación RRSS *Email marketing *Plan para nuevas empresas	Interrogante *Diseño web y apps *Campañas online en RRSS *Métodos cualitativos
Tasa crecimiento Baja	Vacas lecheras *Estudios de mercado *Asesoramiento marketing *Diseño	Perro
	Cuota mercado relativa Alta	Cuota mercado relativa Baja

Tabla 7.1 Tipos de producto. Elaboración propia

Ahora bien, existe una paradoja a futuro ya que conforme más notoriedad consiga la empresa, los productos estrella (**comunicación RRSS, email marketing**) pasarán a ser productos vacas lecheras debido a que producirán rendimientos constantes y los productos vacas lecheras (**diseño, asesoramiento de marketing y estudios de marketing**) pasaran a ser productos estrellas, debido a que la empresa se hace más importante y consigue un valor de marca.

Se marcan como productos interrogantes el diseño de web y apps, debido a que no se tienen conocimientos actualmente para su puesta en marcha, las campañas online ya que lo importante es el diseño y no la campaña en sí, ya que dicha publicidad la gestionan los propios medios sociales y los métodos cualitativos por su difícil gestión a la hora de fijarlos un precio.

Asimismo no se evalúan productos perro, debido a que se descartan antes de elaborar el propio plan al tratarse de una nueva empresa.

7.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

Se debe partir de la dificultad que tiene fijar los precios en un servicio al tratarse de algo intangible. Al tratarse de una nueva empresa, todos los productos son nuevos, por lo que hay que fijar una estrategia básica para estos servicios. Como se ha visto a lo largo del plan, se busca ofrecer servicios de calidad a un precio bajo, por lo tanto el eje sobre el que girará la estrategia de precios en un primer momento son los precios de penetración/atracción (precios reducidos, con una demanda elástica “sensible al precio”). Se utilizará una estrategia de precios impares, para dar una sensación de descuento, ya que se busca la entrada a través de precios reducidos. Asimismo, se

realiza una reducción del precio de los servicios debido al estudio de mercado previo en contraposición al Anexo 1 en el que los precios eran más elevados.

- Se plantea un sistema de paquetes por tarifas para el servicio básico de la empresa, dependiendo de las necesidades de cada tipo de cliente para su comunicación. Una tarifa básica de 99€ mensuales que ofrece todos los servicios de comunicación diaria en hasta dos RRSS, web y blog. Una tarifa media de 129€ que incrementa el número de RRSS hasta cuatro y se incorporan servicios de email marketing y un servicio Premium de 149€ con hasta 6 RRSS actualizadas diariamente o 3 RRSS con doble servicio con el email marketing incluido. Estos precios pueden ser negociados dependiendo de las necesidades básicas del cliente.

Dentro de estas tarifas se valora incorporar un precio adicional del 10%, que vendrá determinado por el incremento del beneficio que se consigan a través de la gestión de la empresa (este aumento es complicado de medir, pero valorará de una forma óptima el trabajo de la empresa en determinadas campañas). Un ejemplo, una empresa que obtiene mensualmente un beneficio de 2000€ y con las campañas y la comunicación contratada obtiene unos beneficios de 4000€ deberá abonar 200€.

Para todas las empresas que contraten los servicios se les recomendará el uso de la tarifa básica durante los primeros meses para que vean el funcionamiento del servicio, pudiendo establecerse subidas y bajadas entre las tarifas sin coste adicionales. Asimismo, estas facilidades son interesantes para empresas con alta estacionalidad como son las turísticas, pudiendo pasar de un plan de servicio Premium a uno de servicio básico dependiendo del momento del año.

El resto de servicios que ofrece la empresa son para satisfacer posibles necesidades de sus clientes actuales y de clientes que no pertenezcan a la empresa actualmente.

- Para las campañas de publicidad en RRSS, los precios vienen determinados por el gasto que quiera realizar la empresa en su campaña. El precio será de un 10% en las empresas Premium, un 15% en las de tarifa media y un 20% en las de tarifa básica del gasto en publicidad que quiera llevar a cabo la empresa hasta un máximo de 50€.

Es decir, una empresa que decida gastar 150€ en una campaña en Facebook gastará 15€, 22'5€ o 30€ dependiendo de su paquete (en todas el servicio sería el mismo, con diseño de las imágenes y vídeos, diseño de la campaña y obtención de resultados).

Para campañas más complejas se pueden aplicar otros precios que serán negociados con los clientes.

- A nivel de la elaboración de publicidad offline y papelería tales como flyers, tarjetas, trípticos, se aplicarán descuentos sobre una tarifa abierta a no clientes. Descuentos del 25% en empresas Premium y medias y descuentos del 20% en empresas con tarifa básica. Se puede ver un ejemplo en el Anexo 5.

- Para diseño web, diseño de apps, diseño de logos, etc se aplicarán precios negociados, debido al carácter personal que necesitan estas actividades. Lo mismo ocurre con el asesoramiento, las ponencias y eventos, los métodos cualitativos y en menor medida con los estudios de mercado y las encuestas, en los cuales se propondrá realizar un precio descontado (“oferta”) al principio de la contratación de los servicios al ser de beneficio común para ambas empresas (mayor conocimiento del mercado tanto para el cliente como para la empresa y por lo tanto, mejor actuación en el mercado).

Además de los precios, se evalúan las siguientes estrategias de precios que pueden llegar a producirse a lo largo de la existencia de la empresa:

- *Precios por volumen de compras:* Esto se aplica principal en dos modalidades. Primero para las compras de material publicitario, ya que a más volumen de compra el precio unitario se va reduciendo y segundo a empresas o en este caso empresarios con más de un negocio; empresarios con dos o más restaurantes, bares...
- *Precios por recomendación:* Se aplicarán descuentos a aquellas empresas que capten a otras empresas. Estos descuentos se realizarán durante 6 meses y supondrán un descuento del 10% a la empresa que traiga a un nuevo cliente y de un 5% al nuevo cliente.
- *Descuentos periódicos:* Se aplicarán en determinados momentos del año, principalmente antes de la temporada veraniega para proveer a todos los clientes del material publicitario que necesiten, logrando así un gran pedido que genere un mayor beneficio y una mayor utilidad para la empresa.
- *Descuentos en segundo mercado:* Se valorará realizar una discriminación de precios en función de la edad de la empresa, es decir, nuevas empresas que carezcan de toda la infraestructura necesaria recibirán un descuento por contratar varios servicios de diseño junto con la comunicación estándar.
- *Descuentos por zona geográfica:* Se evalúa un descuento para las empresas de Bezana, debido a que es el lugar donde se va a realizar la actividad, produciéndose ayudas por parte del Ayuntamiento.
- *Promociones y ofertas:* Se estima la posibilidad de ofrecer descuentos tipo; primer mes gratis, contrata 12 meses y paga 11, 3 primeros meses a mitad de precio...
Esta opción se contempla a la hora de captar nuevos clientes y es interesante para darse a conocer, ya que supone un estímulo muy grande. Se debe destacar que “primer mes gratis” es una opción muy interesante, pero ese primer mes es el que posee una carga de trabajo mayor (creación de RRSS, campañas, etc), lo cuál puede ser perjudicial para la empresa

7.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Al tratarse de un servicio, la distribución del producto básico se realiza conforme se presta. La distribución se realiza online y esto provoca que no haya que ajustar un canal de distribución para el servicio básico, tratándose por lo tanto de un canal directo (es más, el canal es puramente directo, ya que los servicios que se prestan no son para la propia empresa cliente, sino que son para sus clientes).

Ahora bien, con el asesoramiento y los estudios de mercado, el servicio que se da aparte de ser directo debe ser colaborativo. Es importante que se puedan obtener los datos del cliente, de sus actividades para poder elaborar un plan real. En este punto es donde destacan los servicios que se ofertan de métodos cualitativos. La realización de entrevistas para saber exactamente las necesidades por parte del cliente, la elaboración de estudios mediante métodos de investigación tanto cuantitativos (encuestas a clientes) como de métodos cualitativos (dinámicas de grupo entre empleados).

A nivel de distribución de los productos físicos (tarjetas, flyers...), debido a su realización online, se podrá seleccionar el lugar de entrega de los mismos. En dicho caso serán entregados en las oficinas del cliente y en caso de no disponer de oficinas físicas se entregarán en las de la misma empresa que se encargará de llevárselas.

7.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

A nivel de comunicación se seguirán una serie de estrategias diferenciadas para ser capaz de llegar a todos los potenciales clientes, siendo muchas de ellas similares a los propios servicios que realiza la empresa. Tras la realización primero del logo de la empresa, presentado al principio del trabajo, se muestran versiones previas Anexo 6 del mismo. Del mismo modo se muestran algunos ejemplos de publicidad en el Anexo 7

- Publicidad en medios sociales y campañas online: La creación de las RRSS de la empresa, dotarlas de información relevante, crear campañas para llegar a los potenciales clientes mediante las mismas, generar publicidad online segmentada para los potenciales clientes, generar anuncios en la web...es decir, las actividades que quiere llevar a cabo la empresa para sus clientes como medio para llegar a estos clientes.
- Fuerza de ventas: La fuerza de ventas es el segundo, incluso el primer método que debe tener presente la empresa para llegar a sus clientes potenciales. Al final, la empresa quiere dotar de comunicación online y de diseño a pymes que no están presentes o que apenas tienen notoriedad en estos medios, por lo que, ¿es lógico llegar a estas empresas a través de los mismos medios? La fuerza de ventas a pesar de ser una actividad costosa, tanto a nivel económico

como de tiempo, es una actividad con la que poder vender un buen producto o servicio si tienes las herramientas.

- **Publicity y RRPP:** Gestionar de un modo correcto la opinión de los medios de comunicación, sacar notas de prensa cuando la información que se quiere transmitir se considere interesante, ser capaz de llegar a los medios de un modo económico, fiable y rentable. Las entrevistas en diversas publicaciones escritas, la aparición en diversos medios debido a la dotación de premios, dejarse ver a través de campañas transgresoras...son formas de conseguir notoriedad por parte de la empresa.
- **Material publicitario:** Elaboración de merchandising llamativo a la hora de entregar una tarjeta o un tríptico con los servicios que ofreces. Si eres capaz de sorprender con un diseño atractivo, el cliente potencial se va a dar cuenta que puede conseguir un diseño similar para sus publicaciones, su publicidad y su comunicación en general.
- **Recomendación y publicidad a través de los clientes:** Como se ha mencionado en el punto de precio, la recomendación es uno de los medios más interesantes y reales para conseguir nuevos clientes, ya que no es una empresa cualquiera la que te vende sus productos, es un amigo, un familiar, un conocido... es decir, una persona de tu confianza, la que te incita a contratar esos servicios.
- **Publicidad en medios impresos:** A pesar de ser un método tradicional y en el que la empresa no va a realizar servicios (siempre es posible la elaboración de diseños para publicidad tradicional y el seguimiento de la campaña, aunque no se plantea como una de las claves del modelo de negocio), es una forma para llegar a clientes que sería muy complicado llegar con otros medios; publicidad en el diario montañés, publicidad en periódicos deportivos...(este tipo de publicaciones llegan a todos los bares y restaurantes de la comunidad, los cuales son potenciales clientes de la empresa).

8. MODELO ECONÓMICO-FINANCIERO Y DE CONTROL

Para poder llevar a cabo el modelo económico financiero realizaremos un plan que tendrá como base el Anexo 1 Páginas 11 y 12. En este modelo se observan los gastos estimados, así como los ingresos a lo largo de dos años sin contar con las subvenciones. Partiremos de este modelo para intentar estructurar los posibles gastos que se producirán a lo largo del primer y segundo año. Para este análisis no tendremos en cuenta el beneficio que la empresa pueda obtener del incremento de las ventas de sus clientes (10% de dicho incremento), ni las posibles ayudas que se puedan obtener por creación de empresas, contratación, etc.

A lo largo del primer año se estiman los siguientes gastos:

Actividad	Mensual	Total
Pago de autónomos durante 6 primeros meses	50€	300€
Pago de autónomos durante 6 meses siguientes	133,52€	801,12€
Transporte por desplazamiento a los clientes(solo es en Cantabria)	83,33€	1000€
Gastos de diseño de web y mantenimiento del dominio	50€	600€
Gastos en campañas online	58,33€	700€
Gastos en material publicitario	16,66€	200€
Gastos en cursos online	66,66€	800€
Gastos mensuales por la realización de la actividad	100€	1200€
Gastos adicionales por imprevistos	83,33€	1000€
TOTAL	550,09€	6601,12€

Tabla 8.1 Gastos primer año. Elaboración Propia

TOTAL de gastos estimados el primer año = 6601,12€

Para tener en cuenta los ingresos, debemos darnos cuenta que las empresas pagan al mes, pero es complicado que estén durante los 12 meses del año, ya que se irán incorporando conforme conozcan los servicios de la empresa. Para simplificar la actividad, se valora que de media 6 empresas de tarifa básica estarán todo el año, lo que podría equivaler a 8 empresas estando 9 meses, 18 empresas estando 4 meses...y así sucesivamente.

A lo largo del primer año se estiman los siguientes ingresos:

Actividad	Cálculo	TOTAL
Tarifa básica	6 empresas x 12 meses x 99€/mes	7128€
Tarifa media	2 empresas x 12 meses x 129€/mes	3096€
Tarifa Premium	1 empresa x 6 meses x 149€/mes	894€
Material publicitario	No produce gastos al trabajar bajo pedido	1000€
Campañas online	10% del montante que el cliente quiera realizar	300€
Diseño	Se estiman así debido a la falta de tiempo	0€
TOTAL		12418€

Tabla 8.2 Ingresos primer año. Elaboración Propia

TOTAL de ingresos el primer año = 12418€

Para el segundo año se estiman los siguientes gastos:

Actividad	Mensual	Total
Pago de autónomos durante 12 meses	186,92€	2243,04€
Transporte por desplazamiento a los clientes(solo es en Cantabria)	125€	1500€
Gastos de diseño de web y mantenimiento del dominio	16,66€	200€
Gastos en campañas online	66,66€	800€
Gastos en material publicitario	33,33€	400€
Gastos en cursos online	58,33€	700€
Gastos mensuales por la realización de la actividad	200€	2400€
Contratación de un empleado	1500€	18000€
Beca de prácticas durante 6 meses	300€	1800€
Gastos adicionales por imprevistos	83,33€	1000€
TOTAL	550,09€	31143,04€

Tabla 8.3 Gastos segundo año. Elaboración Propia

TOTAL gastos del segundo año = 31143,04 €

Para el segundo año se estiman los siguientes ingresos:

Actividad	Cálculo	TOTAL
Tarifa básica	25 empresas x 12 meses x 99€/mes	29700€
Tarifa media	6 empresas x 12 meses x 129€/mes	9288€
Tarifa Premium	3 empresa x 12 meses x 149€/mes	5364€
Material publicitario	No produce gastos al trabajar bajo pedido	3500€
Campañas online	10% del montante que el cliente quiera realizar	1000€
Diseño	Se estiman así debido al tiempo por contratar	1000€
TOTAL		49852€

Tabla 8.4 Ingresos segundo año. Elaboración Propia

TOTAL ingresos del segundo año = 49852 €

Estos planes suponen unos beneficios para la empresa de 5816,88€ y 18708,96€ durante el primer y segundo año respectivamente, es decir, unos 484,74€/mes y 1559,08€/mes. Se debe tener en cuenta que esta estimación se basa en el estudio previo y para poder realizarla de un modo más exhaustivo sería necesario un estudio detenido de todos los potenciales clientes que es inviable sin una extensión superior en el trabajo.

9. CONCLUSIONES

Tras la realización de este estudio se pueden sacar las siguientes conclusiones a modo de resumen:

- La empresa se encuentra en un sector en crecimiento, ofertando un modelo de negocio interesante para pymes y autónomos que quieran dar mayor relevancia a su negocio a través de la comunicación online. Este sector no está excesivamente explotado por las empresas y es una fuente de crecimiento muy rentable para las mismas.
- La estrategia de la empresas es entrar en el mercado ofertando servicios bajo tres puntos, la personalización de sus servicios a los clientes, la cercanía al cliente al tratarse de una empresa que opera dentro de la comunidad autónoma de Cantabria y el precio, al buscar ser una solución para empresas con pocos recursos económicos.
- Tras el análisis interno de aSMp se puede observar que posee unos servicios muy diferenciados, acorde a su posicionamiento, pudiendo realizarlos gracias a los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.
- Tras el análisis de macroentorno se puede vislumbrar un entorno interesante para la empresa a nivel económico y socio-cultural preferentemente, aunque se destaca la estacionalidad como principal factor negativo a tener en cuenta.
- Tras analizar el microentorno, haciendo especial énfasis en la competencia, se puede observar una cantidad limitada de proveedores de servicios similares, que ofertan dichos servicios de un modo menos personalizado que lo que busca ofrecer aSMp.
- La realización de un DAFO consigue dar una idea de la situación de la empresa a la hora de comenzar su actividad, destacando los puntos más relevantes que debe tener en cuenta para el buen funcionamiento de la misma.
- El estudio del mercado de referencia y del mercado relevante para la empresa conjunto con la segmentación del mercado y el posicionamiento consiguen que el enfoque de la empresa sea mucho más claro, orientarse hacia las pymes y autónomos para elevar su cuota de mercado, comunicación, notoriedad...
- Asimismo el estudio de RRHH y expansión sirve para tener presente la posibilidad de un crecimiento de la empresa en el medio plazo.
- Las estrategias propuestas a nivel de marketing operativo están en consonancia con el modelo de negocio, buscando un trato directo, personalizado, económico, individualizado y basado en el conocimiento del cliente.
- Por último, la empresa es viable económicamente según la estimación realizada, debido a que desde el primer año se consiguen beneficios sin tener que realizar una inversión alta debido a las dotaciones de premios y ayudas conseguidas bajo concurso.

10. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

AGUIRRE GARCÍA, M.S. 2005. *Marketing en sectores específicos*. Madrid: Editorial Pirámide

CALVO MUÑOZ, M.; ROJAS LLAMAS, C. 2009. *Networking: El uso práctico de las redes sociales*. Madrid: Editorial ESIC

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID.(2002) *Guía para la creación de empresas* 9º edi. Madrid: Editorial Cámara de Madrid

FANJUL SUÁREZ, J.L. 1994. *La decisión de crear una empresa*. Robleda Cabeza H.; Fernández Cuesta C.; Ruiz Vega A. 1ª ed. Madrid: Editorial EDAEM

GRANDE ESTEBAN, I. 1996, *Marketing de los servicios*, 4º edición. Madrid, Editorial Esic Editorial

GUERRAS, L.A.; NAVAS, J.E. 2007.*La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 4ª ed. Madrid: Editorial Thompson-Civitas.

KOTLER, P. 1991, *Fundamentos de Mercadotecnia*, 2º edición. México, Editorial Prentice Hall

LAMBIN, J.J. 2003. *Marketing Estratégico*. Madrid: Editorial ESIC Editorial

MUNUERA ALEMÁN J.L.; RODRÍGUEZ ESCUDERO A. I. 2012. *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*.2ªed. Madrid: Editorial ESIC

NIETO CHURRUCA A.; LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS O. 1995. *Marketing Internacional*. 2ª edi. Madrid: Editorial Pirámide

VENTURA, J. 2008. *Análisis estratégico de la empresa*. 1º ed. Madrid: Editorial Paraninfo Cengage Learning

WEBS

AUTÓNOMOS CIAE [sitio web]. 2015. Madrid. CIAE [Consultado el 17 de Enero de 2017] Disponible en: <http://www.autonomos-ciae.es/2016/12/uno-de-cada-cinco-autonomos-no-supera-el-salario-minimo-interprofesional/>

AUTÓNOMOS CIAE [sitio web]. 2015. Madrid. CIAE [Consultado el 22 de Diciembre de 2016] Disponible en: <http://www.autonomos-ciae.es/2016/05/uno-de-cada-cuatro-autonomos-esta-en-riesgo-de-pobreza-o-de-exclusion-social/>

C&C PUBLICIDAD [sitio web]. 2017. Madrid. C&C [Consultado el 23 de Enero de 2017] Disponible <http://cycpublicidad.com/>

CANTABRIA 102 MUNICIPIOS [sitio web]. 2016. Santander [Consultado el 14 de Enero de 2017] Disponible en: <http://www.cantabria102municipios.com/santander/santander/economia.htm>

CANTABRIA MEDIO AMBIENTE [sitio web]. 2016. Santander [Consultado el 22 de Diciembre de 2016] Disponible en: <http://www.cantabria.es/medio-ambiente>

CINCO DÍAS [sitio web]. 2016. Madr. [Consultado el 15 de Enero de 2017] Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2016/12/25/autonomos/1482673790_527159.html

DIARIO CRÍTICO [sitio web]. 2017. Madrid. [Consultado el 10 de Enero de 2017] Disponible en: <http://www.diariocritico.com/economia/autonomos-cambios-2017-ley-ata>

DISENIUM [sitio web]. 2014. Santander. [Consultado el 23 de Enero de 2017] Disponible <http://disenium.es/es/servicios/disenio>

DOING BUSINESS [sitio web]. 2016. Madrid [Consultado el 10 de Enero de 2017] Disponible en: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/spain/sub/santander#starting-a-business>

DW MADE FOR MINDS [sitio web]. 2017. Deutsche Welle. [Consultado el 23 de Diciembre de 2016] Disponible en: <http://www.dw.com/es/el-bce-continuar%C3%A1-con-su-pol%C3%ADtica-monetaria-contra-la-crisis/a-36437242>

EL DIARIO MONTAÑES [sitio web]. 2016. Santander. [Consultado el 22 de Diciembre de 2016] Disponible en: <http://www.eldiariomontanes.es/cantabria/201607/28/cantabria-segunda-comunidad-donde-20160728095757.html>

EL DIARIO.ES [sitio web]. 2016. Santander. [Consultado el 23 de Diciembre de 2016] Disponible en: http://www.eldiario.es/norte/cantabria/sociedad/Santander-perdido-habitantes_0_386361409.html

EUROPA PRESS [sitio web]. 2017. Madrid. [Consultado el 28 de Diciembre de 2016] Disponible en: <http://www.europapress.es/cantabria/noticia-demanda-entorno-economico-aspectos-mas-negativos-empresas-cantabras-2015-20160310133741.html>

FACEBOOK [sitio web]. 2017. California [Consultado el 23 de Enero de 2017] Disponible <https://www.facebook.com/>

FRAILE Y BLANCO [sitio web]. 2016. Madrid [Consultado el 23 de Enero de 2017] Disponible <http://fraileyblanco.com/>

GRUPO INTERES [sitio web]. 2017. Santander. [Consultado el 23 de Enero de 2017] Disponible <http://www.grupointeres.com/>

INFO AUTÓNOMOS [sitio web]. 2016. Madrid [Consultado el 24 de Diciembre de 2016] Disponible en: <http://infoautonomos.economista.es/ayudas-subvenciones-autonomos/ayudas-y-subvenciones-para-autonomos/>

INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA [sitio web]. 2016. Santander. [Consultado el 16 de Enero de 2017] Disponible en: <https://www.icane.es/economy/companies-establishments>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [sitio web]. 2016. Madrid. [Consultado el 16 de Enero de 2017] Disponible en: <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=9687&L=0>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [sitio web]. 2016. Madrid. [Consultado el 16 de Enero de 2017] Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np978.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [sitio web]. 2016. Madrid. [Consultado el 16 de Enero de 2017] Disponible en:
http://ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576692

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [sitio web]. 2016. Madrid. [Consultado el 16 de Enero de 2017] Disponible en: <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=9687&L=0>

JESÚS VAZQUEZ [sitio web]. 2016. Santander. [Consultado el 23 de Enero de 2017] Disponible en: <http://www.iesusvazquezcomunicacion.com/jvc/web>

MD STUDIO [sitio web]. 2014. [Consultado el 23 de Enero de 2017] Disponible en: <http://www.md-studio.es/>

PYMES Y AUTÓNOMOS [sitio web]. 2016. Madrid [Consultado el 16 de Enero de 2017] Disponible en: <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/asi-quedaran-las-bases-de-cotizacion-minimas-y-maximas-para-2017>

RAHERSA [sitio web]. 2016. Madrid [Consultado el 27 de Diciembre de 2016] Disponible en: <http://www.rahersa.es/impactos-del-cambio-climatico-en-cantabria/>

SOCIAL IN MEDIA [sitio web]. 2017. Santander. [Consultado el 23 de Enero de 2017] Disponible <http://socialinmedia.com/>

SOCIAL MEDIA IN CANTABRIA [sitio web]. 2014. Santander. [Consultado el 23 de Enero de 2017] Disponible <http://www.socialmediacantabria.es/>

TWITTER [sitio web]. 2017. California [Consultado el 23 de Enero de 2017] Disponible <https://twitter.com/>

11. ANEXOS

ANEXO 1 PLAN DE EMPRESA

Se muestra el plan de empresa realizado con fecha del 12 de Mayo de 2016 que se presento al concurso Premios al Emprendedor Universitario de la Universidad de Cantabria

A continuación de este primer anexo aparece el segundo anexo

ANEXO 2 PREMIOS UCEM2016

Se presentan las bases, los premios y las categorías del concurso

ANEXO 3 PLAN DE MARKETING

Se presenta el plan de marketing básico de la empresa

ANEXO 4 ESTUDIO DE COMPETENCIA

Se realiza un estudio de competencia para aSMp

ANEXO 5 NIVELES DE PRECIOS

Se muestra un ejemplo de los niveles de precios de varios formatos de papelería.

ANEXO 6 LOGOS DE LA EMPRESA

Se muestran parte de los logos que se realizaron para aSMp

ANEXO 7 DISEÑOS DE PUBLICIDAD DE LA EMPRESA

Se muestran diferentes diseños de publicidad y papelería de la empresa

Plan de empresa PSMP



Aarón Sánchez-Molina Pando

PSMP

12/05/2016

1 Índice

Introducción	pág. 3
La idea	pág. 3
El emprendedor	pág. 4
Estudio de mercado	pág. 5
Macroentorno	
Microentorno	
DAFO	
Plan de Marketing	pág. 8
Producto	
Precio	
Distribución	
Comunicación	
Plan de producción y de infraestructuras	pág. 10
Plan de RRHH	pág. 10
Forma jurídica de la empresa	pág. 11
Plan económico-financiero	pág. 11
Valoración de la empresa	pág. 12

2 Introducción

La empresa que quiero desarrollar se quiere enfocar en el sector servicios, principalmente en el sector turístico, buscando ser una solución para Pymes que no pueden gestionar internamente la importancia de la comunicación a través de las **redes sociales** y el resto de medios de comunicación online, así como el buen **posicionamiento** en buscadores y las respuestas a sus **clientes** en estos medios. Lo que busca la empresa por lo tanto es complementar la actividad de otras empresas, mejorando la comunicación con sus públicos objetivo e incrementar la notoriedad de las mismas.

Por lo tanto la finalidad de la empresa será la gestión de las redes sociales y páginas web de un número de empresas, siendo estas sus clientes.

El factor clave para llevar a cabo esta idea de negocio es la creciente búsqueda por parte de las empresas de especialistas en gestión de redes sociales (*community managers*). Esto conlleva un coste muy grande para la empresa, ya que tener en plantilla a una persona especializada en la gestión de las redes sociales implica un trabajador adicional para la empresa, cosa que no pueden permitirse muchas pequeñas y medianas empresas.

La solución por tanto es subcontratar los servicios de gestión de la comunicación online igual que se gestionan los servicios de auditoría y contabilidad en la mayoría de Pymes.



3 La idea

La idea surge de un modo muy sencillo. El cambio que ha experimentado el mercado hace necesario la comunicación online para la mayoría de las empresas, especialmente aquellas dedicadas al sector servicios y aún más para aquellas que se dedican al sector **turístico**, ya que la mayor parte de la información que obtienen sus clientes es a través de la búsqueda online, al no poder estar presentes en el destino.



Por lo tanto, el interés de las empresas es el poder llevar a cabo una **comunicación online** que consiga atraer clientes, aumentar la notoriedad de su empresa y crecer en el mercado. El principal problema de las mismas es la incapacidad y el desconocimiento de cómo se tiene que llevar a cabo una campaña a través de las redes sociales, como se tiene que gestionar sus públicos objetivo, como poder llevar a cabo una buena segmentación de mercado para captar al cliente al que quieren ir destinados, como poder aparecer en los buscadores más importantes y en las páginas de referencias, etc.

Estas empresas, la mayoría Pymes tienen varias opciones actualmente:

La primera de ellas, es ser **ellas mismas** las que lleven a cabo esta actividad. Esto como he mencionado anteriormente no es eficiente en muchos casos, debido al desconocimiento de las mismas de cómo se tienen que gestionar las RRSS.

Otra segunda opción que tienen es **contratar a una persona** para que lleve a cabo toda la gestión de la actividad online. Esta solución es muy interesante, pero a la vez es muy costosa por parte de la empresa.



La tercera opción se basa en el trabajo a través de una **beca** de prácticas para Pymes, como pueden ser las ofertadas por el banco Santander. A través de estas becas es donde he visto que esta idea tiene una viabilidad muy grande, ya que tres cuartas partes de las becas en prácticas destinadas en Cantabria son para servicios de gestión de RRSS. El problema de esta solución recae en que el trabajo del becario no es continuo, no es duradero más que por un periodo limitado y existe un tiempo bastante importante de aclimatación al puesto (que en muchos casos en el momento que se aclimata se le acaba la beca de prácticas).

La cuarta y última solución es **contratar los servicios de una empresa para que gestione los servicios de la empresa**. Las ventajas de esta solución son varias; la experiencia en el ámbito, tener un personal especializado y poder llevar a cabo un trabajo continuo, siendo más económico que la contratación de un trabajador propio de la empresa, aquí es donde se incorporaría la empresa que quiero crear.



4 El emprendedor

Me presento como Aarón Sánchez-Molina Pando, nacido el 19 de Enero de 1993. Estudiante del Máster de Dirección de Marketing especializado en empresas turísticas, graduado en administración de empresas por la universidad de Cantabria, con un curso de Erasmus en Perugia (Italia). Hablo 4 idiomas (Español, Inglés, Italiano y algo de Francés) y he trabajado dando cursos de español a estudiantes italianos, monitor de fútbol para el Ayuntamiento de Santander y realizaré las prácticas en una Escuela de Surf en Suances gestionando las RRSS y la comunicación online, así como otras tareas de gestión offline y de fotografía.

La creencia de la viabilidad de esta idea unida al poco desembolso y a la oportunidad presente por la falta de una competencia directa fuerte en la región son los pilares para llevar a cabo esta empresa adelante.

5 Estudio de mercado

1º Macroentorno

A nivel de macroentorno la empresa debe tener en cuenta los siguientes factores que son de vital importancia para el desarrollo de su actividad.

A nivel económico, la empresa debe tener en cuenta que la tasa de paro actual en España es ligeramente superior al 20%, siendo algo superior a la tasa de paro actual de la misma región de Cantabria. Esto es un dato muy a tener en cuenta, ya que nos da la idea de lo complicado que es acceder al mercado laboral, siendo especialmente alto el paro juvenil rondando el 50%.

Asimismo debemos analizar del mismo modo el PIB per cápita, puesto que es un indicador del nivel de vida del país, siendo el de España de 23300 € a fecha de 2015, muy inferior al de los principales países europeos. Con esto podemos sacar en claro, que el nivel de vida es inferior al de los principales países de Europa y por lo tanto es un destino económico para los habitantes de los mismos.

Además se debe tener en cuenta el apoyo actual del gobierno para la creación de empresas en todos los ámbitos, creándose 96 nuevas empresas en Cantabria en Febrero de 2016 por ejemplo. Además la salida esperada de la crisis, hace que la inversión en la pequeña y mediana empresa crezca.

Es importante reseñar que a nivel de entorno sociocultural, hay una clara predisposición por “el amor de la tierra” y la importancia que se da a lo nuestro, por lo que es un punto interesante que la empresa debe tener en cuenta, ya que va a dar apoyo a empresas de su comunidad y eso está muy bien visto por la población del lugar. Esto se apoya principalmente en datos de crecimiento del turismo nacional y con datos más que significativos del crecimiento del turismo regional (Cantabria supone para sí misma el 8% del turismo nacional).

2º Microentorno

- a) **Clientes:** Para analizar el microentorno de la empresa debemos tener en cuenta al cliente al que va dirigida, que no es otro que a los pequeños empresarios y pequeñas empresas que no pueden permitirse económicamente poseer dentro de su plantilla a un community manager o dentro de la misma no poseen a un trabajador que pueda gestionar de un modo eficiente su comunicación a través de las RRSS.



El potencial de la empresa por lo tanto es muy grande, ya que la mayor parte de las empresas no optimizan su comunicación 2.0 o ni siquiera la llevan a cabo porque les parece muy costosa o innecesaria.

Por lo tanto, la empresa estudia entrar en el mercado en un nicho actual, existiendo ha fecha de marzo de 2016, 16662 empresas en Cantabria, según datos del ministerio de empleo.

- b) **Competencia:** Si queremos analizar a la competencia que tendrá la empresa dentro del ámbito de Cantabria debemos tener en cuenta principalmente que no existe una competencia 100% directa de la actividad de la empresa dirigida para Pymes.

Con esto no quiero decir que no existan agencias de publicidad en Cantabria, ya que existen numerosas agencias de publicidad y marketing en la Comunidad, pero la empresa que se crea no intenta competir con ellas. El factor diferenciador con respecto a esta competencia es el precio y el trato personalizado.

La mayoría de las agencias actuales se centran en la gestión de toda la comunicación de la empresa, mientras que la empresa a desarrollar gestiona la comunicación online de sus empresas contratadas, pudiendo realizarse servicios adicionales siempre y cuando sea conveniente para ambas partes.

Además la gestión de un número limitado de empresas por persona hace que el trato y la especialización con la compañía sea muy alto, por decirlo de un modo claro, no es convertirse en un agente externo que gestiona la comunicación es ser parte de la compañía para mejorar la comunicación.

- c) **Proveedores:** En este punto es importante reseñar una única cosa, los mismos clientes son proveedores, proveedores de información, son ellos los encargados de optimizar, mejorar y auxiliar a la empresa, ya que son los mejores conocedores de sus productos y eso hará que la comunicación sea insuperable.



DAFO



Debilidades de la empresa

- **Creación reciente:** La empresa se crea actualmente, se puede tener en cuenta como una debilidad por el desconocimiento del mercado in situ y por la necesidad de un trabajo previo amplio.
- Realmente no se plantean excesivas debilidades al tratarse de una idea que busca ser innovadora y cuyos recursos para ponerse en marcha no son excesivamente elevados.

Fortalezas de la empresa

- Trato **personalizado:** El tratamiento personalizado de los clientes hace que sea un factor diferenciador respecto a la competencia
- **Conocimiento** del cliente: Ligado íntimamente al trato personalizado con el mismo
- Ausencia de un elevado número de **costes** estructurales al tratarse de comunicación online que se traduce en precio competitivo y margen

Amenazas

- Alta tasa de **paro** y bajo PIB per cápita
- Situación actual de **inestabilidad** política
- **Desinterés** por parte de empresarios que no lo vean necesarios

Oportunidades

- Tendencia a la **inversión** en nuevas empresas
- **Creación** de nuevas empresas, es decir, nuevos potenciales clientes
- **Globalización** de los clientes, al tratarse de una empresa que gestiona su actividad en la nube
- Aparición de **sinergias** entre sus clientes

6 Plan de Marketing

a) Producto

Para hablar del producto propiamente dicho no se debe hacer un nuevo análisis demasiado exhaustivo, ya que el producto, más bien servicio en este caso es simplemente la gestión y el posicionamiento online de la empresa mediante la comunicación online. Con ello, el plan de producto es simple, manejar distintos niveles de servicio dependiendo de las necesidades de la empresa.

Asimismo es importante destacar la posibilidad de crear clubes **de producto o colaboraciones entre las distintas empresas participantes**. Un ejemplo sería la obtención de clientes mediante la colaboración de una empresa destinada a proporcionar experiencias basadas en deporte extremos y una empresa de ropa deportiva. La búsqueda de un posible intercambio de clientes que mejoraría la facturación de ambos negocios entraría dentro del producto que oferta la empresa.

b) Precio

En cuanto al precio, el estudio preliminar busca un nivel de precios asequible para Pymes. Es por ello que se busca una gestión asequible dependiendo del nivel de comunicación que quiera poseer la empresa contratante. Se plantean varios niveles, dependiendo de la actividad, la información que quieran aportar y el nivel de trabajo que suponga la puesta en marcha de esa comunicación online.

Los niveles de precios serían de **100-120€** para un nivel básico de gestión de la comunicación online, con gestión de las RRSS y la página web. Un nivel estándar o medio que rondaría los **200-225€**, que elevaría la carga de trabajo en las RRSS, la incorporación de nuevas RRSS si se ve necesario y la colaboración con la empresa de un modo más cercano, con un mayor número de contactos directos. Un nivel Premium, que rondaría los **400€**, que equivaldría a casi la incorporación en la cadena de valor completa de la empresa contratante. Es decir, no solo gestión de RRSS, sino trato directo personalizado, incluso campañas offline y posible búsqueda de colaboraciones, etc.

Por último cabe añadir que aparte del precio fijo que se plantea, existe un **precio variable** que dependerá del buen funcionamiento de la empresa contratante. Este precio variable irá ligado al incremento de las ventas con respecto a periodos pasados, al incremento de la actividad ligada a la comunicación online, a través de la medición



mediante programas de fidelización, programas de medición de la actividad online, etc. De este modo se contempla la posibilidad de un incremento importante en una compañía que podría dar como resultado un nuevo nivel de actividad en el cual la propia empresa se ocupara de toda la gestión de la comunicación de la empresa, llegando a formas parte de la misma.

También hay que decir que la empresa se plantea la realización de actividades puramente de marketing en caso de que sea interesante para su cliente, como pueden ser estudios de mercado, análisis de competencia, análisis de oportunidades y amenazas existentes en el mercado... que buscarían complementar la actividad online y se estudiaría el precio pactado a través de las horas de trabajo que fuesen necesarias para la actividad.

c) Distribución

A nivel de distribución, será de tipo **directa** y por lo tanto no se debe llevar a cabo un análisis, ya que la distribución de este servicio siendo online no tiene necesidad de tener que existir intermediarios.

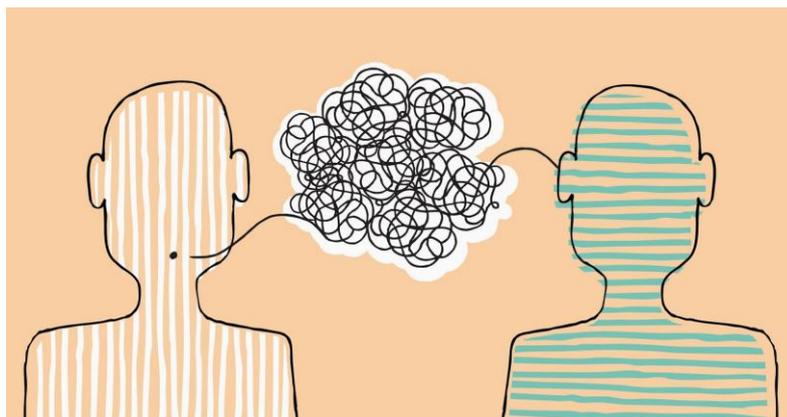
d) Comunicación

En este apartado, sencillamente hay que decir que la comunicación de la empresa será principalmente mediante dos formas principales. La primera es bastante clara y será **comunicación online**, a través de las RRSS, con campañas creativas, que busquen llegar a un gran número de potenciales clientes, y que vean que la actividad que realiza la empresa puede complementar y mejorar la de su propia empresa.

El resto de la comunicación se realizará mediante **fuerza de ventas**, a través de la visita de diferentes pymes y la proposición de la puesta en marcha de un plan de comunicación online. Este método lo que consigue es que mediante el trato personal, puedas adaptarte después de un estudio previo de la situación de tu cliente, de las necesidades específicas de la empresa. Del mismo modo, se busca reforzar el valor de la comunicación a través de RRSS y la mejora del posicionamiento en buscadores.

Al final lo que hace esta comunicación es poder dar a conocer las ventajas de una buena comunicación a través de internet y poder resolver las dudas que tenga un cliente que no conoce esta serie de ventajas.

Se estudiará además la opción de la elaboración de un panfleto para entregar en diferentes locales, con la información de contacto de la empresa, los beneficios que ofrece y los servicios que oferta, así como los niveles de precios.



7 Plan de producción y de infraestructuras

La empresa al producir un servicio no es necesario la puesta en marcha de un excesivo plan de producción, más bien lo que se produce es información, así que lo necesario para producir información es necesario conocimiento, tanto del mercado, como del cliente, como sobre todo en este caso, del cliente de nuestro cliente.

A nivel de infraestructuras se plantea la posibilidad de alquilar un pequeño piso para llevar a cabo el negocio, aunque este alquiler irá determinado al crecimiento de la empresa, siendo innecesario pero interesante durante los primeros meses de constitución de la misma, ya que durante esos meses será más interesante centrarse en conseguir clientes.

Asimismo el equipamiento se gestionará de la misma forma, se comenzará a trabajar con el propio ordenador, teléfono y cámara del emprendedor, incorporándose progresivamente equipamiento de mayor calidad para mejorar el servicio que se ofertará a las empresas.

Por último el principal gasto inicial de la empresa, se basará en el transporte por toda la zona, principalmente Cantabria, para contactar con las diferentes empresas contratantes, conocer las instalaciones donde operan, empleados, clientes actuales... para poder llevar a cabo un diagnóstico de situación y promover sus puntos fuertes.

8 Plan de RRHH

El plan de RRHH es muy sencillo. En un principio el único trabajador será el emprendedor, el cual, se encargará de contactar con las empresas, hacer su comunicación y llevar a cabo la comunicación de la propia empresa

La contratación de personal irá ligada al número de empresas que vayan incorporándose, el cálculo que se establece, suponiendo que el precio estándar de 200€ será el que tendrán la mayoría de las empresas. Esto hace que a partir de la contratación de 8-10 empresas (equivalentes a 15-20 empresas con el precio básico o 4-5 con el precio Premium de gestión) se contratará a un empleado adicional, y así sucesivamente.

Esta idea parte de una premisa, que todas las pymes que gestionan de un modo incorrecto o ni siquiera gestionan sus RRSS puedan mejorar o implantar una comunicación online, esto son muchas empresas hoy en día, así que el crecimiento de la empresa es enorme. Se plantea la idea de que se acaben gestionando empresas mediante un método geográfico en un futuro; 1 persona encargada de las empresas de Noja, otra de Laredo, dos o tres para las empresas de Santander, esto a largo plazo.



Esta idea a largo plazo, partiría de la contratación de personal preferentemente de la propia zona, para fomentar el empleo y para a su vez existir un conocimiento más grande que el que tuviera una persona de fuera.

Esta cantidad de futuros empleados de la empresa se valora que siga un modelo de contratación de autónomos o becas para estudiantes durante un primer periodo de tiempo para que conozcan el puesto de trabajo, se aclimaten a la manera de llevar a cabo la actividad y en un futuro puedan ser contratados por la empresa. Este sistema lo que produce son menos costes para la propia empresa, mejor conocimientos de sus futuros empleados y una mejora continua de los mismos, así como un período de prueba para que demuestren sus capacidades y si son aptos para el puesto.

A largo plazo el emprendedor dejaría la parte puramente funcional y se centraría en la supervisión de la actividad, la búsqueda de nuevos clientes potenciales, la creación de sinergias entre los mismos y la colaboración con esas empresas que tengan un potencial de crecimiento más elevado.

9 Forma jurídica de la empresa

Se constituirá la empresa como empresario individual, debido a su fácil gestión de trámites, costes y mayor trato directo con el emprendedor por parte de las empresas.

Además esta forma de constitución cabe mencionar que puede ser modificada en un futuro, cuando la empresa comience a facturar una mayor cantidad de dinero, que se calcula que suceda entre el primer y segundo año cuando se empiece a reconocer la empresa entre las diferentes empresas clientes que consiga.



10 Plan económico-financiero

La previsión que se va a llevar a cabo parte de la base de un contacto directo con un número amplio de empresas. Se prevén los siguientes gastos e ingresos iniciales el primer año:

Gastos	Ingresos
50 € * 6 meses de autónomos	100€/empresa*6 empresas * 12 meses
133,52€ * 6 meses de autónomos	200€/empresa*8 empresas * 12 meses
Transporte hacia los clientes 1000€ al año	400€/empresa*1 empresa * 12 meses
Alquiler local 300€ * 6 meses (innecesario primeros meses)	TOTAL = 31200€
Otros posibles gastos que surjan 1000 €	
TOTAL = 4901,12 €	

Se estima el cálculo de ingresos de la siguiente forma, ya que se irán incorporando empresas a lo largo del año, no solo en el primer mes de constitución de la empresa. Se supone una media que a lo largo del año (2 empresas que se contraten a los 6 meses son como una sola empresa que contrato todo el año, en términos de ingresos). Se hace de este modo para la sencillez de los cálculos.

Para el segundo año se calculan los gastos de la siguiente manera

Gastos	Ingresos
186,92 * 12 meses de autónomos	100€/empresa * 20 empresas * 12 meses
Transporte hacia los clientes 1500€ al año	200€/empresa * 25 empresas * 12 meses
Alquiler local 300€ * 12 meses	400€/empresa * 4 empresa * 12 meses
Contratación de un autónomo 1500€ * 12 meses y otro 1500 € * 6 meses	TOTAL = 103200 €
Gastos de equipamiento (ordenador, cámara...) 2000€	
Otros posibles gastos que surjan 2000 €	
TOTAL = 38343,04	

La contratación de autónomos se debe a que la carga de trabajo empieza a ser excesiva para una persona sola, se les hará factura por su trabajo de autónomo con la propia empresa, no con las empresas clientes que gestione y podrá estudiarse su incorporación a la propia empresa, igual que se comenzará a estudiar la posibilidad de transformación en Sociedad Limitada.

La financiación será con recursos propios, ya que en constitución no existen apenas gastos reseñables hasta el comienzo de la actividad.

11 Valoración de la empresa

Con este plan se puede observar que la empresa cumple con los 3 requisitos principales que debe cumplir cualquier empresa que quiere salir al mercado:

1º) La empresa satisface una necesidad existente, es decir, se encuentra en un mercado interesante en el que puede desarrollar su actividad, siendo una idea innovadora y no existente actualmente

2º) Existe una viabilidad estratégica, ya que posee una serie de ventajas competitivas que no tiene ninguna empresa que pudiera hacerla la competencia, basadas en tres principales pilares: Precio, Personalización y Conocimiento del Cliente

3º) Existe una viabilidad económico-financiera, ya que a este nivel de precios es rentable, ya que consigue obtener beneficios desde el primer año con unos gastos de constitución muy reducidos.



PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Los proyectos deben reflejar una iniciativa empresarial sólida, bien argumentada y que pueda ser desarrollada por los participantes en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Cantabria. Deben centrarse en los siguientes ámbitos de actividad:

- Economía y Empresa
- Servicios
- Medio Ambiente
- Apoyo a la Industria
- Nuevas Tecnologías
- Empresas de Base Tecnológica

Los participantes deben presentar una memoria del proyecto y el impreso correspondiente, que se puede recoger en el COIE de la Universidad de Cantabria o descargarse en la dirección www.coie.unican.es. La memoria debe tener una extensión máxima de 25 páginas y ha de incluir los siguientes aspectos:

- Estudio de Mercado
- Plan de Marketing
- Plan de Producción
- Infraestructuras
- Plan de Recursos Humanos
- Plan Económico-Financiero
- Forma Jurídica de la empresa

Podrá incluir como anexos también otros datos que faciliten la comprensión y valoración del proyecto.

En el impreso deberá indicarse el ámbito de actividad del premio al que se desee optar (elegir sólo una categoría para cada proyecto).

ASESORAMIENTO

El COIE informará, asesorará y orientará a los participantes que lo soliciten, apoyándoles en la elaboración de la documentación necesaria para participar en la presente convocatoria.

Con el objetivo de conocer y apoyar a los proyectos ganadores de los premios, el COIE realizará una labor de tutelaje y seguimiento de los proyectos premiados.

UCem
XIV Premios al
Emprendedor Universitario

ORGANIZA



EN COORDINACIÓN CON:



PATROCINAN



COLABORAN



UCem

XIV Premios al
Emprendedor Universitario

ECONOMÍA
Y EMPRESA

NUEVAS
TECNOLOGÍAS

APOYO A LA
INDUSTRIA

MEDIO
AMBIENTE

SERVICIOS

EMPRESAS
DE BASE
TECNOLÓGICA



Los Premios al Emprendedor Universitario nacieron con la vocación de fomentar el espíritu emprendedor en la Comunidad Autónoma de Cantabria.

De este modo, la Universidad de Cantabria quiere estimular en su comunidad la iniciativa empresarial y enriquecer su contribución al desarrollo económico y social de la región. Al mismo tiempo, contribuye a la consolidación del tejido empresarial relacionado con la explotación del conocimiento y la innovación tecnológica.

OBJETIVOS

- Fomentar ideas y proyectos innovadores de carácter empresarial.
- Facilitar la creación y desarrollo de nuevas empresas.
- Impulsar la definición de proyectos empresariales.
- Potenciar el autoempleo como una opción viable para la inserción laboral.
- Favorecer la creación de empleo.
- Promover la cultura emprendedora.

DESTINATARIOS

El certamen está dirigido a todos los alumnos de la Universidad de Cantabria con espíritu emprendedor que estén cursando sus estudios o los hayan finalizado en los seis últimos años, y a las personas que pertenezcan a la comunidad universitaria de la UC. Pueden presentarse de forma individual o en grupo.

CRITERIOS DE VALORACIÓN

Para la evaluación de los proyectos, se realizará un estudio en el que se analizarán las posibilidades de ejecución real y en el que se considerarán como criterios prioritarios los siguientes aspectos:

- Nivel de desarrollo.
- Carácter innovador.
- Creación de puestos de trabajo.
- Aplicabilidad empresarial de la idea.
- Fomento de empleo de personas con discapacidad.

Asimismo se tendrá en cuenta el nivel de implicación real de los candidatos en sus propuestas valorándose la firme decisión de poner en marcha los proyectos presentados.

MIEMBROS DEL JURADO

El jurado estará compuesto por:

- El Rector de la Universidad de Cantabria o persona en quien delegue.
- Un técnico del COIE de la Universidad de Cantabria.
- Un representante de cada institución patrocinadora y colaboradora.

ACEPTACIÓN DE LAS NORMAS

La participación en el presente concurso supone la total aceptación de las presentes bases. El veredicto del jurado será inapelable. La resolución del jurado se dará a conocer en junio de 2016.

PREMIOS

En esta edición se designará un ganador y dos finalistas en cada uno de los siguientes premios:

SERVICIOS AYUNTAMIENTO DE SANTANDER, dotado con dos años de permanencia gratuita en el vivero de empresas de Santander con un completo equipo informático.

MEDIO AMBIENTE AYUNTAMIENTO DE TORRELAVEGA, dotado con dos años de permanencia gratuita en el vivero de empresas de Torrelavega con un completo equipo informático.

APOYO A LA INDUSTRIA AYUNTAMIENTO DE CAMARGO, dotado con dos años de permanencia gratuita en el Centro de Empresas de Camargo con un completo equipo informático.

ECONOMÍA Y EMPRESA CAJA VIVA, CAJA RURAL, dotado con 6.000 €.

NUEVAS TECNOLOGÍAS AYUNTAMIENTO DE ASTILLERO, dotado con dos años de permanencia gratuita en el vivero de empresas de Astillero con un completo equipo informático.

EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA FUNDACIÓN LEONARDO TORRES QUEVEDO, dotado con dos años de permanencia gratuita en el Centro de Desarrollo Tecnológico de la Universidad de Cantabria (CDTUC) y equipo informático completo.

DINAMIZACIÓN TURÍSTICA AYUNTAMIENTO DE SANTA CRUZ DE BEZANA, dotado con dos años de permanencia gratuita en el vivero de empresas de Santa Cruz de Bezana con equipo informático.

Además de los mencionados premios se otorgarán adicionalmente:

Organizado y gestionado por el **CISE** en coordinación con el **COIE**, a todos los proyectos ganadores y finalistas se les dará un curso de formación especializada en nuevos modelos de negocio y tutorización durante seis meses en el proceso de constitución de la empresa.

Premio al proyecto más innovador consistente en una plaza a cada miembro del equipo en el Programa Erasmus para Jóvenes Emprendedores para realizar una estancia de 1 a 6 meses de duración en otro país europeo, dentro del proyecto Gymnasium VI, y un año de registro en la Cámara de Comercio, otorgado por la **CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE CANTABRIA**.

Premio al proyecto con mayor internacionalización y/o cooperación empresarial consistente en el obsequio de un año de afiliación a la Organización, otorgado por la **CEOE-CEPYME DE CANTABRIA**.

Premio a todas las empresas ganadoras en cada uno de los premios consistente en el asesoramiento gratuito durante un año, en el área laboral, fiscal y contable; y premio especial **RED GLEZCO VENTURES** de participación preferente en su red de Business Angels, prestado por **GLEZCO ASESORES**.

Premio al proyecto con mayor implicación de mujeres consistente en una tablet, otorgado por la **ASOCIACIÓN DE MUJERES EMPRESARIAS DE CANTABRIA (AMEC)**.

Premio al proyecto con mayor implicación y relación con las empresas laborales y economía social, dotado con una tablet, otorgado por la **AGRUPACIÓN DE EMPRESAS LABORALES Y ECONOMÍA SOCIAL DE CANTABRIA (ACEL)**.

Premio al proyecto que contribuya a la promoción y fomento del empleo autónomo, dotado con un ordenador portátil, otorgado por **ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS DE CANTABRIA (ATA)**.

Premio a la empresa de base tecnológica con mayor proyección otorgado por **SODERCAN**, compuesto por un pack de servicios de asesoramiento personalizado en el ámbito económico financiero del proyecto: análisis de las necesidades de financiación, tutorización para la presentación del proyecto a redes de inversores privados, aceleradoras, plataformas de crowdfunding, y otras fuentes de financiación alternativa.

Premio al proyecto con mayor innovación tecnológica dotado de un año de servicios de asesoramiento tecnológico y estratégico que incluye: Búsqueda de socios y plataformas, ayuda en la elaboración de memorias técnicas para preparar el acceso a programas de financiación competitiva, tanto a nivel regional, como nacional y europeo, informe de vigilancia estratégica sobre el posicionamiento del proyecto, posibilidad de uso de equipamiento de laboratorio y el obsequio de un dispositivo wearable, otorgado por el **CENTRO TECNOLÓGICO DE COMPONENTES (CTC)**.

Premio al proyecto que más fomente el empleo de personas con discapacidad consistente en una mención honorífica con diploma otorgado por **FSC Inserta (Fundación ONCE)**.

La entrega de los premios quedará supeditada a la ejecución y puesta en marcha efectiva de los proyectos empresariales, estableciendo un plazo máximo de seis meses para la constitución de la empresa. Cada entidad otorgante podrá pedir a los premiados la documentación que estime oportuna.

Los premios podrán quedar desiertos en el caso de que el jurado considere insuficiente el nivel de los proyectos presentados a concurso. En el premio de Economía y Empresa, la dotación económica en caso de que el premio recaiga en el primer finalista será de 4.000 € y si recayese en el segundo finalista la dotación sería de 3.500€.

LUGAR Y PLAZO DE PRESENTACIÓN

Centro de Orientación e Información de Empleo UNIVERSIDAD DE CANTABRIA Edificio Tres Torres, Torre B, 1ª planta. 39005 Santander
Tel. 942 20 09 60 • Fax: 942 20 11 15
rosa.obregon@unican.es - www.coie.unican.es
El plazo de presentación de los proyectos finalizará el 12 de mayo de 2016 a las 13,00 horas.

CONFIDENCIALIDAD Y RETIRADA DE PROYECTOS

Se garantiza la confidencialidad de todos los proyectos presentados. Los proyectos premiados quedarán en poder de la organización del concurso a efectos de su seguimiento y comprobación de la documentación justificativa.

Los proyectos no premiados podrán ser retirados por sus promotores en el plazo de un mes contado desde que se haga público el fallo del jurado.

ANEXO 3 PLAN DE MARKETING

1. La empresa
 - 1.1 Sector al que pertenece
 - 1.2 Descripción de la empresa
 - 1.2.1 Historia
 - 1.2.2 Modelo de negocio
 - 1.2.3 Datos importantes a tener en cuenta
 - 1.3 Personal
 - 1.4 Forma de trabajo
 - 1.5 Horario de trabajo
2. Misión, visión y valores
 - 2.1 ¿Qué soy?
 - 2.2 ¿Qué quiero?
 - 2.3 ¿Cómo voy a conseguirlo?
3. Análisis interno
 - 3.1 Recursos tangibles
 - 3.2 Recursos intangibles
 - 3.3 Capacidades
4. Análisis externo
 - 4.1 Macroentorno
 - 4.2 Microentorno
 - 4.2.1 Amplio estudio de competencia
 - 4.2.1.1 ¿Qué hacen?
 - 4.2.1.2 ¿Cómo lo hacen?
 - 4.2.1.3 ¿A qué nivel de precios lo hacen?
 - 4.2.1.4 ¿Qué cosas pueden servir para el negocio?
5. Análisis DAFO
 - 5.1 Fortalezas
 - 5.2 Debilidades
 - 5.3 Oportunidades
 - 5.4 Amenazas
6. Marketing estratégico
 - 6.1 Mercado de referencia actual
 - 6.1.1 Estrategia para cada producto-mercado
 - 6.2 Posicionamiento
 - 6.2.1 Posicionamiento actual
 - 6.2.2 Posicionamiento buscado
 - 6.3 Estrategia de segmentación
 - 6.3.1 Delimitación de cada segmento
 - 6.3.2 Estrategia para cada segmento
 - 6.4 Plan de RRHH
 - 6.4.1 Estudio de la carga de trabajo actual
 - 6.4.2 Estudio de necesidades de contratación
 - 6.5 Plan de expansión
7. Estrategias de marketing operativo
 - 7.1 Plan de producto
 - 7.2 Plan de precio
 - 7.3 Plan de distribución
 - 7.4 Plan de comunicación
8. Presupuesto del plan operativo
9. Estimación de resultados y plan de medición y control
10. Conclusiones

ANEXO 4 ESTUDIO DE COMPETENCIA

Jesús Vázquez

Se trata de un empresario individual que empezó a operar en el sector en 1995, por lo que cuenta con una experiencia importante en el mercado. Su descripción es “Creamos valor para nuestros clientes a partir de la creatividad y el diseño. Creemos en las ideas” y ofrece los siguientes servicios:

- Redes Sociales (planificación estratégica para la presencia de empresas en redes sociales, diseños de páginas y aplicaciones, campañas de publicidad...)
- Gráfica (carteles, folletos, catálogos de empresa, revistas, libros, flyers...)
- Branding (creación de marcas, imagen corporativa y de producto, packaging)
- Publicidad (campañas de publicidad, planificación de medios, realización de spots, marketing directo, social, viral, street marketing, ambient marketing, marketing de guerrilla)
- Online (diseño web y multimedia, aplicaciones para móvil y tablets)
- Comunicación (comunicación externa e interna, relaciones públicas: eventos, presentaciones, street marketing, notas de prensa)

Posee 268 Me gusta en su página de Facebook y cuenta con 446 seguidores en Twitter. Destaca principalmente su labor para ferias, eventos y ponencias puntuales que se celebren dentro de la Comunidad.

Social In Media

Se trata de una empresa con 4 años de experiencia en el mercado. Define sus objetivos como “alcanzar tus objetivos de ventas y creación de imagen de marca, mediante estrategias de Comunicación Digital y el correcto uso de herramientas Social Media y Marketing de Contenidos.” Destaca sobre todo la importancia dada a las RRSS propias en contraposición con otras empresas, usándolas en gran medida para comunicar sus acciones. Posee eso si grandes clientes como pueden ser la Universidad de Cantabria, Cantur, UIMP...

Ofrece los siguientes servicios:

- Comunicación digital
- Estrategia en Social Media y RRSS
- Marketing de contenidos
- Monitorización, medición y análisis
- Optimización de campañas en ADS
- Formación y ponencias

La empresa está orientada principalmente a la comunicación puramente online y al desarrollo de otras empresas, pudiendo ser la más parecida a aSmp. Cuenta con 1056 me gusta en Facebook y 1483 seguidores en Twitter, destacando por tanto su importancia en las RRSS.

C&C Publicidad

Se trata de una empresa que comenzó a operar en publicidad hace más de 30 años. Su forma de describirse es: “el Grupo C&C sabemos que tan importante como generar buenas ideas es la capacidad para llevarlas a cabo”. Ofrece los siguientes servicios:

INTERNET	MARKETING	PUBLICIDAD
Estrategia de Identidad Digital	Posicionamiento de marca	Estudio y creación de marca. Naming
Software en Internet y Mobile	Plan de Marketing y seguimiento	Diseño de imagen corporativa. Branding
Producciones vídeo y multimedia	Gestión de Contenidos	Publicaciones de empresa
Publicidad online: SEM, Display	E-mail Marketing	Anuncios y campañas publicitarias
Estrategia Social Media	Mobile Apps e Internet	Planificación y gestión de medios
EVENTOS	COMUNICACIÓN	STANDS
Presentaciones comerciales	Gabinete de prensa	Stands modulares y de diseño
Recogida de datos y stands	Relaciones con los medios	Diseño y organización de exposiciones y eventos
Actividades promocionales	Relaciones públicas y Eventos	Publicidad exterior de gran formato
Ambientación de Centros Comerciales	Creación de contenidos	Decoración interior y exterior de oficinas
Animación de stands y puntos de venta	Social Media y Gestión Online	Gestión Internacional de ferias y stands

Tabla A4.1 Servicios C&C. Elaboración propia. Fuente: <http://cycpublicidad.com/>

Esta empresa está orientada tanto a grandes empresas como a pequeñas empresas y posee 92 me gusta en Facebook y tiene 439 seguidores en Twitter.

Grupo interés

Nacida en 2006 con 11 años en el mercado. Describe su trabajo como “desarrollando ideas y haciendo equipo. Este es nuestro claim, esta es nuestra enseña. Los proyectos de nuestros clientes son nuestros.” El grupo interés es una empresa que destaca principalmente por la importancia al diseño. Sus servicios están orientados hacia la importancia de la imagen y no hacia generar exceso de contenido.

Sus servicios preferentes son:

- Branding (logotipos, papelería, naming, rotulación...)
- Campañas de publicidad (fidelización, cuñas, merchandising, anuncios gráficos...)
- Digital marketing (diseño web, posicionamiento SEO y SEM, Social Media...)
- Diseño editorial (maquetación, documentos...)
- Organización de eventos (stands, road shows, galas, congresos, street marketing...)

Cuenta con 1089 me gusta en Facebook y 530 seguidores en Twitter. Con diseños innovadores en sus publicaciones y mucho contenido creativo.

MD-Studio

Se trata de una empresa que lleva operando en el mercado 5 años. Se trata de un empresario individual. La empresa se intenta describir como un “estudio especializado en Marketing y Diseño. Utilizando las últimas tecnologías para mejorar la efectividad y la rentabilidad, consiguiendo así los mejores resultados posibles.” Ofrece productos sencillos a sus clientes, realizando un trato personal a los mismos.

Sus servicios son los siguientes:

- Marketing Online y Publicidad (SEM, programas de afiliación, E-commerce)
- Gestión de Redes Sociales (Community Manager / Social Media estratégico)
- Diseño Web 2.0 (Páginas Web, Tiendas Online, Blogs...)
- Posicionamiento Web en Buscadores (Primeros puestos en Google, Bing, Yahoo...)
- Diseño Gráfico (Diseño corporativo, Infografía 3D, Diseño y Animación 3D)

Cuenta con 179 me gusta en Facebook y 1666 seguidores en Twitter, eso sí, siendo el perfil propio del empresario. Su forma de actuar en el mercado recuerda mucho a los servicios y el modo de funcionamiento de aSMp.

Disenium Web

Disenium es una empresa con 10 años de experiencia dentro del mercado. Se describe como “una agencia publicidad con un marcado carácter dinámico, que busca constantemente innovar, y también nutrirse de cada cliente y mantener una comunicación continúa, transparente y clara con ellos. Porque solo de esta interacción salen los mejores resultados.”

Ofrece los siguientes servicios:

DISEÑO	WEB	MARKETING 360º	OTROS
Naming	Web corporativa	Consultoría	Fotografía
Marca	Marketing electrónico	Google Adwords	Apps para móviles
Branding	CRM	SEM	Formación
Packaging	Dominios/Hosting	Posicionamiento	Business factory
Editorial	Webs autogestionables	Planificación de medios	Audiovisual

Tabla A4.2 Servicios Disenium. Elaboración propia. Fuente: <http://disenium.es>

Destaca la importancia que da a acciones de carácter muy diverso como la comunicación online, la realización de contenido audiovisual y fotografía, por lo que se podría decir que toca un gran abanico de servicios. Cuenta con 273 me gusta en Facebook y 134 seguidores en Twitter, sin mucha actividad en ambas redes.

Fraile&Blanco

Se trata de una empresa que cuenta con 3 sedes, una en Madrid, otra en Santander y otra en Palma de Mallorca. Se describe como “una empresa que produce sus servicios en modo factoría. Ofrecemos servicios y productos de calidad y 'low cost'. Hacemos para ti contenidos enriquecidos, con un gran valor añadido, listos para poder distribuir en cualquier tipo de plataforma y con la garantía que ofrece nuestro seguimiento.”

Fundada en 1997 y con 20 años de experiencia en el mercado, destacan la importancia que da al contenido Hipermedia con servicios muy específicos y de alto valor.

Los servicios que ofrece a sus clientes son:

- Canales de TV hechos a medida
- Aplicaciones para dispositivos móviles
- Marketing Social Online para tu empresa
- Desarrollo Web.

Cuenta con 3488 me gusta en Facebook y 1798 seguidores en Twitter, con mucha actividad en sus redes, mucho contenido audiovisual propio y mucha comunicación de sus clientes.

Social Media in Cantabria

Se trata de una empresa nacida en 2014, con apenas 3 años de experiencia en el mercado. La descripción del negocio es que Social Media in Cantabria “se encargará de gestionar tu reputación en los diferentes medios y redes sociales, adaptar y actualizar el diseño de tu página web cuando lo requiera, y ayudarte a posicionar tu marca entre los primeros resultados de los principales motores de búsqueda, para hacer más fácil que nos encuentren.”

Social Media in Cantabria ofrece servicios orientados a la comunicación online, destacando:

- Community manager
- Diseño web responsive
- Posicionamiento SEO y SEM
- Social Media Manager
- Identidad corporativa
- Diseño corporativo
- Content manager

Cuenta con 3383 me gusta en Facebook y 208 seguidores en Twitter. Servicios online similares a los que ofertará aSMp. Realiza mucho contenido en su blog sobre temas de marketing y comunicación online para el público general.

ANEXO 5 NIVELES DE PRECIOS

Formato	Empresas de fuera	Descuento del 20%	Descuento del 25%	Descuento del 25%
Tarjetas	Precio base	Tarifa básica	Tarifa media	Tarifa Premium
100	25€	20€	18,75€	18,75€
500	35€	28€	26,25€	26,25€
1000	45€	36€	33,75€	33,75€
2000	60€	48€	45€	45€
4000	90€	72€	67,5€	67,5€
8000	120€	96€	90€	90€
Flyers en A6	Precio base	Tarifa básica	Tarifa media	Tarifa Premium
250	35€	28€	26,25€	26,25€
500	45€	36€	33,75€	33,75€
1000	60€	48€	45€	45€
2000	90€	72€	67,5€	67,5€
4000	120€	96€	90€	90€
8000	135€	108€	101,25€	101,25€
Carteles en A3	Precio base	Tarifa básica	Tarifa media	Tarifa Premium
100	50€	40€	37,5€	37,5€
250	70€	56€	52,5€	52,5€
500	110€	88€	82,5€	82,5€
1000	125€	100€	93,75€	93,75€
2000	180€	144€	135€	135€

ANEXO 6 LOGOS



ANEXO 7 DISEÑOS DE PUBLICIDAD

Flyer al 50%



Anuncio en Facebook



Tarjetas

