



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO FINAL DE CARRERA

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE VENTA Y REPARACIÓN DE TELÉFONOS MÓVILES DE BAJO COSTE.

YOUR PHONE STORE, S.L.



Juan Ibáñez Roselló

Director: Carlos Vicente García Gallego.

Valencia, Junio de 2014



Agradecimientos

A mis **padres**, hermanos y familiares, por todos los sacrificios que han tenido que hacer para que yo tuviera todo lo necesario para poder finalizar mis estudios con éxito.

A **Mónica**, por el apoyo incondicional en todas las situaciones que he pasado, y por su gran insistencia durante este tiempo en motivarme para terminar los estudios.

Y a **Carlos**, por su dedicación, consejos y paciencia durante este tiempo.

ÍNDICE

1. Introducción	10
1.1. Resumen	10
1.2. Objeto del Trabajo Final de Carrera y asignaturas relacionadas.....	11
1.3. Objetivos.	16
1.4. Metodología.....	16
2. Antecedentes y situación actual.....	19
2.1. Coyuntura económica actual en España.....	24
2.2. El sector en la actualidad	35
2.2.1. Análisis de la demanda.....	35
2.2.2. Análisis de la oferta.....	38
3. Análisis Estratégico.....	44
3.1. Análisis del entorno.	44
3.1.1. Análisis PESTEL.....	45
3.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	68
3.1.3. Análisis de la competencia	77
3.2. Análisis interno	87
3.2.1. Forma jurídica, proceso de constitución.	88
3.2.2. Identificación de los recursos.....	98
3.2.3. Estructura organizativa.	102
3.2.4. Misión, Visión y Valores.....	103
3.3. Análisis DAFO	105
4. Análisis de la prestación del servicio.....	109
4.1. Introducción.....	109

4.2.	Localización.....	109
4.3.	Distribución.....	114
4.4.	Procesos	118
4.5.	Resumen.....	128
5.	Plan de marketing.....	129
5.1.	Público Objetivo	130
5.2.	Segmentación del mercado.....	130
5.3.	Posicionamiento estratégico.....	137
5.4.	Precio	138
5.5.	Producto.....	139
5.6.	Promoción	142
5.7.	Distribución.....	145
5.8.	Los servicios suplementarios	149
5.9.	Resumen.....	150
6.-	Análisis económico-financiero de la empresa	152
6.1.	Balances previsionales.....	165
6.2.	Cuentas de Resultados previsionales	168
6.3.	Ratios	172
6.4.	Umbral de rentabilidad	179
6.3.	Fondo de maniobra	181
6.4.	Análisis de la inversión: VAN, TIR, PAYBACK	182
6.5.	Resumen.....	184
7.	Conclusiones	186
	Bibliografía	191
	Anexos.....	194

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1 Número de clientes de telefonía móvil en España	23
Gráfico 2. Tasa Variación del PIB de España	25
Gráfico 3 Evolución anual de la Tasa de Paro.	26
Gráfico 4 Evolución trimestral del Número de Parados.	28
Gráfico 5 Evolución del IPC.....	29
Gráfico 6 Balanza Comercial	30
Gráfico 7 Evolución del PIB de la Comunidad Valenciana.....	32
Gráfico 8 Evolución de la Tasa de Paro en la Comunidad Valencia y España.....	33
Gráfico 9 Evolución del IPC de la Comunidad Valenciana y España	34
Gráfico 10 Evolución del Comercio Exterior de la Comunidad Valenciana	35
Gráfico 11 Evolución penetración telefonía móvil en España	36
Gráfico 12 Evolución del porcentaje de Smartphone a nivel mundial	37
Gráfico 13 Evolución de altas y bajas en el sector TIC.....	43
Gráfico 14 Modelo PESTEL.....	45
Gráfico 16 Evolución de la población en España.....	51
Gráfico 17 Pirámide de población española año 2011.....	52
Gráfico 18 Evolución de la pirámide de población en España.....	53
Gráfico 19 Evolución esperanza de vida al nacer.....	54
Gráfico 20 Pirámide población de la Comunidad Valenciana año 2011	56
Gráfico 21 Evolución 2006-2009 del gasto medio por hogar y por categoría (€)	58
Gráfico 22 Dedicación horaria mensual en las actividades principales de Internet a nivel mundial .	60
Gráfico 23 Utilización de las redes sociales en España	60
Gráfico 24 Evolución de las ventas de los principales elementos de comunicación a nivel mundial (unidades por año) (Más grande + anúncialo antes)	63
Gráfico 25 Valoración aplicaciones por los clientes	67
Gráfico 26 Distribución de los ingresos generados por las descargas (T1, 2013).....	68
Gráfico 27 Conclusión análisis Porter.....	77
Gráfico 28 Cuota de mercado de las principales empresas	79



Gráfico 29 Evolución ventas Telecor, S.A. 82

ÍNDICE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Handie Talkie H12-16.....</i>	<i>Ilustración 2. DynaTac 8000X</i>
.....	19
<i>Ilustración 3. Segunda Generación de Teléfonos Móviles.</i>	21
<i>Ilustración 4. J-SH04</i>	22
<i>Ilustración 5 Distribución de la población extranjera en España</i>	55
<i>Ilustración 6 Cambio gustos consumo ocio</i>	58
<i>Ilustración 7 Logotipo Energy Star.....</i>	61
<i>Ilustración 8 Phone House.....</i>	79
<i>Ilustración 9 Muestra catálogo web Phone House</i>	80
<i>Ilustración 10 Telecor, S.A.....</i>	81
<i>Ilustración 11 Publicidad Telecor.....</i>	81
<i>Ilustración 12 Muestra catálogo Telecor.....</i>	81
<i>Ilustración 13 Logo Tu Dual Sim</i>	84
<i>Ilustración 14 Portal web Tu Dual Sim</i>	85
<i>Ilustración 15 Logo Tienda Siglo XXI.....</i>	85
<i>Ilustración 16 Portal web Tienda Siglo XII.....</i>	86
<i>Ilustración 17 Logo Jiayu.....</i>	86
<i>Ilustración 18 Portal web Jiayu</i>	87

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Distribución por partidas Balanza Comercial España	31
Tabla 2 Paro registrado por sectores económicos en la Comunidad Valenciana	34
Tabla 3 Hipersector TIC.....	38
Tabla 4 Facturación neta del Hipersector TIC (Millones de €).....	40
Tabla 5 Principales parámetros del sector	41
Tabla 6 Balanza comercial del sector TIC	42
Tabla 7 Principales parámetros del empleo en el sector TIC	42
Tabla 8 Evolución ventas mundiales por producto en miles de unidades.....	64
Tabla 9 Ventas mundiales de Smartphones según sistema operativo en 2013 (Miles de Unidades)	65
Tabla 10 Sectores con mayor creación de empresas.....	72
Tabla 11 Empresas con características esperadas	83
Tabla 12 Formas jurídicas principales.....	88
Tabla 13 Descripción puesto trabajo 1.....	100
Tabla 14 Descripción puesto de trabajo 2	101
Tabla 15 Matriz DAFO	106
Tabla 16 Datos principales poblacionales de Benimaclet y Benicalap	110
Tabla 17 Pirámide de población por barrios	110
Tabla 18 Operaciones venta de terminales y tablets.	119
Tabla 19 Operaciones de las reparaciones.....	122
Tabla 20 Operaciones del desarrollo de aplicaciones	125
Tabla 21 Ejemplo terminales ofertados	140
Tabla 22 Ejemplo tablets ofertadas.....	141
Tabla 23 Lista de acciones promocionales	143
Tabla 24 Inversiones en activo no corriente iniciales.....	153
Tabla 25 Condiciones financiación ICO a empresas y emprendedores.....	154
Tabla 26 Fragmento préstamo ICO, 2 primeros años.....	155
Tabla 27 Lista de precios medio estipulados	156
Tabla 28 Ventas mensuales esperadas	157
Tabla 29 Previsión facturación anual	158
Tabla 30 Cotización Seguridad Social del Administrador	159



Tabla 31 Cotización Seguridad Social de los Trabajadores.....	159
Tabla 32 Gastos personal anual	160
Tabla 33 Gasto compras móviles, tablets y piezas reparaciones	162
Tabla 34 Gastos generales.....	163
Tabla 35 Presupuesto tesorería primeros cinco años.....	164
Tabla 36 Activo de la empresa 2015-2019	166
Tabla 37 Pasivo y Patrimonio Neto de la empresa 2015-2019	167
Tabla 38 Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2015-2019.....	170
Tabla 39 Ratios Liquidez 2015-2019	173
Tabla 40 Ratios Endeudamiento 2015-2019.....	175
Tabla 41 Rentabilidad Económica 2015-2019	176
Tabla 42 Rentabilidad Financiera 2015-2019	178
Tabla 43 Umbral de Rentabilidad o Punto de Muerto	180
Tabla 44 Umbral de rentabilidad	181
Tabla 45 Evolución fondo de maniobra.....	181
Tabla 46 Fondo de maniobra	182
Tabla 47 Flujos de caja, VAN, TIR y PAYBACK.....	183

1. Introducción

1.1. Resumen

El presente Trabajo Final de Carrera consiste en el desarrollo de un Plan de Empresa basado en la apertura de una empresa de venta de elementos de comunicación en la ciudad de Valencia.

La línea principal de negocio de esta empresa es la venta de teléfonos móviles libres y tablets, todo ello con una calidad elevada a bajo coste. Además de esta venta, la empresa llevará a cabo la reparación de los productos.

La empresa no solamente va a comercializar y reparar los productos, sino que además va a ser capaz de desarrollar aplicaciones para ellos bajo la demanda de otras empresas o de personas que así lo deseen.

Para analizar la viabilidad general de la creación de este negocio, la herramienta escogida ha sido un Plan de Empresa, con todas las partes fundamentales que tiene.

Primeramente se señala la situación actual del sector económico al que pertenece, así como coyuntura económica actual de España, para poder conocer si las perspectivas generales son favorables para la empresa.

A continuación se llevará a cabo un análisis del entorno, apoyándose en la primera parte del documento junto con la herramienta PESTEL, con el fin de conocer la información del macroentorno; y con las cinco fuerzas de Porter para conocer el microentorno. En este mismo análisis se estudiarán los competidores de la empresa.

El siguiente punto a tratar será el estudio interno de la empresa o análisis interno, detallando la forma jurídica de la misma, los recursos necesarios, así como al estructura organizativa y la misión, visión y valores de la entidad.

Con la información obtenida de los dos puntos anteriores, y a modo compendio o

epilogo de estos, se realizará la matriz DAFO.

El siguiente apartado, el análisis de la prestación del servicio, está formado por diferentes subapartado fundamentales para una empresa. Primeramente se señalará la localización óptima del establecimiento, y con ello la distribución que presentará el local. Una vez señalada esta información, se marcarán los procesos que se llevarán a cabo en la entidad, tanto los internos como externos.

Finalizado el apartado anterior, se detallará el plan de marketing. En él, se señalará el público objetivo, la segmentación realizada para localizarlo, los objetivos esperados del plan de marketing o posicionamiento estratégico, y un análisis del marketing mix, estudiando las decisiones que se van a tomar sobre las cuatro variables que lo forman. Además de todo lo anterior, se señalarán los servicios suplementarios que la empresa va a prestar.

Por último, para conocer la viabilidad económico-financiera del proyecto, se llevará a cabo la previsión de los balances y las cuentas de pérdidas y ganancias de los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa. Previamente a ello, se marcarán las hipótesis consideradas en el proyecto para poder realizar el estudio de la manera más adecuada posible. Una vez hechas las previsiones, se calcularán los principales ratios, el umbral de rentabilidad del primer año así como el fondo de maniobra y el estudio de las principales variables de una inversión, VAN, TIR y PAYBACK.

Se cerrará el plan de empresa con las conclusiones extraídas del mismo.

1.2. Objeto del Trabajo Final de Carrera y asignaturas relacionadas.

El objeto del Trabajo Final de Carrera es la elaboración de un Plan de Empresa para una nueva sociedad, con los conocimientos adquiridos en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresa, de tal manera que se pueda poner en la práctica todos ellos y así llegar a conocer la viabilidad de la entidad que se plantea.

La actividad principal de la empresa va a ser la comercialización y reparación de terminales móviles y otros elementos de comunicación electrónicos de bajo precio.

Para la realización del proyecto se tomará como referencia el mercado de la telefonía móvil en España y en el Mundo, puesto que, gracias a la globalización, en especial al mercado por internet, todas las personas pueden acceder a comprar el producto que ellos deseen, fabricado en cualquier país del mundo.

Por otra parte es fundamental señalar que es un mercado aún por explotar, ya que las ventas de estos productos han estado copadas por las empresas tradicionales, donde, por ejemplo encontramos a Samsung o Nokia. Pero actualmente la compraventa de terminales con las características que va a ofrecer la sociedad está en constante crecimiento, puesto que los consumidores han visto en ellos un buen sustitutivo, tanto en calidad como en prestaciones, frente a los fabricantes tradicionales.

También se ha tomado como referencia importante, el hecho de que el acceso a este tipo de productos tecnológicos esté al alcance de todas las personas en términos económicos, puesto que es una herramienta que permite llevar a cabo un sinnúmero de posibilidades de una manera cómoda y fácil.

Se da la circunstancia de que por diferentes motivos he mantenido una estrecha relación con el mercado de la telefonía móvil, manteniendo contacto con varias personas que operan en este sector. Además, he podido percibir la buena relación calidad precio que aporta este tipo de productos. Todo ello ayuda a obtener una información de la situación lo más detallada y fidedigna posible, lo que, en definitiva, facilita la realización de un Plan de Empresa más acorde con la realidad existente.

A continuación se pasará a determinar las asignaturas de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas utilizadas para el desarrollo del proyecto. Se utilizan, en mayor o menor medida, la totalidad de las asignaturas cursadas, puesto que todas ellas son fundamentales para poder llevar a cabo un proyecto de empresa, aunque aquí sólo aparecen las que más repercusión han tenido en el desarrollo del actual trabajo final de carrera.



Capítulo del TFC	ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">• Introducción a los Sectores Empresariales• Macroeconomía• Economía Española y Mundial• TIC
Breve justificación	<p>Para la realización de esta primera parte del trabajo, hemos seleccionado un grupo de asignaturas que nos sirven de apoyo para poder situarnos y tener un punto de partida.</p> <p>La primera parte del trabajo no está encaminada a profundizar en las áreas de la empresa si no en situarnos en un contexto más global de la economía, tanto en las grandes magnitudes, como en los mercados que emergentes.</p>

Capítulo del TFC	3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de Calidad• Dirección Estratégica y Política de Empresa• Gestión y Organización de Empresas de Servicios.• Dirección Comercial• Dirección de Recursos Humanos.• Legislación Laboral y de la Empresa.• Derecho de la Empresa.• Gestión y Organización de las Empresas de Servicios.
Breve justificación	<p>En este capítulo, para empezar, definiremos tres elementos básicos dentro de una organización como son la misión, visión y valores de la empresa. Con ellos pondremos el punto de partida a nuestro análisis más concreto y a nuestros objetivos a largo plazo.</p> <p>Además en él, gracias a este grupo de asignaturas, seremos capaces de realizar un análisis de nuestro entorno más concreto, mediante la herramienta de</p>



	<p>análisis PES; y al mismo tiempo podremos realizar el estudio de nuestra situación: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).</p> <p>Por otro lado, buscaremos la forma jurídica más conveniente. Al mismo tiempo llevaremos a cabo un análisis de la ley de protección de datos, básica para el tipo de servicio que prestamos.</p> <p>Además de ello, realizaremos una estructura previa, de la empresa con su debido organigrama.</p> <p>En relación con lo anterior, llevaremos a cabo un análisis del puesto de trabajo para concretar la posición de cada uno de los miembros de la empresa analizar la posible necesidad de contratación.</p> <p>Por último haremos un análisis de situación del mercado donde vamos a desarrollar nuestro servicio.</p>
--	---

Capítulo del TFC	4. ANÁLISIS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Producción y Logística • Gestión de Calidad • Sistemas Integrados de la Información para la Gestión. • Economía de la Empresa I
Breve justificación	<p>Con la ayuda de estas asignaturas vamos a detallar, por un lado, la localización de la empresa, así como el plan de actuación dentro de la prestación del servicio por parte de la misma.</p> <p>Esta profundización tiene como objetivos, por un lado, el saber prestar el servicio y por otro el ver los posibles errores y poder subsanarlos, tanto antes de comenzar con la actividad de la empresa, como durante la misma.</p> <p>Por otro lado, también podremos en marcar las funciones a desarrollar por cada área de la organización.</p>

Capítulo del TFC	5. PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Comercial • Marketing en las Empresas de Servicios.
Breve justificación	<p>Este plan nos va ser de importancia vital, dada la naturaleza del servicio que ofertamos. En él vamos a detallar los pasos a seguir por la empresa en materia de ventas, con el objetivo de captar clientes, crear nuestra cartera de clientes básica e incrementarla con el paso del tiempo.</p>

Capítulo del TFC	6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad General y Analítica. • Contabilidad Financiera. • Contabilidad de Sociedades. • Gestión Fiscal. • Dirección Financiera • Economía de la Empresa II.
Breve justificación	<p>Estas materias nos ayudaran en todo el ámbito económico, contable y financiero de la empresa.</p> <p>En este apartado buscaremos, en primer lugar las posibles fuentes de financiación que se encuentran a nuestro alcance, para poder llevar a término nuestra empresa. Para ello nos apoyaremos en las herramientas más conocidas como son el VAN, la TIR, umbral de rentabilidad, etc.</p> <p>Además, con el grupo de contabilidades podremos hacer un análisis de previsión de futuro de nuestra empresa, con el objetivo de buscar la viabilidad.</p>

1.3. Objetivos.

El objetivo principal del proyecto, como se ha comentado en el apartado anterior, es la realización de un Plan de Empresa para una nueva sociedad.

Los objetivos específicos o secundarios del proyecto son:

- Justificar la selección del tipo de servicio que se presta.
- Conocer la situación del mercado donde se va a llevar a cabo el servicio.
- Concretar el régimen jurídico que va a poseer la sociedad, marcando las ventajas y los motivos de la selección.
- Llevar a cabo una planificación y evaluación de la estructura de la empresa, así como la justificación de la selección de la misma.
- Selección de la ubicación idónea para situar el establecimiento.
- Determinar y justificar la metodología utilizada en la prestación del servicio.
- Marcar las líneas de actuación por parte de las áreas de Marketing, Recursos Humanos y Financiera de la empresa.
- Realizar un estudio de la viabilidad de la sociedad, tanto a nivel técnico como económico.

Con todos ellos se pretende justificar y concluir la posibilidad de abrir un establecimiento dedicado a la venta de terminales móviles y otros elementos de comunicación electrónicos.

1.4. Metodología.

La metodología que se lleva a cabo para la realización del trabajo está muy relacionada con el esquema que posee el mismo. En relación al punto anterior, donde se detallan los puntos del trabajo, para la realización de un Plan de Empresa, en primer lugar se analizará el marco contextual o entorno geográfico, económico y sociocultural de España, y en especial de la Comunidad Valenciana.

Posteriormente se realizará el análisis estratégico para la empresa con sus conclusiones correspondientes, donde se marcarán las directrices fundamentales

de la empresa y la estrategia a llevar a cabo.

Para el análisis de los posibles competidores y la posición de la empresa en el mercado se utilizarán los modelos específicos para estos casos: el de Porter y la matriz DAFO.

Se llevará a cabo un análisis de la empresa en profundidad, de los recursos humanos necesarios, con la estructura organizativa u organigrama que la empresa tendrá. También se llevará a cabo un plan de Marketing inicial para la entidad, donde se marcará las variables que se tengan en cuenta, así como las actuaciones que se llevarán a cabo en los posibles escenarios que se pueda encontrar la misma.

Finalmente se realizará un análisis económico-financiero. Por un lado, en él se realizarán las previsiones de las cuentas anuales de la empresa para los primeros tres ejercicios. Además en este punto, se llevará a cabo un estudio general de los ratios principales de la empresa.

Por otro lado se llevaran a cabo los análisis pertinentes a nivel de inversiones para cualquier proyecto: el VAN y la TIR de la inversión.

Con todo ellos se podrá concluir la viabilidad técnica y económica del Plan de Empresa.

Por otra parte, para lograr realizar todo lo señalado en el presente punto, se va a contar con la información obtenida de diferentes fuentes.

Por un lado, para el desarrollo del proyecto, se va a utilizar los apuntes de las diferentes asignaturas de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, como fuente principal.

También se va a realizar búsquedas de información mediante Internet, para ampliar la obtenida en los apuntes, y al mismo tiempo para localizar aquella que no se ha tratado durante la licenciatura.

Otra fuente de información importante que se va a tener en cuenta es la experiencia que se tienen en el sector. Se cuenta con en torno a un año de trabajo



en el sector de las telecomunicaciones, y más concretamente, como se ha comentado anteriormente, con personas que trabajan actualmente en él.

Por último, se van a consultar diferentes libros, revistas, periódicos y publicaciones en papel, sobre todo de ámbito económico financiero, con el fin de poder ampliar todo la información y dar mayor consistencia al proyecto.

2. Antecedentes y situación actual

La historia de la telefonía móvil marca a Martin Cooper como padre de este sistema de comunicación. El 3 de abril de 1973 realizó una llamada desde el Motorola Dynatac 800X que supuso un hito en la historia de la telefonía.

El terminal pesaba 794 gramos y tenía en torno a 30 cm de altura, la batería duraba una media hora de conversación, además tardaba en cargarse unas 10 horas y costaba alrededor de 7.200€ actuales.

Ilustración 1. Handie Talkie H12-16.



*Fuente: Google. 2014

Ilustración 2. DynaTac 8000X



*Fuente: Libertad Digital. 2014.

Los primeros terminales fueron adquiridos por hombres de negocios, personas de elevado poder adquisitivo, puesto que el terminal tenía un coste elevado, y aún mayor al contratar los servicios con alguna compañía; pero este tipo de cliente si lo amortizaba, ya que el uso que le daba era para poder estar en contacto con sus clientes proveedores etc.

Además del coste elevado de adquisición, como se ha señalado, tenía que hacerse frente a la poca competencia que existía entre las compañías telefónicas, por lo que los precios de las llamadas también suponían un coste alto. Por todo ello, este terminal no podía ser adquirido por cualquier persona.

Durante la primera década de la vida de este terminal, Motorola llegó a vender en torno a 900.000 teléfonos, cifra que la compañía esperaba alcanzar en el año 2000.

Con el paso de los años la evolución que ha sufrido el teléfono móvil ha sido muy

significativa. Por un lado se ha conseguido reducir su tamaño y peso, desde el primer Motorola Dynatac 800X, a los actuales más compactos y con mayores prestaciones de servicio. Además el desarrollo de baterías más pequeñas y de mayor duración ha permitido aumentar la utilidad de estos terminales, llegando incluso a ser el único mecanismo de comunicación dentro de algunas núcleos familiares, sobre pasando a la telefonía fija.

Los adelantos tecnológicos han logrado aumentar e incorporar prestaciones a estos terminales que parecían imposibles de llevar a cabo desde el primer teléfono móvil. El envío de sms, la capacidad para reproducción de música MP3, la posibilidad de leer los correos electrónicos, agenda electrónica, video llamada, navegación por Internet; entre otras muchas cosas, son un claro ejemplo de prestaciones que anteriormente nunca se hubiera pensado en poder disponer en los teléfonos móviles.

Para poder detallar la evolución que ha tenido esta herramienta se va a dividir en tres grandes Generaciones de teléfonos móviles y los Smartphone.

La primera generación de la telefonía móvil comienza con la aparición del teléfono de Motorola Dyna Tac 8000X, anteriormente comentado, y termina a finales de la década de los ochenta. Los terminales se caracterizaban por ser de tecnología analógica y con unas prestaciones muy restringidas, solamente se podía llevar a cabo llamadas. La tecnología predominante de este grupo de teléfonos era la AMPS (Advanced Mobile Phone System)

La segunda generación nace con la introducción de la tecnología digital en estos teléfonos. Esta se da al inicio de la década de 1990 y permite llevar a cabo otras funciones dentro de los terminales, como la duración mayor de la batería, posibilidad de ser más seguros en cuanto a privacidad de las llamadas, y por supuesto una mayor definición en el sonido. Además, como un gran hito para esta tecnología, se introduce la capacidad de envío de “Short Message Servic” (SMS) o mensajes de texto.

A pesar de estos avances, no existe una venta masiva de esta herramienta.

Es a finales de esta década, comienzo del siglo XXI cuando la gente lleva a cabo una masiva adquisición de esta telefonía, se considera que en este momento nace la llamada “fiebre de la telefonía móvil”, que aún no ha dejado de estar latente.

La causa fundamental es la aparición de cientos de compañías o fabricantes de teléfonos, hecho que permite la compra, por parte del usuario, de terminales a menor coste.

Ilustración 3. Segunda Generación de Teléfonos Móviles.



*Fuente: Google. 2014

Así como en la primera generación solamente existía una tecnología predominante a la hora de llevar a cabo la comunicación entre estos terminales, la AMPS; en esta generación se encuentra un mayor número de tecnologías utilizadas por los fabricantes, dependiendo básicamente del país de destino del teléfono. De este modo, por ejemplo, existían tecnologías como GSM (Global System por Mobile Communications); o CDMA (Code Division Multiple Access) y PDC (Personal Digital Communications), éste último utilizado en Japón.

Por último, la tercera generación se basa en la unión de la tecnología móvil tradicional con las que aparecieron a finales de la década de los 90, inicio del siglo XXI.

Así los terminales están previstos de una tarjeta SIM, como en los anteriores teléfonos móviles, pero además, por ejemplo, se incorpora chips y memorias internas que permiten tener mayor información acumulada en el terminal y el desarrollo de nuevas funciones.

En este momento, a finales de la década de los noventa, se produjo otro avance que se podría considerar un hito en este sector: la incorporación de las pantallas de color

en los terminales. Supuso el avance hacia un producto más versátil, hasta tal punto que permitió la incorporación de la cámara fotográfica digital.

Se dice que el primer teléfono móvil que incorporó esta herramienta fue el J-SH04, fabricado por Sharp Corporation.

Ilustración 4. J-SH04



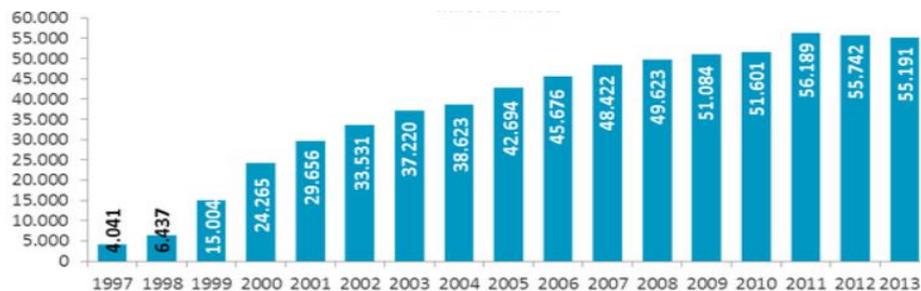
*Fuente: El taller audiovisual. 2014

En la primera década del Siglo XXI se incrementa esta fiebre por la telefonía hasta llegar a una extensión del consumo mucho mayor que anteriormente, puesto que se desarrollan teléfonos que mantienen sistemas de comunicación anteriores, GSM, con un coste muy bajo y con un número de ofertas por parte de las compañías que prestan el servicio muy bajo.

En este momento aparece en el mercado un gran número de compañías telefónicas que ofertan servicios con precios diferentes y muy competitivos. Todo ello permitió que cualquier persona pudiera adquirir ya este producto, ya no exclusivo para los altos cargos o empresas de negocios.

Como se muestra en la gráfica siguiente, el número de clientes de telefonía móvil en España se ha visto multiplicado por más de 10 veces en menos de quince años.

Gráfico 1 Número de clientes de telefonía móvil en España



*Fuente: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones.

En esta generación de telefonía se encuentran una infinidad de ventajas respecto a las anteriores. Anteriormente se ha señalado como un gran hito la incorporación de la pantalla a color en los terminales a finales de la década de 1997; pero además de este gran hito encontramos la incorporación de la posibilidad de conectarse a Internet desde cualquier punto mediante la tecnología 3G o 4G.

Se considera un punto de inflexión en la tecnología móvil puesto que el terminal pasa de realizar llamadas o enviar SMS, a poder conocer al momento el servicio de Email, consultar páginas web o incluso ver la televisión en directo con alta calidad.

Esta conexión permitió darle una mayor capacidad a los terminales, hecho que fue aprovechado por los fabricantes y por otras empresas relacionadas con el sector para el desarrollo de diferente software para los terminales.

Es en este momento de la historia de la telefonía móvil cuando nacen los Smartphone o teléfonos inteligentes. Actualmente encontramos 4 sistemas operativos destacados sobre los demás: Android, IOS, BlackBerry OS y Windows Phone.

Por otra parte, la telefonía móvil ya no sólo supone una herramienta de comunicación entre las personas, sino que actualmente marca una diferenciación a nivel social muy importante. Ha llegado a relacionarse con el status social en el que se encuentra cada persona.

Esto se demuestra sobre todo en los jóvenes, puesto que existe una idea de consumo electrónico elevado y la imagen que tiene las personas sobre las otras tienen mucha relación con estar a la "última".

Esta evolución implica que en el mercado actual encontremos un abanico de posibilidades mucho más amplio y en consecuencia variado.

Con todo ello vemos que este sector, el de las telecomunicaciones, en concreto de la telefonía, está en constante evolución o mejora de los productos ofertados.

2.1. Coyuntura económica actual en España.

En el desarrollo de un plan de negocio es imprescindible determinar la situación económica del ámbito geográfico donde se va a desarrollar la actividad de la empresa.

En el proyecto actual se analizará la situación económica de la última década de España, como país donde se va a iniciar el negocio, y más concretamente de la Comunidad Valenciana.

Para empezar con el análisis se va a marcar las variables macroeconómicas que se van a analizar: Producto Interior Bruto, Tasa de Desempleo, Tasa de Inflación o Deflación y Balanza Comercial.

El Producto Interior Bruto (PIB) es el valor total de los bienes y servicios producidos por un país en el interior de sus fronteras, en un tiempo determinado, en valores monetarios. Es importante tener en cuenta esta variable, puesto que nos permite obtener información de la evolución productiva de un determinado territorio.

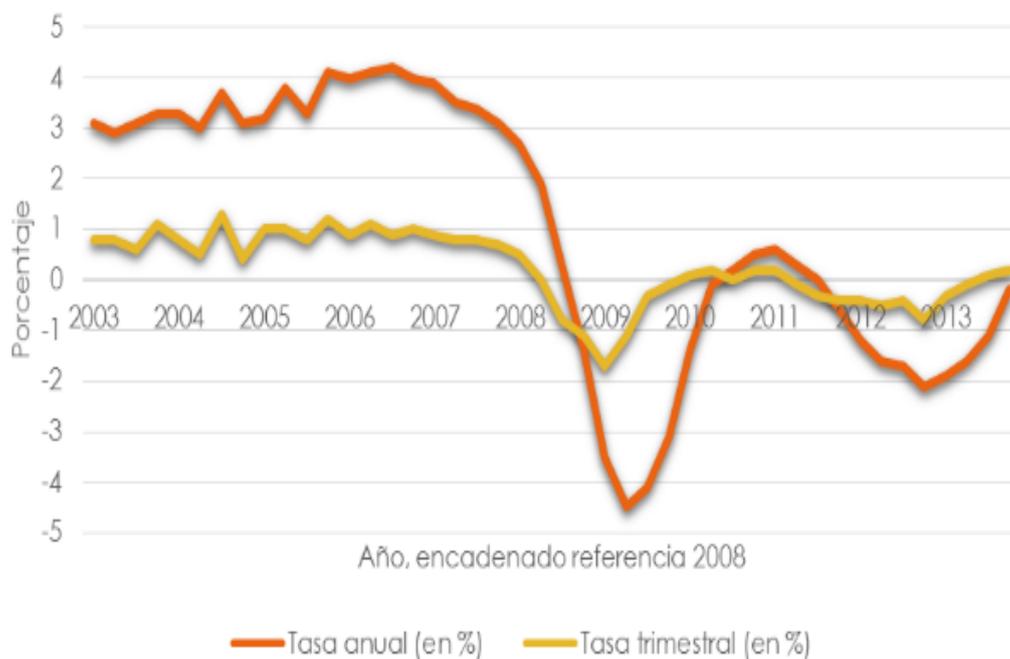
En España, al igual que en el resto de países desarrollados, la situación de la producción interior se ha visto marcada por una recesión, consecuencia de la crisis mundial iniciada en el año 2008. No existe una causa principal determinada de esta crisis, bautizada por muchos autores como Gran Recesión, pero si se puede decir que una de las principales fue el elevado coste de las materias primas debido a la especulación y la inflación que se estaba dando en los años anteriores.

Esta crisis no sólo afecta a las empresas, entidades financieras, organismos públicos, etc. sino que también tuvo su repercusión en las familias, puesto que apareció una crisis de confianza entre la población.

Esta situación condicionó la evolución de los países desarrollados especialmente, hasta tal punto de entrar en un nivel productivo inferior al del año anterior en la mayoría de ellos.

Al observar la gráfica siguiente, donde se encuentra la Tasa Variación del PIB de España, se puede corroborar la situación de crisis que azotó a este territorio a finales de la década anterior. El punto más bajo o profundo de la situación económica se dio en el año 2009, donde la tasa de variación anual llegó a descender en más de 4 puntos y medio.

Gráfico 2. Tasa Variación del PIB de España



*Fuente: Elaboración Propia, datos INE.

El principal sector afectado por la situación económica que asoló a España fue la construcción. Este sector había encontrado un gran empuje económico durante el inicio de la década, hasta tal punto que en año 2005 la construcción aportaba directamente un 20% al producto interior, y en el año 2008 su aportación directa e indirectamente al PIB era del 40%. Sin embargo, sólo dos años más tarde, en el año 2010, este mismo sector aportó, directamente, únicamente un 9,2% al PIB, cifra que lo sitúa en valores del año 2003.

El efecto del descenso de la producción conllevó efectos negativos en el resto de variables macroeconómicas por su estrecha relación. Así, la situación de Desempleo en España ha tenido una evolución similar a la del PIB, como se aprecia en la siguiente tabla.

Gráfico 3 Evolución anual de la Tasa de Paro.



*Fuente: Elaboración Propia, datos INE.

La Tasa de Desempleo relaciona la población que, aun estando en edad de trabajar, no posee trabajo y está en búsqueda de él, con el total de la población económicamente activa durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Como se puede observar en el gráfico 2, “Evolución anual de la Tasa de Paro”, la situación de esta variable macroeconómica es crítica, puesto que actualmente la cifra que obtenemos es del 26,03% o lo que es lo mismo una de cada cuatro personas se encuentra actualmente desempleada.

Esta situación ha sido provocada por la crisis anteriormente comentada en la que la producción ha bajado y, con ello, la mano de obra necesaria para lograr la obtención de un bien o servicio.

Puesto que el principal motor de la economía española durante años era la construcción, sector que más ha visto afectada su producción durante la actual situación económica, la tasa de paro se ha visto repercutida muy negativamente.

También se observa una tendencia exponencial al alza en cuanto a crecimiento de un año respecto al anterior. Esta tendencia ha tenido su mayor crecimiento durante el año 2009, donde el crecimiento de la Tasa de Desempleo se vio aumentada en torno a 7 puntos porcentuales.

El año pasado, 2013, la tendencia se vio claramente frenada. Se puede señalar como una de las principales causas de este cambio de tendencia a las políticas llevadas a cabo por el gobierno español a favor del empleo, además de la mejor situación económica a nivel mundial, lo que vaticina una situación mejor para los próximos años.

Según informa el periódico expansión, y en relación a la tendencia de mejora que se espera tener sobre la cifra de PIB que tendrá repercusión sobre el paro, el Fondo Monetario Internacional señaló que “el PIB, que cayó un 1,2% el pasado ejercicio, avanzará un 0,9% en 2014. Una tasa superior al 0,6% estimado en enero y lejos del 0,0%” y por tanto “el paro de 2014 cederá al 25,5%, por debajo del 26,7% augurado hace tres meses. En 2015, el cálculo pasa del 26,5% al 24,9%. Todos los registros quedan, así, por debajo del récord del 26,4% del pasado ejercicio”

En el gráfico siguiente se plasma la distribución de la evolución del desempleo trimestralmente. Se corrobora como en el año 2009 se dio el mayor crecimiento del desempleo, sobre todo en el primer trimestre, llegando a ser casi un 2% mayor que el inmediatamente anterior. Como se observa, la tendencia de la gráfica, desde el año 2009, es decreciente, hasta el punto que a finales del año 2013 este valor se situó alrededor del 0%.

Gráfico 4 Evolución trimestral del Número de Parados.



*Fuente: Elaboración Propia, datos INE.

La Tasa de Inflación o Deflación de los precios, tercera variable macroeconómica que se va a analizar, es la variación que se da en los precios de los bienes y servicios de un país en general en un periodo de tiempo determinado, generalmente un año.

Toma vital importancia en esta variable el Índice de Precios al Consumo (IPC), puesto que la Tasa dependerá de la evolución de este durante un periodo de tiempo determinado.

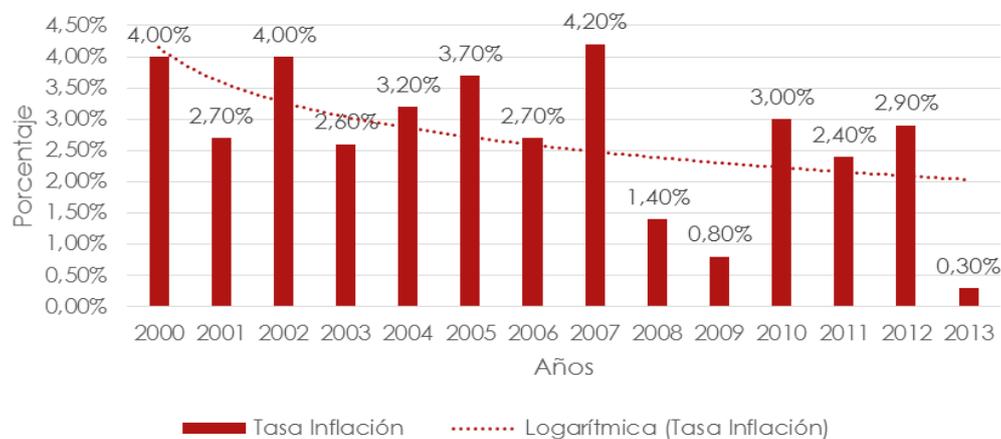
El IPC es un valor que marca el precio de la vida de la población, si esta aumenta, por ejemplo un 2% de un año a otro, se dice que existe una tasa de inflación del 2%, pero si disminuye un 2%, se señala que la tasa de deflación es del 2%.

Para muchos autores o economistas es uno de los motivos principales de la situación económica actual, puesto que en los primeros años del siglo XXI los precios crecían a un ritmo elevadísimo, incluso llegando a un punto en el que la población, para poder seguir con el estilo de vida que había tenido hasta el momento, tuvo que endeudarse hasta valores tan altos que llegaron a ser insostenibles.

Como se comprueba en el gráfico siguiente, Evolución del IPC, la tendencia que sigue el IPC desde el año 2000 es claramente hacia la baja. Si se tiene en cuenta

sólo los primeros 5 años, desde el año 2000 hasta el 2005, vemos que la tendencia era al alza, e incluso si se incluye los años 2006 y 2007, la tendencia es mucho más elevada, por lo que se concluye que la Tasa de Inflación de este periodo era muy elevada. Al calcular este valor, la Tasa de Inflación desde el año 2000 hasta el año 2005, con los datos extraídos del INE, encontramos que los precios se incrementaron en un 16,8%, pero si incluimos el año 2006 y 2007, los últimos años antes del inicio de la crisis, la cifra se eleva hasta el 24,6%.

Gráfico 5 Evolución del IPC



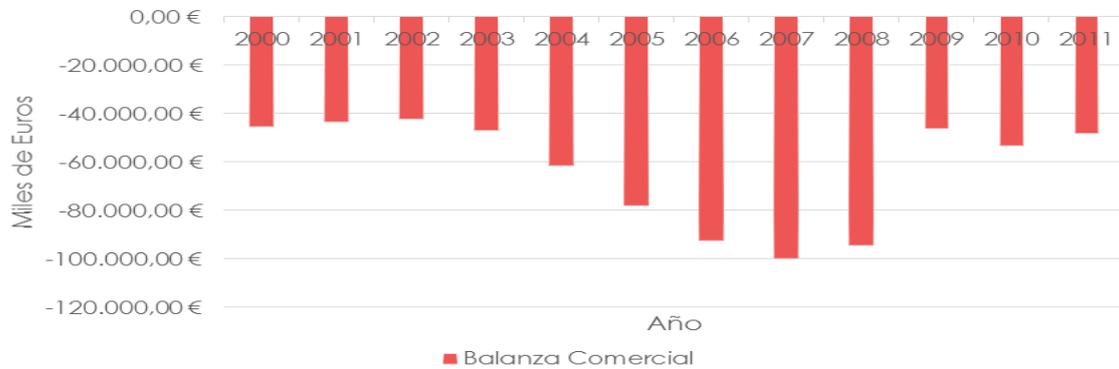
*Fuente: Elaboración Propia, datos INE.

Por su parte, desde el año 2007 hasta la actualidad, el IPC se incrementó en un 15,1%, cifra claramente inferior a las que se encuentra en el mismo número de años antes de la crisis.

Por último, la cuarta variable macroeconómica a analizar, la Balanza Comercial, se define como el registro de todas las transacciones de bienes producidas entre un país y el resto del mundo en valores monetarios y en un determinado periodo, generalmente un año.

La fuente principal de la información de este elemento macroeconómico son los datos recogidos por el Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria. Esta balanza, junto con la Balanza de Servicios, la Balanza de Rentas y la de Transferencias, forman la Balanza por Cuenta Corriente de cada país.

Gráfico 6 Balanza Comercial



*Fuente: Elaboración Propia, datos INE.

El gráfico anterior muestra la evolución que ha sufrido la Balanza Comercial en la primera década de siglo XXI.

En ella se aprecia como España siempre ha sido deficitaria en esta partida con el comercio exterior. Esta balanza es contrarrestada por la balanza de servicios, donde España es claramente uno de los principales exportadores de Turismo, por ejemplo.

En la tabla 1, Distribución por partidas Balanza Comercial España, que figura a continuación, se incluyen todas y cada una de las partidas que forman parte de esta balanza, de los periodos de inicio del Siglo XXI y los dos últimos años disponibles.

Tabla 1 Distribución por partidas Balanza Comercial España

	Año/Miles de Euros			
	2000	2001	2010	2011
Total	-45.290.766	-43.439.104	-53.275.780	-47.910.370
I. ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL	-2.174.077	-2.269.727	-1.335.909	-788.378
II. PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL	3.024.047	3.333.365	3.985.305	3.262.094
III. GRASAS Y ACEITES, PRODUCTOS SU DESDOBLAMIENTO, CERAS	843.381	874.907	1.213.518	1.285.768
IV. PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO	-219.414	-301.109	-695.736	-139.096
V. PRODUCTOS MINERALES	-16.834.011	-16.706.053	-36.659.021	-45.132.364
VI. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS Y DERIVADAS	-5.917.024	-6.387.583	-8.380.450	-9.086.424
VII. MATERIAS PLÁSTICAS ARTIFICIALES. CAUCHO Y SUS MANUFACTURAS	-976.080	-681.519	-384.177	-126.170
VIII. PIELS, CUEROS Y SUS MANUFACTURAS	-409.381	-493.476	-469.090	-381.477
IX. MADERA, CORCHO Y SUS MANUFACTURAS	-1.107.106	-1.093.123	-310.536	-14.448
X. PAPEL, SUS MATERIAS PRIMAS Y MANUFACTURAS	-581.104	-270.994	135.898	114.733
XI. MATERIAS TEXTILES Y SUS MANUFACTURAS	-2.284.938	-2.391.583	-4.815.421	-4.523.593
XII. CALZADO, SOMBRERERÍA, PARAGUAS, PLUMAS ARTIFICIALES	1.213.926	1.302.302	-439.365	-218.635
XIII. MANUFACTURAS DE PIEDRA, CEMENTO,... CERÁMICA, VIDRIO	2.257.525	2.422.343	1.981.982	2.337.242
XIV. PERLAS FINAS, PIEDRAS Y METALES PRECIOSOS	-642.076	-637.479	835.804	2.101.346
XV. METALES COMUNES Y SUS MANUFACTURAS	-2.657.450	-2.946.819	934.355	1.620.523
XVI. MÁQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELÉCTRICO	-17.427.139	-16.928.474	-16.774.926	-11.755.239
XVII. MATERIAL DE TRANSPORTE	772.081	1.999.848	10.161.029	13.441.779
XVIII. ÓPTICA, FOTOGRAFÍA Y CINE. APARATOS DE PRECISIÓN	-3.086.631	-3.091.179	-3.916.592	-3.822.546
XIX. ARMAS Y MUNICIONES	-2.929	336	-6.511	-55.196
XX. MERCANCIAS Y PRODUCTOS DIVERSOS	123.305	129.391	-2.544.253	-1.747.616
XXI. OBJETOS DE ARTE PARA COLECCIONES Y ANTIGUEDADES	-105.183	-255.944	7.525	-27.487
SIN CODIFICACIÓN ASIGNADA	899.511	953.467	4.200.791	5.744.812

*Fuente: Elaboración Propia, datos INE.

Como se observa, la evolución en las partidas es más o menos estable. Se ha marcado la partida de productos minerales, donde se incluye, por ejemplo combustibles, aceites y ceras minerales, puesto que es la que mayor peso ha tenido en los últimos años; y la partida donde se engloba la telefonía móvil, como aparato electrónico que es.

Por otro parte, como principal partida donde las exportaciones son superiores a las importaciones, encontramos el material de transporte, donde España es un claro exportador gracias a la alta producción de vehículos automóviles, tractores, ciclos, etc.

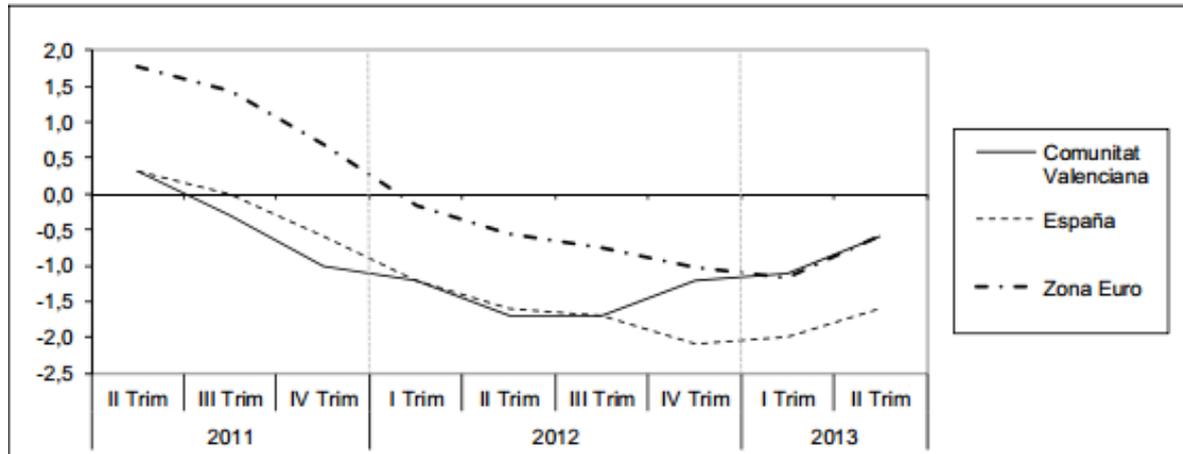
La situación económica que se da en la Comunidad Valenciana es muy parecida a la que se da en todo el territorio nacional debido a la gran dependencia de esta con respecto a España.

Según datos del Informe económico-financiero para los presupuestos de la Generalitat Valenciana 2014, durante el inicio del año 2013, los primeros dos trimestres la situación económica de la comunidad cambio de línea de tendencia, puesto que paso de una línea decreciente a una creciente.

Al igual que se dio en España, gracias a la mejora de la demanda interna, y a la estabilidad de las economías del entorno, el PIB de la comunidad mostro una menor caída con respecto a años anteriores.

Como se observa en el gráfico 7, la tendencia se vio mejorada, y muy por encima de la que se dio en el país.

Gráfico 7 Evolución del PIB de la Comunidad Valenciana



*Fuente: Dirección General de Economía de la Conselleria de Economía, Industria y Comercio.

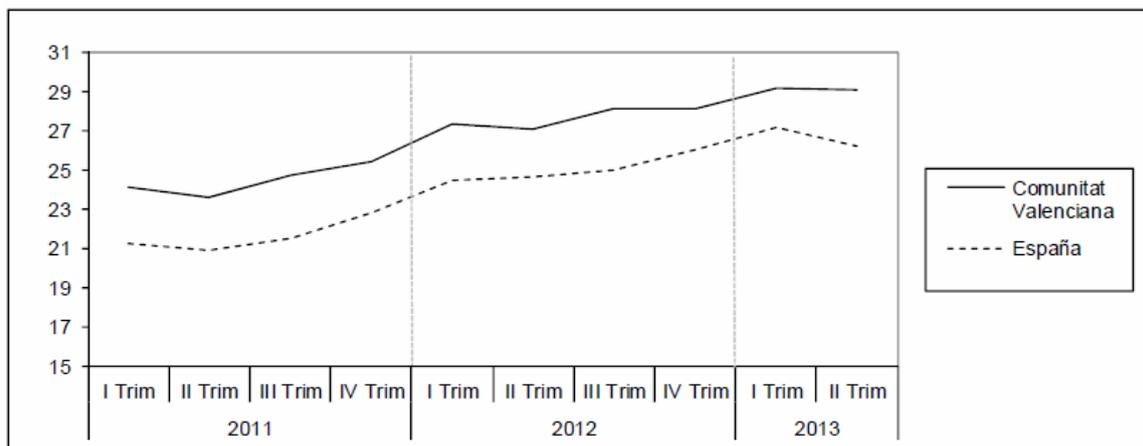
Entrando a analizar la oferta de bienes y servicios en la comunidad, se aprecia un crecimiento del 0,2% en el primer trimestre y del 0,001% en el segundo, con lo que al extraer la media de los dos, se logra un crecimiento del 0,1%, tasa baja, pero positiva.

Por otro lado, la construcción mantuvo el proceso de reajuste llevado a cabo en los últimos años, registrando una tasa de decrecimiento del 5,6%, pero con una

pequeña mejora respecto a 2012, donde se situó en -7,8%.

En lo referente al desempleo, los resultados de la Encuesta de Población Activa arrojaron, en el segundo trimestre de 2013, una cifra de parados de entorno a los 723.900 parados, lo que supuso un descenso de 3.600 personas con respecto al primer trimestre del año. Con estos números, la tasa de paro en ese momento en la Comunidad Valenciana se situaba en un 29,1%, en torno a 4 puntos por encima de la media de España, como se observa en la gráfica de la siguiente página.

Gráfico 8 Evolución de la Tasa de Paro en la Comunidad Valenciana y España



*Fuente: Dirección General de Economía de la Conselleria de Economía, Industria y Comercio.

Si se entra a analizar por zonas geográficas y por sectores económicos, tabla número 2, la relación que existe entre ellos, encontramos como el sector de los servicios, sector que engloba la actividad de la empresa, en la provincia de Valencia, está viendo reducido el crecimiento del paro de un año para otro, situándose en el segundo trimestre del año 2013 en el 6,1%.

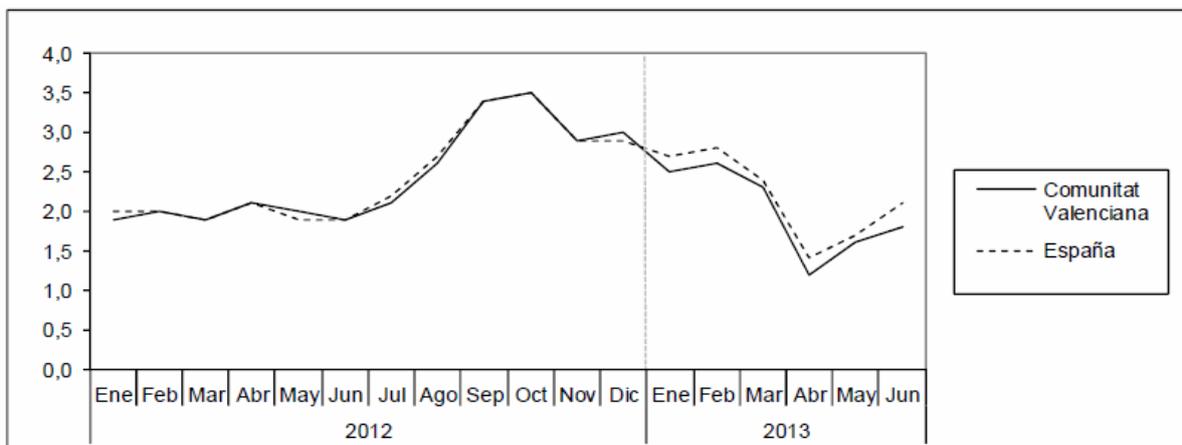
Tabla 2 Paro registrado por sectores económicos en la Comunidad Valenciana

	2011	2012	2012				2013	
			I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim
ALICANTE	3,0	7,5	6,3	7,8	9,2	6,9	3,3	1,0
Agricultura	17,3	18,4	20,9	19,6	18,4	14,9	14,8	11,7
Industria	-3,5	4,3	1,7	4,0	6,2	5,5	1,4	0,0
Construcción	-6,7	-3,2	-1,7	-2,3	-3,0	-5,9	-9,2	-11,4
Servicios	8,0	13,2	11,2	13,5	15,7	12,6	8,3	5,4
Sin empleo anterior	6,7	-2,4	-1,7	-1,6	-2,0	-4,3	-5,4	-5,5
CASTELLÓN	0,6	6,7	3,7	6,8	9,9	6,7	4,6	1,0
Agricultura	20,9	21,8	18,0	23,9	33,7	10,6	16,1	2,3
Industria	-14,0	1,1	-5,5	0,6	4,9	5,0	0,1	-5,0
Construcción	-9,4	-7,1	-8,3	-7,8	-5,6	-6,7	-9,2	-11,8
Servicios	9,1	14,4	11,6	14,8	17,9	13,6	10,9	7,2
Sin empleo anterior	6,9	-5,2	-3,6	-4,5	-4,7	-8,2	-7,4	-3,6
VALENCIA	6,5	10,0	9,4	10,2	11,6	8,8	5,9	3,0
Agricultura	17,2	17,9	17,4	17,9	19,4	16,5	18,3	13,9
Industria	0,6	6,9	5,3	6,9	8,5	7,0	4,2	1,5
Construcción	-3,2	0,1	1,1	1,0	-0,1	-1,7	-5,0	-8,8
Servicios	10,4	14,2	13,2	14,2	16,4	12,8	9,3	6,1
Sin empleo anterior	8,3	-0,4	1,7	0,6	-0,1	-3,7	-3,3	-2,3

*Fuente: Dirección General de Economía de la Conselleria de Economía, Industria y Comercio.

Atendiendo a la Tasa de Inflación o a la evolución del Índice de Precios al Consumo (IPC) de la Comunidad Valenciana, se comprueba que existe un comportamiento muy semejante al de la misma variable en el territorio nacional. Como se observa en el siguiente gráfico la variación del IPC en la comunidad ha estado situado al mismo nivel que el de España a lo largo del año 2012; y durante los primeros 6 meses del 2013, este indicador macroeconómico se vio en una mejor posición que el de España, puesto que se sitúa por debajo de la media.

Gráfico 9 Evolución del IPC de la Comunidad Valenciana y España

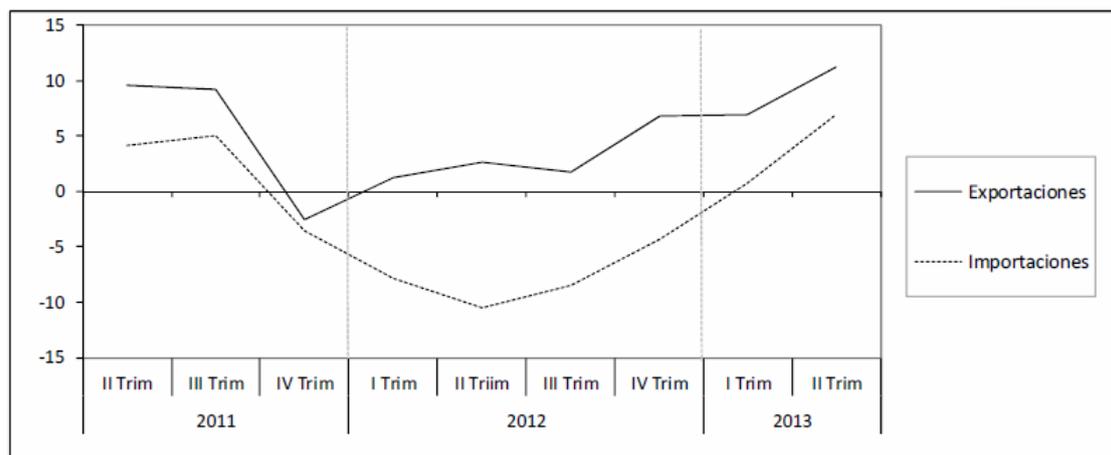


*Fuente: Dirección General de Economía de la Conselleria de Economía, Industria y Comercio.

Analizando la última de las variables macroeconómicas planteadas, la Balanza Comercial, se observa como la comunidad tiene una balanza positiva puesto que las exportaciones son superiores a las importaciones. Este crecimiento de las ventas en el sector exterior se dio sobre todo en la eurozona, puesto que es el principal destino comercial de los productos de la Comunidad Valenciana, pero además de ello se consiguió un aumento moderado de otras zonas emergentes.

Además se observa como en el inicio del año 2013 las importaciones tuvieron un signo positivo de crecimiento con respecto al periodo anterior, siendo aun así superadas por las exportaciones, como en los periodos anteriores.

Gráfico 10 Evolución del Comercio Exterior de la Comunidad Valenciana



*Fuente: Dirección General de Economía de la Conselleria de Economía, Industria y Comercio.

2.2. El sector en la actualidad

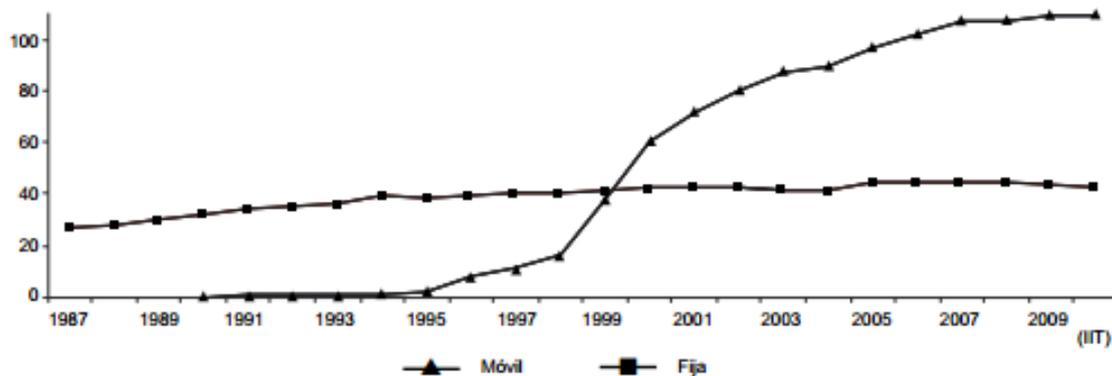
Para poder determinar la viabilidad de la puesta en funcionamiento del negocio planteado, es importante el conocer el estado del sector donde va a desarrollar la actividad principal de la empresa.

2.2.1. Análisis de la demanda

Como ya se ha señalado en la introducción del presente apartado, la demanda de los terminales móviles así como de las tablets ha mostrado un crecimiento exponencial en las últimas décadas, especialmente desde inicios del siglo XXI.

Ya desde finales del siglo XX, como muestra la siguiente gráfica, la penetración de la telefonía móvil en España respecto a la fija, iba en aumento, pasando inicialmente, en el año 1999, de un 20% a más del 100% para el año 2009. Esta última cifra tan elevada se da porque cada vez más la población española dispone de dos terminales, uno para uso personal y otra para uso laboral.

Gráfico 11 Evolución penetración telefonía móvil en España



*Fuente: Cuadernos económicos de ICE nº81, 2011.

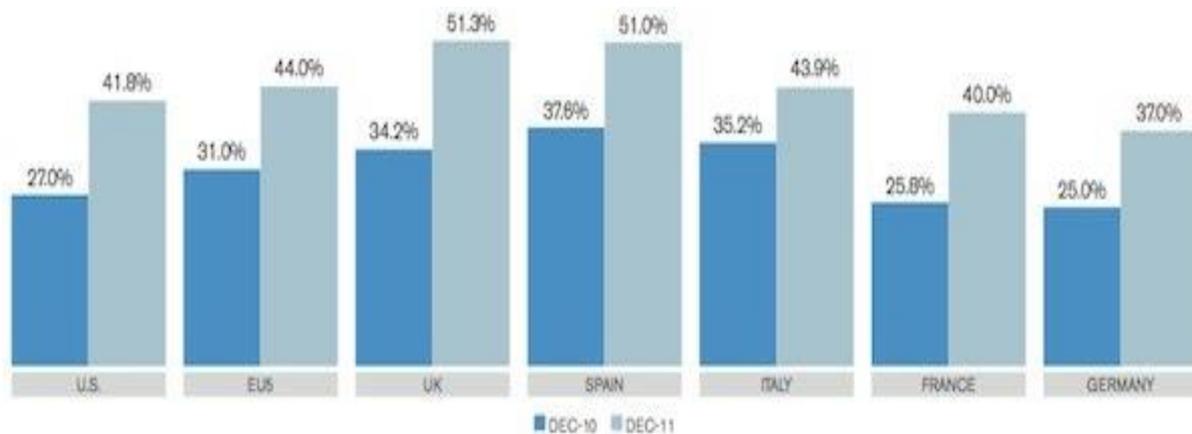
Además esta demanda, como se comentará más adelante, en el análisis del entorno se caracteriza por estar en continuo cambio. Al inicio del gran crecimiento de las ventas de la telefonía móvil, únicamente un operador copaba las ventas, tanto de terminales como de los servicios. Pero con el paso del tiempo, al liberalizarse el mercado, la demanda es mucho más flexible, y no busca tanto el comprometerse con un operador durante un periodo de tiempo concreto para lograr unos beneficios, si no el conseguir, tanto el terminal como los servicios móviles, lo más barato posible.

Otro parámetro de la demanda que se debe analizar es el crecimiento que han tenido los móviles inteligentes o Smartphones, terminales que la empresa del presente proyecto, va a comercializar.

Como se muestra en la gráfica 12, a nivel mundial, y en España al mismo tiempo, el crecimiento que han tenido este tipo de terminales, comparando los valores de diciembre del año 2010 y el mismo mes del año siguiente, es muy elevado, pasando de entorno a un 30% de media, a más de un 45%. Esto manifiesta un cambio en los gustos de los consumidores favorable para la empresa. Además, como se analizará

más adelante, los terminales más demandados son los que cuentan con el sistema operativo Android.

Gráfico 12 Evolución del porcentaje de Smartphone a nivel mundial



*Fuente: Engadget, 2012.

Como se muestra en la gráfica anterior, a nivel mundial, y en España al mismo tiempo, el crecimiento que han tenido este tipo de terminales, comparando los valores de diciembre del año 2010 y el mismo mes del año siguiente, es muy elevado, pasando de entorno a un 30% de media, a más de un 45%. Esto manifiesta un cambio en los gustos de los consumidores favorable para la empresa. Además, como se analizará más adelante, los terminales más demandados son los que cuentan con el sistema operativo Android.

Otra característica concreta de este sector, como informa “el otro lado”, web especializada en electrónica, “el dato más destacable es el aumento de las ventas de teléfonos libres sin asociación a un operador. Este mercado supone ya un 24% de las ventas de móviles nuevos, cifra motivada por y la llegada de fabricantes chinos low-cost.”

En el análisis del entorno, donde se lleva a cabo un estudio más concreto sobre todas las variables que afectan directamente a la actividad principal de la entidad, se profundizará en mayor medida sobre la demanda de los elementos electrónicos que la empresa ofrece.

2.2.2. Análisis de la oferta

En este estudio se marcarán las principales características del sector, profundizando en mayor medida en el análisis del entorno. Para la Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones y Contenidos Digitales (AMETIC) el sector de las Telecomunicaciones forma parte del bloque, que junto a otros sectores, se agrupan para formar el Hipersector TIC.

En la siguiente tabla se representa estructura de este sector:

Tabla 3 Hipersector TIC

Electrónica de consumo	Audio
	TVC
	Cámaras Fotográficas Digitales
	Video
	Soportes Magnéticos
	Decodificadores de TV
Componentes Electrónicos	Componentes Pasivos y Electrónicos
	Antenas
	Subcontratación
	Cables
	Tubos
	Semiconductores
	Otros Componentes
Electrónica Profesional	Instrumentación y Equipos Didácticos
	Electrónica de Defensa
	Electrónica Industrial
	Electro-medicina
	Radiodifusión y Televisión
	Integración e Instalación
Industrias de Telecomunicación	Equipamientos de Telecomunicación
	Integración de Sistemas y Servicios Asociados
Operadores/Proveedores de Servicios de Telecomunicación	Servicios Portadores y Fijos
	Servicios Móviles
	Transmisión /Computación de Datos
	Servicios de Telecomunicación por Cable

	Servicios de Acceso a Internet Otros Servicios (Información telefónica, venta y alquileres equipos)
Tecnologías de la Información	Hardware Software Servicios TI
Contenidos Digitales	Audiovisual (TV/Radio) cine/Video Música Internet Publicaciones Digitales Videojuegos Contenidos para Móviles E-learning
Otras Actividades TIC	Electrónica del Automóvil Mantenimiento y Comercio de Equipos Electrónicos y Componentes Consolas de Videojuegos.

*Fuente: elaboración propia. Datos Ametic.

Se ha enmarcado dentro de este grupo puesto que la actividad que se va a desarrollar es la venta y reparación de terminales móviles utilizados para la comunicación entre personas.

Este subgrupo, Operadores/Proveedores de Servicios de Telecomunicación, supuso un 47,2% de las ventas totales del Hipersector de las Tecnología de la Información y de la Comunicación, encabezando la lista de facturación del mismo.

Tabla 4 Facturación neta del Hipersector TIC (Millones de €)

	2010	2011	Δ %
Tecnologías de la información	16.607	16.089	-3%
Industrias de telecomunicación	4.096	3.883	-5%
Servicios de telecomunicación	41.447	40.185	-3%
Electrónica de consumo	3.938	3.043	-23%
Componentes electrónicos	2.408	2.017	-16%
Electrónica profesional	2.004	1.814	-9%
Otros electrónica	8.081	7.604	-6%
Contenidos digitales	10.551	10.438	-1%
Total mercado Hipersector TIC	89.132	85.073	-5%

*Fuente: elaboración propia. Datos Ametic.

Entrando más al detalle de las diferentes cifras importantes de cualquier gran sector, como se observa en la tabla número 5, el sector ha tenido un retroceso en la mayoría de ellas.

Este sector cerró el año 2011, según AMETIC, con una cifra de facturación bruta de 17.725,80 millones de euros, lo que supuso un descenso de entorno a un 2,1% con respecto al año anterior. Este resultado conllevó una desviación no esperada de la situación de crecimiento que habían predicho los analistas el año anterior, los cuales marcaban un crecimiento para el año 2011 y 2012 del sector.

Este descenso tuvo su causa sobre todo por el cambio de tendencia de la demanda interna, caracterizado por una reducción de la misma en un 3,1% con respecto al año anterior, situando esta cifra de facturación en 16.088,80 millones de euros. Este comportamiento se ha dado en todos los subgrupos del sector, tecnologías de la información, contenidos digitales, etc.; de una manera más destacada en el sector de la venta de equipos, como se comentará más adelante.

Todos los actores de la demanda de los productos han sido los causantes de la disminución de esta, puesto que por un lado, el sector público, es quien ha llevado a cabo restricciones presupuestarias importantes, de modos que recortó el gasto en cualquier tipo de servicio, no sólo de comunicaciones, si no en general; por otro, los hogares a los que a la mayoría de ellos se les redujo la renta disponible; y por

último, encontramos las empresas quienes han reducido sus inversiones en los últimos años.

Tabla 5 Principales parámetros del sector

	2010	2011	Δ%
1. Facturación Total Bruta	18.097,12	17.725,80	-2,1%
2. Mercado Interior Bruto (1-5)	16.607,14	16.088,80	-3,1%
3. Mercado Interior Neto (2-4)	12.652,80	12.378,72	-2,2%
4. Actividad endógena	3.954,34	3.710,08	-6,2%
5. Exportaciones	1.489,98	1.637,00	9,9%
6. Importaciones	5.258,28	4.752,94	-9,6%
7. Balanza comercial (5-6)	-3.768,30	-3.115,94	-17,3%
8. Tasa de cobertura (5/6) (%)	28,34%	34,44%	-
9. Producción	15.162,50	15.248,38	0,6%
10. Consumos intermedios	7.373,85	7.434,00	0,8%
11. Valor añadido (millones de euros)	7.788,65	7.814,37	0,3%
12. Mercado Interior Bruto / PIB (%)	1,58%	1,50%	-
13. PIB	1.051.342	1.073.383	-

*Fuente: Ametic.

Siguiendo con el análisis de los principales parámetros y entrando en el ámbito del comercio internacional, de las exportaciones e importaciones; se observa como la balanza de pagos es negativa en el Hipersector de las TIC. Esto se debe a que España siempre ha tenido un déficit en él, pero, como se observa la tendencia está cambiando, puesto que la balanza comercial recoge cifras mejores para el año 2011, donde se sitúa en -3.115,94 millones de euros, mientras que el año anterior ascendió a -3.768,30 millones de euros.

Si se analiza el periodo 2007-2011, tabla número 6, se observa como la tendencia de esta balanza está siendo positiva, puesto que las importaciones están disminuyendo y las exportaciones están aumentando. La principal causa de esta tendencia es el hecho de que la oferta interior se ajusta cada vez más a las necesidades de los consumidores.

Tabla 6 Balanza comercial del sector TIC

	2007	2008	2009	2010	2011
Exportaciones	1.201,35	1.256,53	1.340,28	1.489,98	1.637,00
Importaciones	6.319,75	5.811,84	4.903,85	5.258,28	4.752,94
Balanza comercial	-5.118,40	-4.555,31	-3.563,57	-3.768,30	-3.115,94

*Fuente: Ametic.

De un modo general, los datos logrados por el sector TI son consecuencia de la importante reducción de la venta de equipos, los cuales han sufrido una disminución del 11,2% en este periodo, tanto las ventas destinadas a la Administraciones Públicas como la de los propios hogares. Estos resultados no han podido ser compensados por las mejoras obtenidas en la venta de programas, que crecieron un 1,1%, ni por el resultado también positivo del mercado de los servicios de las tecnologías de la información, el cual aumento un 0,5% respecto al año 2010.

Como se muestra en la tabla siguiente, a pesar de estos resultados el mercado laboral no ha tenido casi modificaciones, puesto que únicamente se han creado 232 puestos de empleo nuevos durante el año 2011, logrando alcanzar la cifra de 194.820 empleados.

Tabla 7 Principales parámetros del empleo en el sector TIC

	2010	2011	Δ%
Número total de empleados	194.588	194.820	0,1%
Facturación por empleado (miles de euros)	93,0	91,0	-2,2%
Altas	6.883	10.421	51,4%
Altas / total empleados (%)	3,5%	5,3%	51,2%
Bajas	8.286	10.189	23,0%
Bajas / total empleados (%)	4,3%	5,2%	22,8%
Contratos fijos	160.056	159.096	-0,6%
Contratos no fijos	34.532	35.724	3,5%
Gastos de personal (millones de euros)	6.853,40	6.425,57	-6,2%

*Fuente: Ametic.

Si se entra a analizar las diferentes áreas funcionales del sector, según los datos del informe “Las Tecnologías de la Información en España” de AMETIC, la mayor parte de la reducción del empleo en el sector fue absorbida por la producción de

hardware, que vio descendida su cifra de empleados en torno a 5,3% del año 2010 al 2011. Esta reducción está relacionada con la reducción de las ventas de equipos, puesto que al verse reducidas estas, el número de empleados dedicados a la elaboración de este tipo de productos también se ha sufrido las mismas consecuencias.

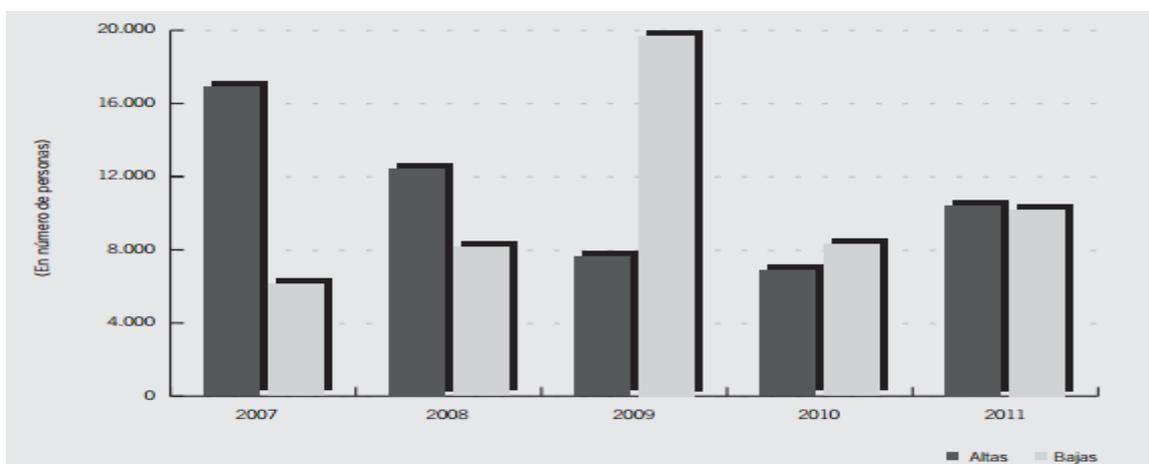
La reducción del número de empleados de esta área fue contrarrestada por el aumento en personal que tuvieron por ejemplo las áreas de consultoría, que logró un incremento del 6,4% o la de otros empleados que obtuvo un incremento del 5,6%.

Desde un punto de vista de dedicación de número de personas a las diferentes áreas sobre el total, el área que mayor peso es la producción de software, con un 35,8%, o lo que es lo mismo 69.790 empleados de los 194.820 que tiene el sector en total.

Por su parte la que menor número de empleados posee y por tanto la que menos porcentaje aporta es el área de la formación, donde apenas se encuentran 2.500 empleados destinados a esta función, o lo que es lo mismo, un 1,2% del total.

Al pasar a analizar la situación del empleo de los últimos 5 años (gráfico 11) se observa como después de dos años donde las bajas superaban a las altas, se ha logrado una estabilidad entre ambas.

Gráfico 13 Evolución de altas y bajas en el sector TIC



*Fuente: Ametic.

3. Análisis Estratégico

3.1. Análisis del entorno.

Para la realización de un plan de empresa se debe llevar a cabo un estudio estratégico mediante la recogida y análisis de la información de los diferentes factores que afectan a la empresa, tanto internos como externos.

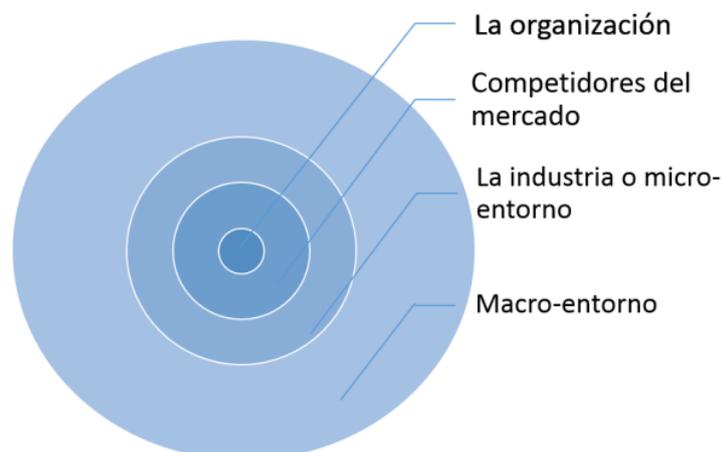
Para este estudio se llevará a cabo un análisis de los tres niveles que conforman el entorno de la empresa, como se observa en la figura 1 que aparece a continuación.

En primer lugar, el análisis del macro-entorno utilizando la herramienta PESTEL, mediante la cual se recabará información sobre la situación político-legal, sobre la situación de los factores económicos, factores socio-demográficos, factores tecnológicos y ecológicos.

Una vez finalizado el análisis de PESTEL, se llevará a cabo el estudio de las cinco fuerzas de Porter con el fin de conocer la situación del micro-entorno que rodeará a la empresa.

Y tras estos dos análisis se determinará la situación competitiva del sector, mediante el análisis de los competidores directos de la sociedad.

Figura 1 Los niveles del entorno



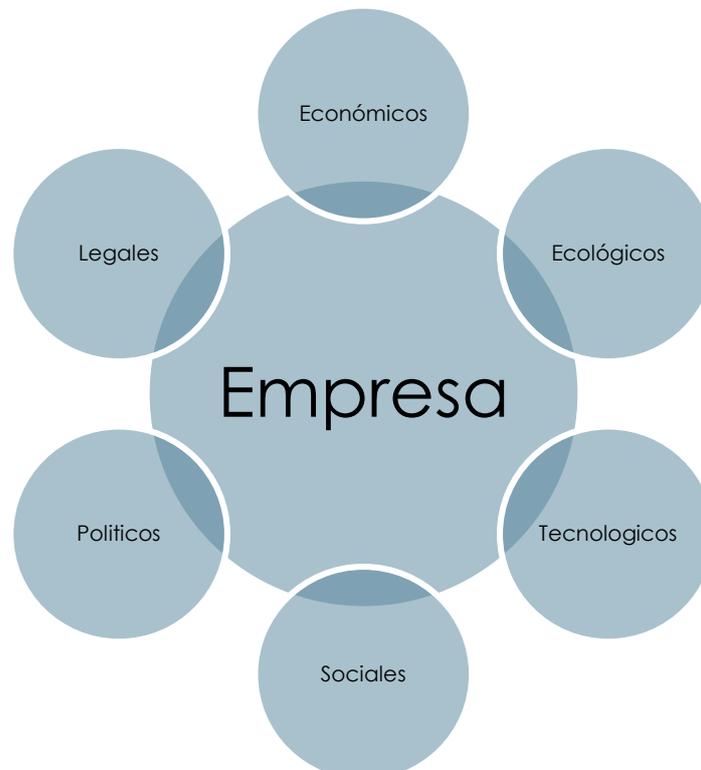
*Fuente: Elaboración propia, información apuntes asignatura Dirección Estratégica y Política de la Empresa (DEPE)

3.1.1. Análisis PESTEL.

Como se ha señalado en el punto anterior, esta herramienta de estudio sirve para el análisis del macro-entorno con el fin de conocer la situación de las diferentes variables que afectan a la economía global donde se va a llevar a cabo la actividad económica de la empresa. Antes de proseguir con este análisis, es importante aclarar que se tendrán en cuenta aquellos factores que mayor relevancia puedan tener con la puesta en marcha y el funcionamiento del negocio, como se muestra en el gráfico 14.

El término PEST debe su nombre a la abreviatura de los factores que estudia este instrumento de análisis. Las palabras que abrevia son: Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Gráfico 14 Modelo PESTEL



*Fuente: Elaboración propia, información apuntes asignatura Dirección Estratégica y Política de la Empresa (DEPE)

Factores económicos:

Estos factores del macroentorno empresarial han sido analizados en el apartado 2.2, cuando se ha tratado sobre la coyuntura económica actual. Por ello se remite al lector a dicho apartado.

Factores políticos y legales:

Los segundos factores que se van a analizar son los políticos y los legales, se ha considerado agrupar estos dos factores puesto que entre ellos existe una gran relación y se pueden analizar simultáneamente.

España goza actualmente de un sistema de gobierno democrático asentado en una Monarquía parlamentaria, basado en la soberanía nacional, y bajo el amparo de la constitución de 1978.

Desde sus inicios el control del gobierno español se ha caracterizado por una alternancia en él de los dos partidos mayoritarios, el PP (Partido Popular, Alianza Popular hasta 1989) y el PSOE (Partido Socialista Obrero Español).

Esta situación permite una estabilidad política consolidada, puesto que la alternancia en el control del gobierno del país no supone unos cambios bruscos con la llegada de un partido u otro. Con ello las empresas pueden estar más seguras a la hora de realizar inversiones en el territorio español.

En la actualidad, el presidente del gobierno español es Mariano Rajoy Brey, líder del Partido Popular, quien arrebató el control del país a José Luis Rodríguez Zapatero, anterior líder del PSOE, en las elecciones de noviembre de 2011.

Desde su llegada al gobierno las medidas tomadas por el presidente y su partido han sido claramente de una índole restrictiva, puesto que la situación económica que atraviesa el país, como se ha comentado anteriormente, en especial el déficit del gobierno, no les permitía tomar otro tipo de medidas. Así, por ejemplo, el gasto a nivel social del gobierno se ha visto fuertemente recortado, o la sanidad y la educación, quienes han visto recortados sus presupuestos en 10.000 millones de euros menos (3.000 millones de educación y 7.000 millones en sanidad); con el fin

de lograr la reducción de la cifra del déficit público marcado por la Unión Europea.

Al mismo tiempo se han incrementado los porcentajes aplicados al Impuesto sobre el Valor Añadido, pasando de un 18% a un 21% en el ámbito general del mismo, factor que tiene repercusión en los precios de todos los productos, como los que va a ofrecer la empresa planteada en este documento.

Cabe destacar que desde sus inicios en el gobierno, el Partido Popular ha vivido una situación crítica desde el punto de vista de un posible rescate por parte de la Unión Europea, lo que supondría un gran lastre en las décadas futuras. Con el paso del tiempo esta situación se ha ido disipando y se puede llegar a decir que riesgo a que ocurra este rescate.

A nivel autonómico la situación tiene mayor estabilidad política. A pesar de las diferentes situaciones de corrupción que se han planteado contra el gobierno de la Comunidad Valenciana en los últimos años, el Partido Popular encabezados en la actualidad por Alberto Fabra Part lleva gobernando en este territorio desde 1995.

Además, más concretamente, en la ciudad de Valencia, lugar preferente para la ubicación del establecimiento, la actual alcaldesa, Rita Barberá Nolla, lleva ostentando esta posición desde 1991.

Con todo ello se observa la clara estabilidad política que tiene la zona geográfica donde se va a desarrollar la actividad de la empresa principalmente.

En relación a la estabilidad política que se ha comentado, y al observar la evolución del crédito que se ha dado a la población, y a las empresas; se localiza un decrecimiento constante en los últimos años, como se ha comentado anteriormente. Pero que, como consecuencia de las medidas tomadas por el Banco Central Europeo, y a las que sean juntado una serie de reformas llevadas a cabo por el gobierno actual, El Plan de Medidas para el Crecimiento, la Competitividad y la Eficacia; las familias, y en especial las empresas, podrán acceder a los créditos bancarios, con un interés muy inferior comparándolo con los de inicios del siglo XXI.

A continuación, se va a señalar toda la normativa que se consideran de conocimiento vital por la protección del consumidor o para la libre competencia entre

las empresas, fijación de precios y abusos de poder; agrupándolas según sea el ámbito de aplicación, internacional, nacional o autonómico. Es importante señalar que la mayoría de ellas son de ámbito nacional, puesto que la legislación dedicada a la empresa es una cuestión controlada por el gobierno central y la unión europea en materia de importaciones, y no tanto por los autonómicos.

1) Nivel internacional, Unión Europea:

*Reglamento (CEE) nº 2913/92 del consejo, de 12 de octubre de 1992, por el que se aprueba el Código aduanero Comunitario. Corregido y ampliado en el Reglamento (UE) nº 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, que se trata en el siguiente punto.

*Reglamento (UE) nº 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de octubre de 2013, por el que se establece el código aduanero de la Unión. El objeto de este reglamento es establecer *“el código aduanero de la Unión, que contiene las disposiciones y procedimientos generales aplicables a las mercancías introducidas en el territorio aduanero de la Unión o que salgan del mismo.*

Sin perjuicio del Derecho y de los convenios internacionales y de la normativa de la Unión aplicable a otros ámbitos, el código se aplicará de manera uniforme en todo el territorio aduanero de la Unión”.

2) Nivel nacional:

*Ley 7/1996, del 15 de enero, de la Ordenación del Comercio Minorista, modificada recientemente por la Ley 3/2014, de 28 de marzo, Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. Esta ley fue promulgada en 1996 con el fin de, no únicamente, *“pretender establecer unas reglas de juego en el sector de la distribución y regular nuevas fórmulas contractuales, sino que aspira, también, a ser la base para la modernización de las estructuras comerciales españolas, contribuyendo a corregir los desequilibrios entre las grandes y las pequeñas empresas comerciales y, sobre todo, al mantenimiento de la libre y leal competencia. No es preciso insistir en que los efectos más inmediatos y tangibles de una situación de libre y leal competencia se materializa en una mejora*

continuada de los precios y de la calidad y demás condiciones de la oferta y servicio al público, lo que significa, en definitiva, la más eficaz actuación en beneficio de los consumidores”.

**Ley 1/2007 del 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, el cual deroga la Ley 23/2003, de 10 de julio, de Garantías en la Venta de Bienes de Consumo. Mediante esta ley se marca “la regulación sobre garantías en la venta de bienes de consumo, constituye transposición de directiva comunitaria que incide en el ámbito de la garantía regulado por la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, procediéndose, igualmente a su refundición”.*

**Ley 15/2007 del 3 de julio de Defensa de la Competencia. Esta normativa amplía el artículo 38 de la Constitución, el cual reconoce la libertad de empresas en el marco de una economía de mercado y la garantía y protección de la misma por los poderes públicos. Ya con la Ley 16/1989 del 17 de julio se amplió este artículo, pero se vio necesario en 2007 la redacción de una nueva ley sobre esta materia. Así el objeto principal de la norma es “la reforma del sistema español de defensa de la competencia para reforzar los mecanismos ya existentes y dotarlo de los instrumentos y la estructura institucional óptima para proteger la competencia efectiva en los mercados, teniendo en cuenta el nuevo sistema normativo comunitarios y las competencias de las Comunidades Autónomas para la aplicación de las disposiciones relativas a prácticas restrictivas de la competencia según lo dispuesto en la Ley 1/2002 de 21 de febrero, de coordinación de las competencias del Estado y las Comunidades Autónomas en materia de la defensa de la competencia”.*

**Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. “El Plan General de Contabilidad constituye el desarrollo reglamentario en materia de cuentas anuales individuales de la legislación mercantil, que ha sido objeto de una profunda modificación, fruto de la estrategia diseñada por la Unión Europea en materia de información financiera, de las recomendaciones*

que, a la vista de la citada estrategia, formuló la Comisión de expertos que elaboró el informe sobre la situación actual de la contabilidad en España y líneas básicas para abordar su reforma, y de la decisión en el marco antes descrito de armonizar nuestra legislación mercantil contable a los nuevos planteamiento europeos”.

*Real Decreto 335/2010, de 19 de marzo, por el que se regula el derecho a efectuar declaraciones en aduana y la figura del representante aduanero.

*Resolución de 27 de junio de 2012, del Departamento de Aduanas e Impuesto especiales de la Agencia Estatal de Administración Tributaria, en la que se recoge las instrucciones para la formalización del documento único administrativo (DUA). En ella se desarrolla la exigencia del artículo 62 del Código Aduanero Comunitario que *“exige que las declaraciones presentadas por escrito se cumplimenten en un modelo oficial”.*

*Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. *“Esta Ley tiene por objeto apoyar al emprendedor y la actividad empresarial, favorecer su desarrollo, crecimiento e internacionalización y fomentar la cultura emprendedora y un entorno favorable a la actividad económica, tanto en los momentos iniciales a comenzar la actividad, como en su posterior desarrollo, crecimiento e internacionalización”.*

3) Normativa autonómica.

*Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de Comercio de la Comunitat Valenciana. *“Tiene por objeto la ordenación y el fomento de la actividad comercial en el ámbito territorial de la Comunitat Valenciana”.*

Factores sociales:

En esta subapartado se analizará la situación social que se encuentra en España y especialmente en la Comunidad Valenciana. Este factor comprende toda la evolución que ha sufrido la población del país, así como el estilo de vida actual o el compartimento del consumidor.

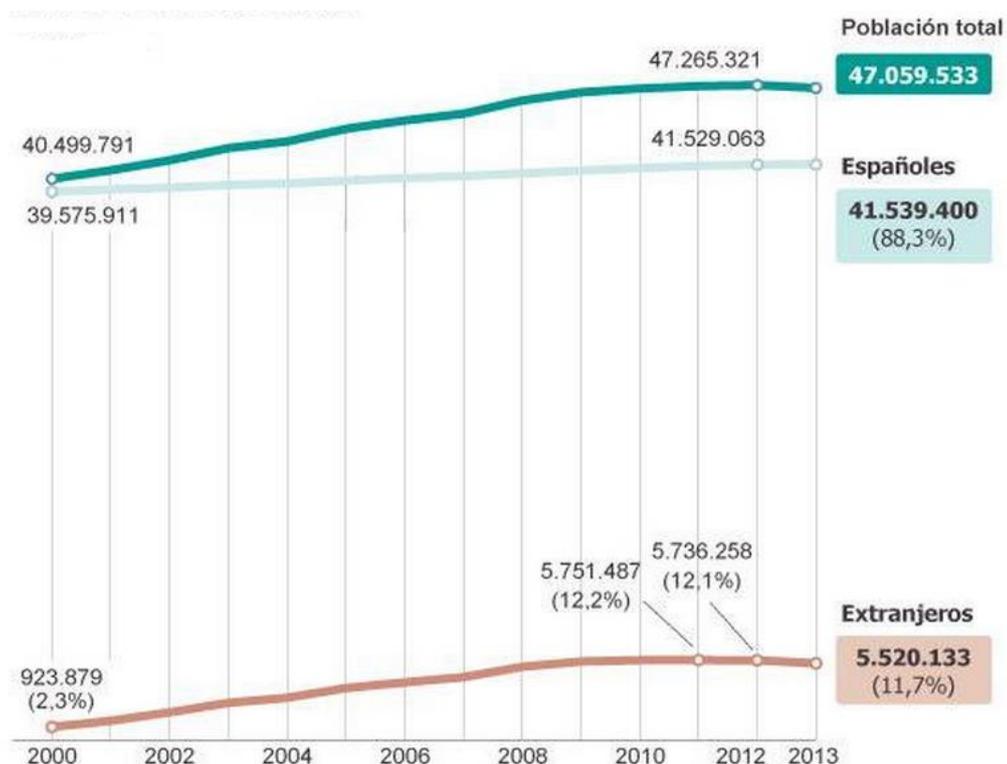
Como se observa en la gráfica sobre la evolución de la población española en la

última década, se ha dado un crecimiento constante. Este hecho tiene como causa principal el mayor número de inmigrantes que han entrado en España desde finales del siglo XX hasta la actualidad.

Si se analiza la evolución que han sufrido, por un lado la población de españoles y por otro la población extranjera, vemos como esta última es la que mayor crecimiento ha tenido, puesto que pasa de representar un 2,3% de la población total en 2000 a un 11,7% en 2013.

Al comparar el crecimiento de la población total año tras año, podemos localizar un decrecimiento del año 2012 al 2013, gráfico 16, como consecuencia del descenso de la población extranjera en este periodo.

Gráfico 15 Evolución de la población en España



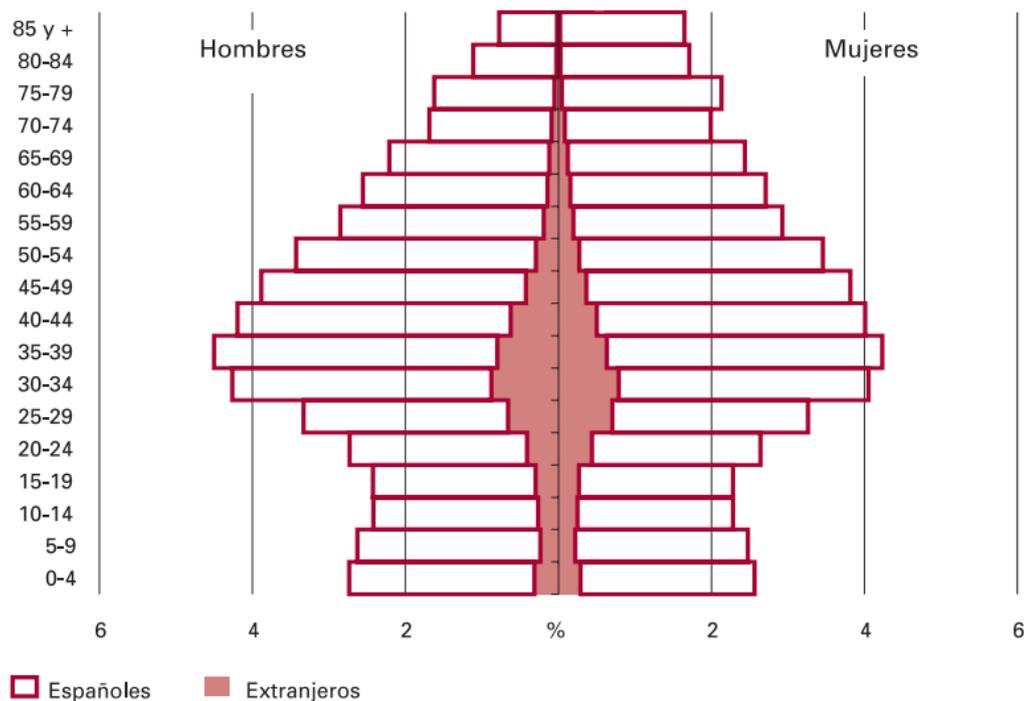
*Fuente: Google. 2014

Si se entra a analizar la pirámide de población para el año 2011, mostrada en el gráfico 17, se aprecia como la situación de la población española total debe considerarse en fase de envejecimiento, puesto que la franja de edad de 35-39 años

es la que mayor peso tiene sobre el total, y con el paso de los años esta población se convertirá en personas de la tercera edad y no habrá suficiente población para llevar a cabo el relevo generacional.

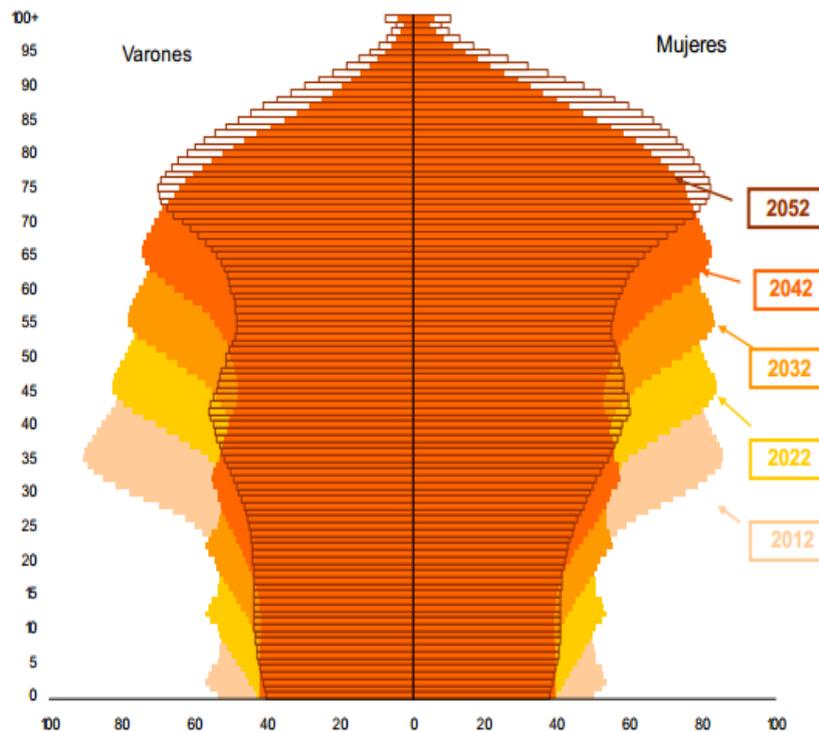
Según el Anuario Estadístico de España 2013, llevado a cabo por el INE, sitúa el número medio de hijos por mujer en 1,36 y la tasa de natalidad bruta por cada mil habitantes en un valor de 10,1%, lo que supone, que no se pueda dar un relevo generacional, como se ha comentado anteriormente al tener tan baja la cifra número de hijos por mujer, y este hecho se afianza al ver que el número de hijos cada mil habitantes es muy bajo. Además el número de hijos ha llevado a cabo un decrecimiento en los últimos años, ya que ha pasado de estar en 1,46 en 2008 con una tasa de natalidad de 11,30 ‰.

Gráfico 16 Pirámide de población española año 2011



*Fuente: INE.

Gráfico 17 Evolución de la pirámide de población en España

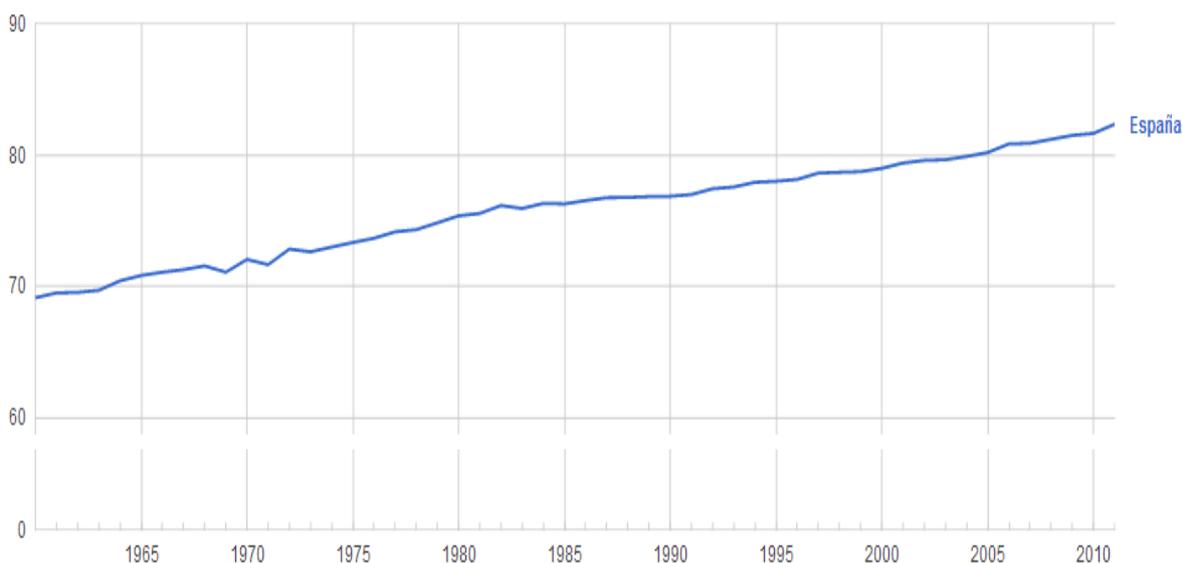


*Fuente: INE. 2014

Al observar la gráfica anterior, donde se localiza la evolución esperada de la población en los próximos 40 años, se puede confirmar la situación de población envejecida comentada anteriormente.

Si se analiza la mortalidad de España, se confirma, desde otro punto de vista, la premisa de que la población española está en una situación de envejecimiento poblacional, puesto que la esperanza de vida al nacer de una persona hace 10 años era de 78,97 años y actualmente está en 82,33. Parece un crecimiento pequeño, pero si esta esperanza de vida se compara con la de 1985, hace apenas 30 años, se observa un incremento de 6 años, lo que supone que en aquel momento la esperanza de vida era de 76,73, según datos del Banco Mundial. En la siguiente gráfica se muestra la evolución de la esperanza de vida en los últimos 60 años.

Gráfico 18 Evolución esperanza de vida al nacer



*Fuente: Banco Mundial.

Esta situación, donde se encuentran cifras tan bajas de natalidad, con una esperanza de vida cada vez mayor y con una pirámide caracterizada por el envejecimiento poblacional es propia de los países avanzados, cuyas economías son ricas y donde existe un gran avance tecnológico en todos los aspectos.

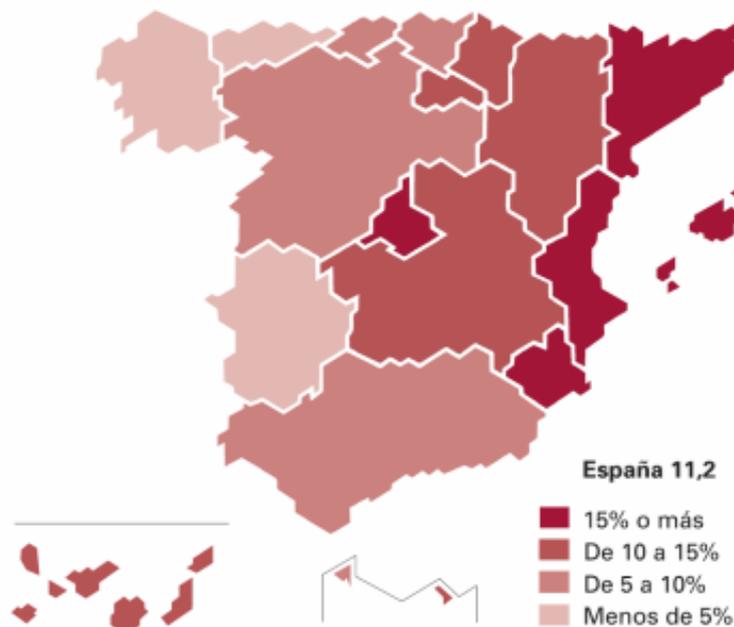
La situación en la Comunidad Valenciana es muy semejante a la vivida por España en los últimos años. Esta comunidad contó con un censo poblacional de 5.104.365 habitantes en el año 2012, lo que supuso un 10,8% de la población española. Esta cifra es inferior a la del año 2011, puesto que ese año el número de habitantes de la misma zona geográfica era de 5.117.190 personas, lo que suponía un 10,84% de la población total de España.

La provincia con mayor número de personas censadas durante el paso de los años ha sido Valencia, que sumo un total de 2.562.887 de personas en el año 2012, o lo que es lo mismo un 50,2% del total de la Comunidad Valenciana. En especial la ciudad de Valencia ocupa la primera posición en el año 2013 con un total de 792.303 habitantes.

Por su parte el número de extranjeros residentes en la Comunidad Valenciana, según datos del INE, fue de 859.203 habitantes, en el año 2012. Sobre el total de

personas extranjeras en territorio nacional, esta cifra suponía el 15,6%. Como se aprecia en la ilustración siguiente, la mayor parte de los inmigrantes residentes en España se sitúan en la costa levantina, con excepción de Madrid y de las Islas Canarias, por lo que la Comunidad Valenciana es uno de los lugares preferidos para estas personas.

Ilustración 5 Distribución de la población extranjera en España

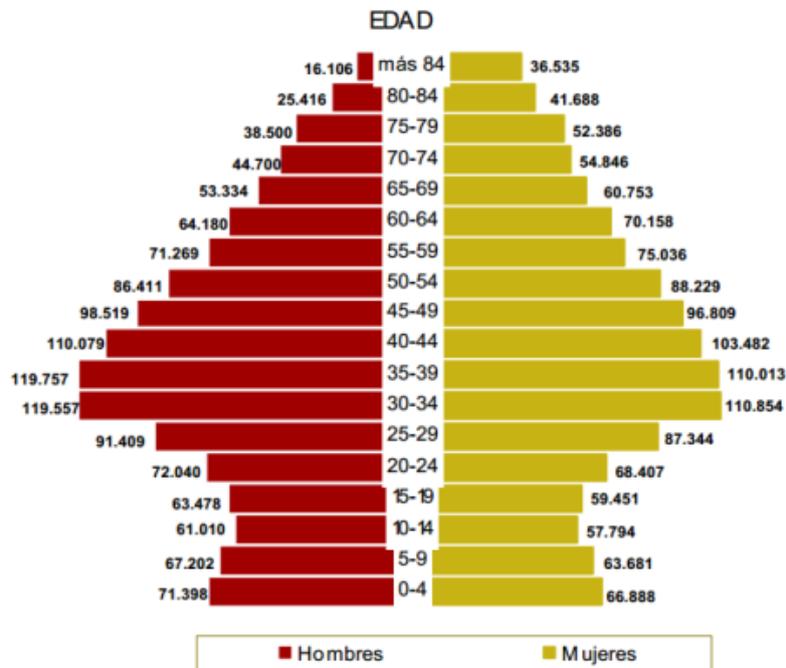


*Fuente: INE.

En cuanto a la procedencia de estas personas, la mayoría de ellas tienen origen latino-americano, un 21%, seguidos por países del este europeo como son Bulgaria y Rumania, con un 20% entre ambos.

Siguiendo con el análisis de la situación sociodemográfica en la Comunidad Valenciana, se estudiará la pirámide poblacional, gráfico siguiente, como herramienta clave para conocer la distribución de la población en edades y así determinar la caracterización de ésta.

Gráfico 19 Pirámide población de la Comunidad Valenciana año 2011



*Fuente: Informe del mercado de trabajo de Valencia, Servicio Público de Empleo Estatal.

Como se puede observar, la forma de la pirámide poblacional es muy semejante a la española, por lo que se considera que la población también se caracteriza por un envejecimiento creciente.

Según el anuario demográfico publicado por el INE año tras año, la comunidad valenciana está por debajo de la media nacional en cuanto a cifras de tasa bruta de natalidad y número medio de hijos por mujer. Estas cifras para el año 2011 se marcaban en 9,89 nacimientos cada mil habitantes y 1,30 hijos por mujer. Con todo ello, y al unir una esperanza de vida en torno a 82 años para mismo año, se confirma la situación de envejecimiento poblacional que posee este territorio.

Por otra parte, y siguiendo con el análisis del entorno social que afecta a la empresa, el estilo de vida actual que se pretende analizar no es tanto desde el punto de vista de hábitos en el día a día de una persona española, sino más bien la evolución que ha experimentado la capacidad económica de la población en los últimos años y con ello el consumo.

En una primera aproximación se va a analizar el cambio del nivel adquisitivo, como variable para el consumo de la población; y en una segunda parte se analizará más concretamente la situación del consumo de la población en el mercado de la telefonía móvil y todo lo que le envuelve.

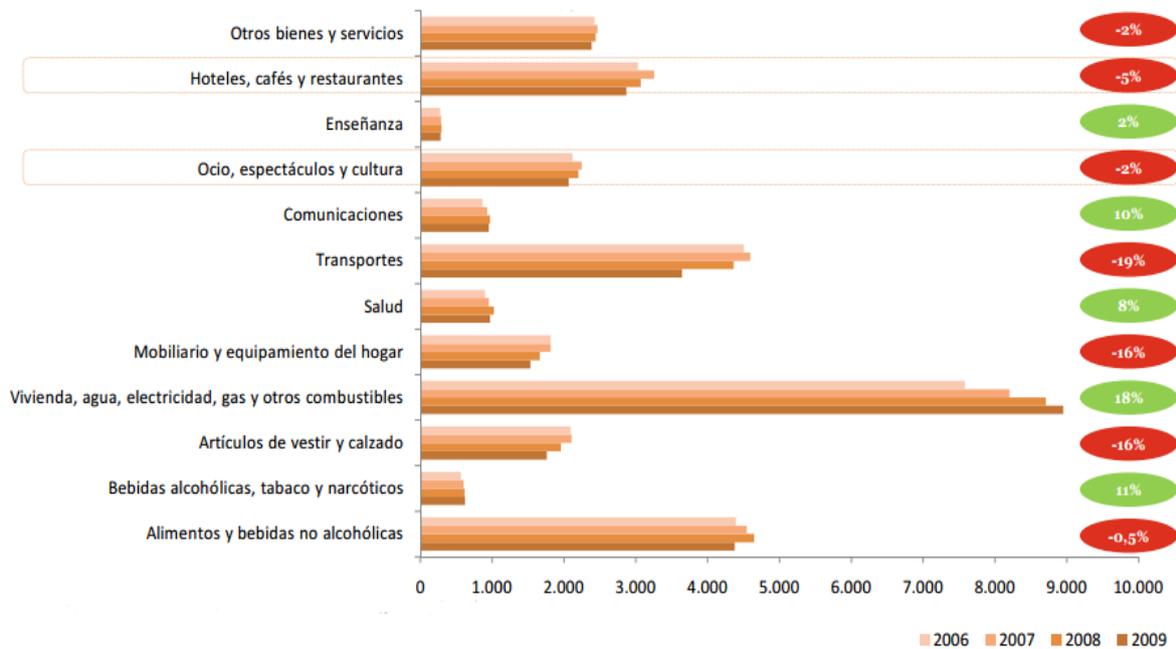
Desde inicios del Siglo XXI la población española vio incrementada su capacidad adquisitiva de una manera exponencial puesto que, por un lado los salarios de los trabajos se elevaron año tras años, y por otro, los bancos y diferentes entidades financieras otorgaban créditos a la población con condiciones muy asumibles.

De esta manera, utilizando la herramienta habitual para medir la riqueza personal de un ciudadano en función de la producción total de un país en un determinado año, el PIB per cápita, se comprueba cómo esta variable experimento un gran incremento entre el año 2000 y 2008, pues pasó de un PIB per cápita de un poco más de 15.000€ al principio de la década, a casi 25.000€ para el año 2008, en el inicio de la crisis. Este aumento de la renta personal de las personas conllevó el aumento del consumo y de los tipos de bienes consumidos.

Este año fue un punto de inflexión para la riqueza de cualquier país a nivel mundial, pues como se ha comentado anteriormente, se inició la crisis que aún sigue asolando a todos los continentes.

Según un estudio realizado por PwC (PricewaterhouseCoopers) en 2010, “¿Evolución o Revolución? El consumidor ante la crisis” los hábitos de consumo han cambiado considerablemente en el periodo 2006-2009. Así el gasto de las familias en España se ha reducido en este periodo, sobre todo en los gastos no esenciales, como puede ser ocio, espectáculos y cultura donde según este estudio “*El 60% de los encuestados manifiesta haber reducido el gasto en restauración y ocio*”. A su vez el gasto en otras partidas ha aumentado, como es el caso del destinado a comunicaciones, apartado donde se engloba la actividad principal de la empresa planteada.

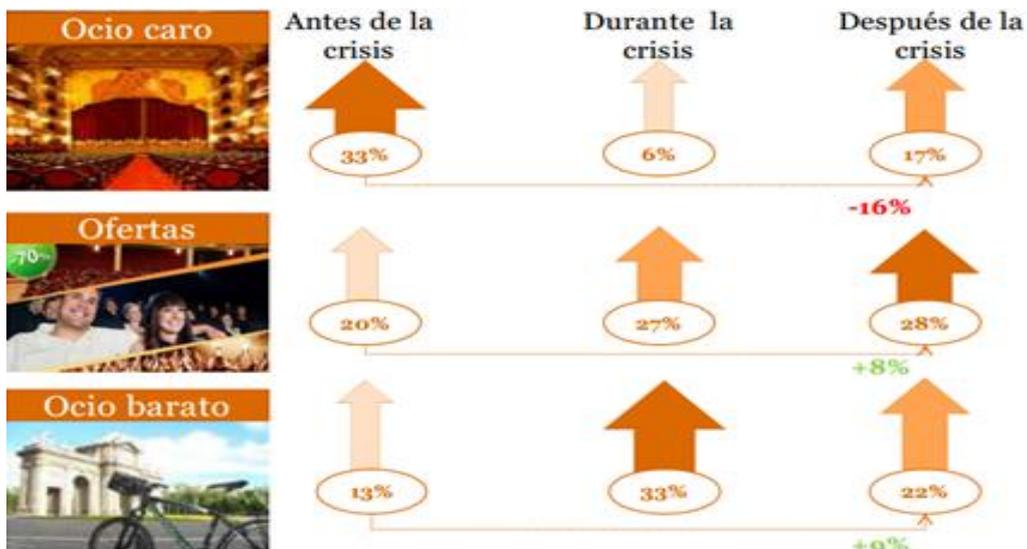
Gráfico 20 Evolución 2006-2009 del gasto medio por hogar y por categoría (€)



*Fuente: ¿Evolución o Revolución? El consumidor ante la crisis. PwC 2010.

En el mismo estudio se recoge el cambio de tendencia experimentado en el gasto en ocio de restauración, que se puede apreciar en la siguiente ilustración; puesto que se llega a la conclusión que “predominan el ocio barato y el uso de ofertas, opciones que se han convertido en tendencia y que van a mantenerse”.

Ilustración 6 Cambio gustos consumo ocio



*Fuente: ¿Evolución o Revolución? El consumidor ante la crisis. PwC 2010.

Siguiendo con el análisis del entorno social y profundizando en los factores que afectan al sector de las telecomunicaciones, recientemente el INE ha publicado una nota de prensa sobre los resultados de la “Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (TIC-H)”.

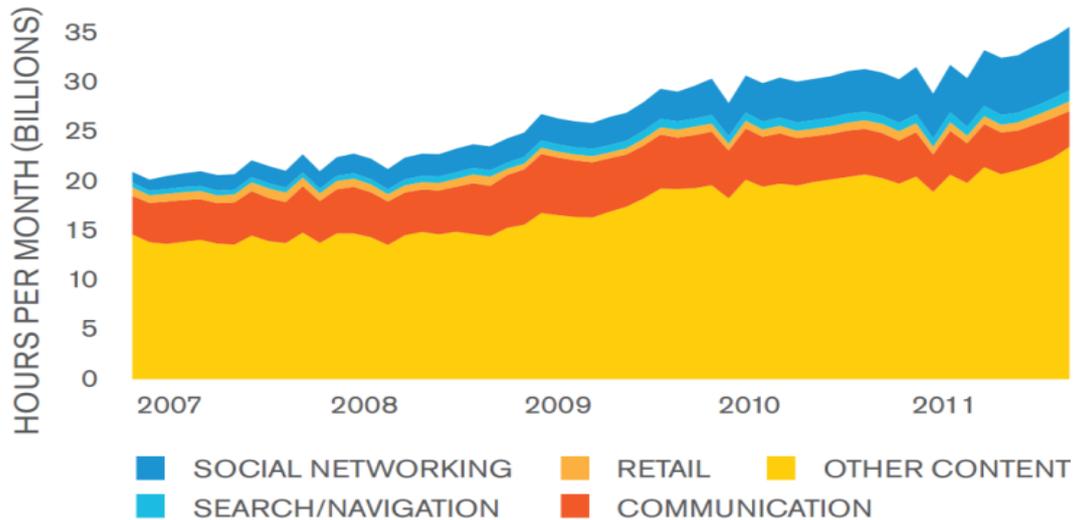
Los principales resultados obtenidos de esta encuesta muestran una situación positiva para el sector, puesto que el *“69,8% de los hogares dispone de conexión a Internet, tres puntos más que en 2012”* y *“Siete de cada 10 internautas han utilizado dispositivos móviles para conectarse a Internet, principalmente el teléfono”*.

Además otro resultado importante que arroja esta encuesta es que el 96,1% de las viviendas encuestadas dispone de telefonía móvil en el domicilio, y un 16,3% tiene Tablets para uso personal.

Otro factor que afecta a la empresa desde punto visto social es la aparición, y cada vez mayor uso, de las redes sociales y de internet como medio de comunicación entre las personas, tanto a nivel chat como correo electrónico.

En el siguiente gráfico aparece la evolución de las horas de uso de internet y a la actividad que se ha destinado. Dentro de las actividades principales que se plantean, navegación y búsqueda de información, ventas, comunicación y redes sociales, son justamente estas dos últimas las que mayor dedicación horaria poseen a nivel mundial, y con un crecimiento año tras año. Este hecho es muy positivo para la empresa que se plantea, puesto que los productos que se ofrecen permiten a las personas estar conectadas a internet a todas horas y con ello poder llevar a cabo su comunicación y actualización de las redes sociales.

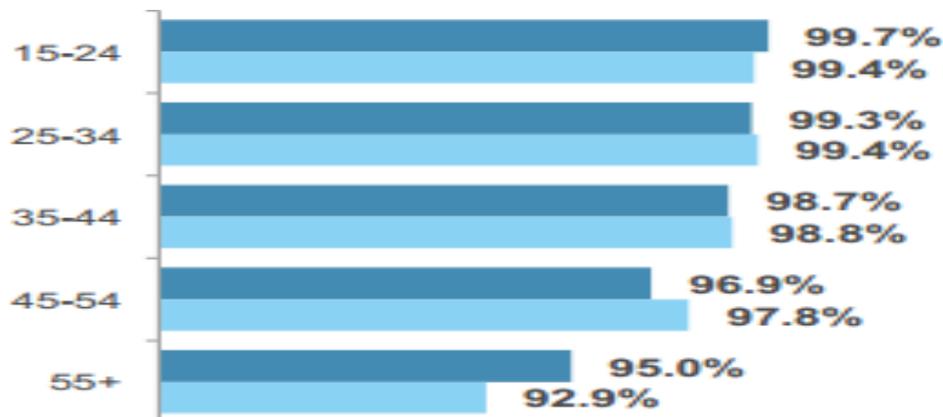
Gráfico 21 Dedicación horaria mensual en las actividades principales de Internet a nivel mundial



*Fuente: It's a social world. comScore 2011.

Al mismo tiempo, el estudio llevado a cabo por comScore, empresa dedicada al análisis global del mundo digital, "It's a social world", muestra la utilización de las redes sociales por parte de las personas, estratificándolas en grupos de edad y sexo en España, gráfica 23. En ella se concluye que la población menor de 45 años utiliza casi en su totalidad, más del 98%, las redes sociales en la actualidad. Y si encima se analiza las menores de 34 años, esta cifra aumenta a 99%. Con ello se concluye que las redes sociales son esenciales para la población española menor de 45 años, y por ello cualquier sistema que les permita establecer conexión con ellas.

Gráfico 22 Utilización de las redes sociales en España



*Fuente: It's a social world. comScore 2011.

Con todo ello se observa la importancia que le da la población española y mundial a la comunicación y a todo lo relacionado con ella. A pesar de la crisis económica y de la reducción del poder adquisitivo, han aumentado el consumo de los bienes relacionados con esta capacidad social, buscando siempre el menor coste posible, como ocurre con el gasto en ocio. Atendiendo a las pirámides de población, se puede señalar que la mayor parte de la población española y de la Comunidad Valenciana es menor de 40 años de edad; y por ello es una población que ha crecido junto a la revolución de las telecomunicaciones, por lo que ve en ellas una herramienta útil y de fácil manejo.

Factores ecológicos

Los factores ecológicos no son especialmente importantes en la empresa que se está planteando, puesto que la actividad principal de esta no conlleva ningún tipo de contaminación o riesgo crítico contra la naturaleza.

En la actualidad, existe un gran interés por parte de la población mundial hacia la ecología puesto que, desde hace unos años, se ha visto que la actividad humana, especialmente la industrial, tiene un efecto negativo para el medio ambiente. Un ejemplo claro de ello es la problemática que existe con la capa de ozono y los gases de efecto invernadero.

Como consecuencia de ello, se llevan a cabo grandes inversiones por parte de las empresas y del sector público para poder obtener materias primas con la menor contaminación posible; un uso más eficiente de los recursos necesarios para la producción y la utilización de los productos o servicios.

En el ámbito informático existe una norma importante para la protección ecológica, la norma Energy Star.

Esta norma forma parte del programa de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos que se inició en 1992 con el fin de promover un ahorro de la electricidad en los

Ilustración 7 Logotipo Energy Star



*Fuente: Google. 2014

diferentes productos eléctricos.

Desde el punto de vista de la actividad de la empresa, se va a llevar a cabo, como se detallará más adelante, las medidas necesarias para poder favorecer a la conservación del medio ambiente. Por ejemplo, se pondrá un punto de recogida de material móvil reciclable para poder llevarlo a las industrias especializada en esta actividad.

Factores tecnológicos

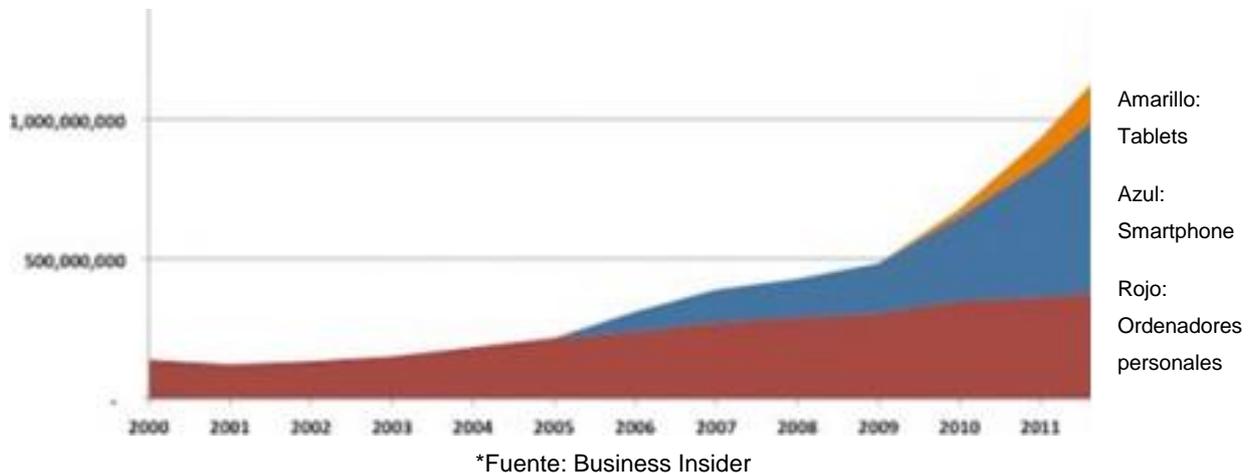
Para terminar con el análisis PESTEL, se llevará a cabo un estudio sobre los factores tecnológicos que pueden afectar a la empresa. El factor tecnológico es clave en la actividad de la empresa, ya que ésta vende teléfonos móviles y otros elementos electrónicos de comunicación, y por tanto tecnología.

Como se ha analizado en el punto 2.1 del plan de empresa, el sector de las comunicaciones ha estado siempre altamente ligado a la evolución tecnológica, tanto del propio sector, desarrollo de móviles o auto-centralitas; como la de los sectores relacionados, avances en la informática aplicables en el sector.

De este modo se considera un sector altamente tecnológico y que busca siempre una tecnología lo más flexible posible, puesto que debe ofrecer a los consumidores los productos que más se ajusten a sus pretensiones. Un claro ejemplo de ello es la evolución que está teniendo en los últimos años la fabricación de Tablets, que desde la aparición del iPad 1, el 27 de enero de 2010, han sufrido un gran número de reajustes con el fin de ajustarse lo máximo posible a los consumidores.

Al mismo tiempo, dentro de este sector, como se muestra en el siguiente gráfico, al centrarse en los elementos que la entidad va a ofertar en sus inicios, móviles y tablets, hay que señalar el gran crecimiento que han tenido sus ventas desde el año 2005. Los Smartphones, o teléfonos inteligentes, son los que mayor crecimiento han tenido, puesto que sus ventas se han visto disparadas en los últimos años, gracias a la aparición, entre otras aplicaciones móviles, del WhatsApp.

Gráfico 23 Evolución de las ventas de los principales elementos de comunicación a nivel mundial (unidades por año)



Además según la empresa Gartner, empresa consultora e investigadora de las tecnologías de la información con sede en Stamford, Estados Unidos; la evolución de las ventas de los últimos dos años, 2012 y 2013, así como la previsión para el año actual, recogido todo ello en la siguiente tabla, muestran un crecimiento constante de en las Tablets y Smartphones en decremento de los ordenadores tradicionales. Según los expertos las tablets están haciéndose con el mercado de los ordenadores domésticos, y se espera que en 2017 las ventas de estas dupliquen las ventas de los ordenadores personales. La principal causa de esta situación para muchos analistas es el precio más asequible y la capacidad de cubrir las necesidades de muchos usuarios. Además, respecto a los smartphones, se señala que es más fácil acceder a los mercados emergentes actualmente mediante esta herramienta que mediante las tradicionales.



Tabla 8 Evolución ventas mundiales por producto en miles de unidades

Device Type	2012	2013	2014	2017
PC (Desk-Based and Notebook)	341,263	315,229	302,315	271,612
Ultramobile	9,822	23,592	38,687	96,350
Tablet	116,113	197,202	265,731	467,951
Mobile Phone	1,746,176	1,875,774	1,949,722	2,128,871
Total	2,213,373	2,411,796	2,556,455	2,964,783

*Fuente: Gartner. 2013

*Ultramobile hace referencia a los dispositivos portátiles con sistemas operativos de escritorio, como la Microsoft Surface Pro.

Continuando con la situación tecnológica como factor crítico del macroentorno de la empresa, se analizará los sistemas operativos (S.O.) de los smartphones a nivel mundial.

En la tabla siguiente se observa el gran crecimiento que ha tenido Android en el último año, 2012-2013, puesto que, para el mismo trimestre del año, las ventas de smartphones con sistema operativo Android han pasado de representar el 72,6% del mercado mundial al 81,9% lo que supone un aumento de casi 10 puntos. Este aumento ha ido en detrimento del resto de S.O. minoritarios, como Symbian o Microsoft, lo que demuestra que poco a poco este software está ajustándose en mayor medida a las necesidades de los clientes. A su vez IOs, sistema operativo de Apple, ha crecido dos puntos, pasando a alcanzar un 14,3% de las ventas, lo que muestra una estabilidad para la empresa. Es importante destacar que Apple sólo comercializa su software para los terminales y aparatos propios de la empresa, lo que supone un mercado muy inferior a Android. Este último se caracteriza principalmente por ser un S.O. libre y flexible por lo que muchos fabricantes pueden acceder a él sin ninguna complicación.

Tabla 9 Ventas mundiales de Smartphones según sistema operativo en 2013 (Miles de Unidades)

Operating System	3Q13 Units	3Q13 Market Share (%)	3Q12 Units	3Q12 Market Share (%)
Android	205,022.7	81.9	124,552.3	72.6
iOS	30,330.0	12.1	24,620.3	14.3
Microsoft	8,912.3	3.6	3,993.6	2.3
BlackBerry	4,400.7	1.8	8,946.8	5.2
Bada	633.3	0.3	4,454.7	2.6
Symbian	457.5	0.2	4,401.3	2.6
Others	475.2	0.2	683.7	0.4
Total	250,231.7	100.0	171,652.7	100.0

*Fuente: Gartner. 2013

A su vez, otro análisis, realizado en España por Altran Technologies, empresa de consultoría europea fundada en Francia en 1982; determina, como resultado del estudio “Evolución del macro-sector de las Telecomunicaciones en España 2012-2015”, que *“el mercado de sistemas operativos para dispositivos móviles en 2015 será copado por tres contendientes; Android, iOS y Windows 8”*; coincidiendo con la premisa planteada por Gartner sobre los sistemas operativos predominantes en la telefonía móvil. Además este mismo estudio, llevado a cabo mediante la entrevista a más de setenta profesionales de las empresas que componen toda la cadena de valor del sector de las telecomunicaciones, marca la premisa sobre la relación entre HW/SW en la que según ellos *“será el modelo de negocio que más valor aportará a los fabricantes de terminales en 2015”*. Según este estudio la clave fundamental será la integración entre dispositivo y la tienda de aplicaciones propia, de tal manera que ésta recomiende y únicamente permita instalar las aplicaciones que mejoren la utilidad y prestaciones que aporta cada teléfono móvil.

Como se ha comentado anteriormente, este sector se caracteriza por estar en continuo cambio y evolución tecnológica, afirmación que se certifica tras el estudio llevado a cabo por Altran Technologies, puesto que el resultado obtenido sobre el tema señala que *“la innovación tecnológica se percibe como el factor clave de competitividad para los fabricantes de terminales”*. Un claro ejemplo sobre la innovación tecnológica del sector son las gafas de realidad virtual que Google está

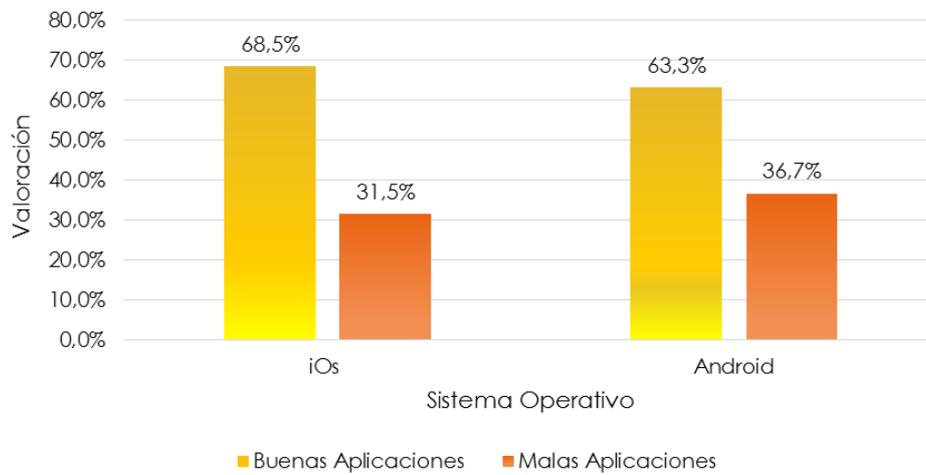
desarrollando para entrelazar con los terminales móviles.

A nivel de red de comunicación, es importante señalar el avance llevado a cabo por las empresas sobre la conexión a internet mediante la red 4G o LTE. Actualmente las principales operadoras de telefonía móvil están realizando grandes esfuerzos económicos y técnicos en la activación y la prestación del servicio para sus clientes. Es importante que para poder llevar a cabo esta conexión es necesario disponer terminales con este ancho de banda de internet.

Por último, otro factor tecnológico que cada vez está logrando una mayor relevancia en el mundo de la telefonía móvil, y de otros elementos de comunicación, es el desarrollo de aplicaciones. Este subsector dentro del hiper-sector de las TIC está teniendo una posición decisiva en muchos casos a la hora de adquirir un producto u otro, puesto que el cliente ya no mira únicamente las características físicas y técnicas de los terminales, sino que también tiene en cuenta las aplicaciones desarrolladas para cada tipo de terminales. Así se encuentra una gran batalla entre los diferentes productores de estas, donde las dos principales compañías de sistemas operativos para smartphones, Google y Apple, muestran una clara igualdad en cuanto a cantidad, entorno a 800.000 aplicaciones, según datos de un estudio llevado a cabo por Harry McCracken, de Techland (grupo Time).

Este mismo estudio recoge, como se muestra en la gráfica siguiente, que la calidad de las aplicaciones de Apple es levemente mayor a las de Google. El estudio se ha llevado a cabo con la valoración de los usuarios sobre las aplicaciones descargadas por la empresa uTest.

Gráfico 24 Valoración aplicaciones por los clientes

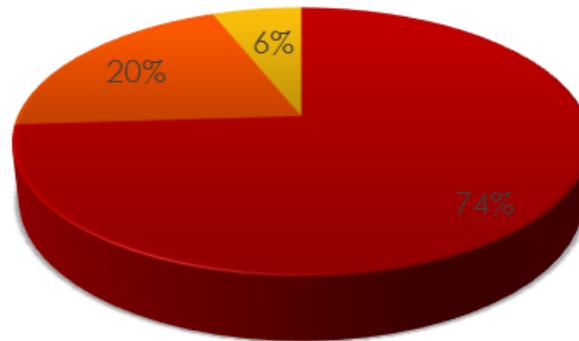


*Fuente: Elaboración propia, datos de uTest. 2013

Al mismo tiempo, el estudio de Harry McCracken, con los datos aportados por Canals, muestra que para el primer trimestre de 2013, prácticamente la mitad de las descargas a nivel mundial se hicieron para terminales Android, mientras que para los de iOS la cifra se quedaría entorno al 40%.

Siguiendo con la comparativa de las aplicaciones, como se observa en la gráfica sobre de la distribución de los ingresos generados por las descargas de aplicaciones, se ve como el mayor generador de ingresos es iOS, con casi un 75% de éstos, por lo que se puede certificar que las descargas llevadas a cabo por los poseedores de estos terminales son en su mayoría de pago. Esta misma variable en Android sólo supone un 20%, cifra claramente inferior.

Gráfico 25 Distribución de los ingresos generados por las descargas (T1, 2013)



■ iOs ■ Android ■ Otras

*Fuente: Elaboración propia, datos de uTest. 2013

3.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

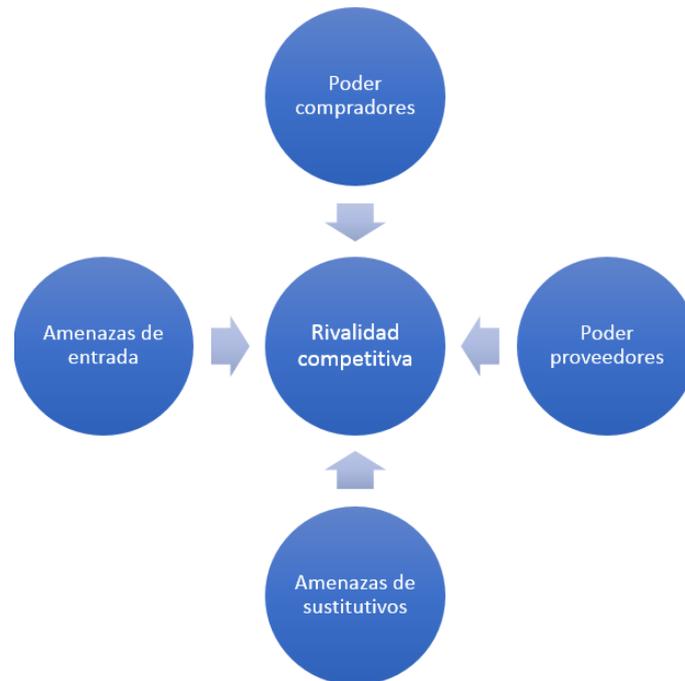
Con el fin de poder conocer la situación del microentorno empresarial o de industria a la que pertenece la empresa, se va a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Este economista, nacido en 1947 en Ann Arbor, Estados Unidos; publicó en 1980 el libro “Competitividad Estratégica: Técnicas para analizar las industrias y los competidores”, en el que marcó un modelo de análisis sectorial con una gran relevancia en el análisis empresarial desde entonces hasta la actualidad.

Para poder entender el modelo es necesario conocer la definición que hace Porter de la industria. El economista considera esta “*como un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos unos de otros*”.

Como se observa en la figura 2, el modelo se fundamenta en la existencia de cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria de un determinado sector: las barreras a la entrada o amenazas a la entrada, amenaza de sustitutivos, poder de los compradores, poder de los proveedores y la rivalidad competitiva.

Figura 2 Modelo cinco fuerzas de Porter



*Fuente: Elaboración propia, información apuntes asignatura Dirección Estratégica y Política de la Empresa (DEPE)

Amenazas entrada

Según Porter, existen una serie de barreras de acceso a la entrada de nuevos competidores por parte de una industria. Hay que distinguir dos puntos de vista en esta variable del modelo.

Por un lado se encuentran las empresas que ya están en la industria en cuestión, las cuales ven la entrada de nuevos competidores como una amenaza para el sector. Esta amenaza se fundamenta en que la entrada de nuevos adversarios supone para las empresas establecidas una posible pérdida de la cuota de mercado que posee o una variación en los precios de los productos por la ley de la oferta y la demanda. En consecuencia la entrada de nuevos competidores supone para las empresas un límite potencial en los beneficios que ellas obtienen. Por ello, las empresas que están dentro de una industria buscan siempre crear las barreras de entrada para nuevas entidades.

Por otro lado, y en relación a las barreras de entrada que generan las

organizaciones que forma la industria; se encuentra la visión que tiene un nuevo competidor que se centra en vencer estas barreras.

Así por ejemplo una barrera de entrada que se encuentra en el sector de la venta de terminales móviles libres es la denominada economías de escala, que se fundamenta en obtener un mayor margen por venta al considerar la mayor parte, o la totalidad, de los costes fijos. Esto se da, por ejemplo, en las empresas comercializadoras de terminales móviles libres que poseen una gran cantidad de establecimientos para la venta y almacenaje de los productos, un número de empleados estable y unos costes variables mínimos (como podría ser la electricidad). Con todo ello, si el índice de ventas es alto, se podría señalar que la empresa se beneficia de las economías de escala. En el caso de la empresa que se plantea, hay que considerar que se va a buscar llegar a beneficiarse de las economías de escala, puesto que la mayor parte de los costes van a ser fijos, como se planteará en el análisis económico-financiero de la empresa.

Por otra parte, existe una gran barrera de entrada en el sector desde el punto de vista de la experiencia en cuanto a la venta de terminales móviles libres de marcas tradicionales; pero una mínima experiencia en la venta de terminales de bajo coste o de marcas menos conocidas. La gran mayoría de las empresas que actualmente se dedican a la venta de terminales de marcas con reconocimiento a nivel mundial, como podría ser Samsung o HTC, pero pocas empresas ofrecen terminales que, por su poco reconocimiento a nivel mundial entre otras causas, aún no pueden marcar precios elevados en sus productos. Esta situación permite determinar que esta barrera de entrada marcada por el modelo de Porter no supone un impedimento para la empresa.

Otra barrera de entrada tradicional en cualquier sector es la diferenciación entre las empresas. El producto ofertado es muy semejante al de la competencia, pero donde sí encontramos una situación favorable para la empresa es en el precio del mismo. Los terminales que se van a ofertar van a ser terminales potentes en cuanto a prestaciones, pero con un coste muy inferior al que se podría adquirir en el mercado

actual, como se comentará más adelante.

Dos barreras muy marcadas que se va a encontrar la empresa en el sector son el acceso a los canales de distribución y la respuesta esperada de los clientes. La primera viene marcada por los acuerdos que se deben llevar a cabo con los proveedores, que en su mayoría van a ser de países externos a la Unión Europea, por lo que habrá que marcar y acordar unos plazos de entrega muy concretos. En estos acuerdos es muy importante tener en cuenta la posibilidad del retraso en la entrega por causas sobrevenidas, como podría ser problemas aduaneros.

En cuanto a la respuesta esperada por los clientes se debe señalar como la barrera más fuerte que se va a encontrar la empresa. Esto se debe a que la gran mayoría de los consumidores actuales de tecnología, en general, siempre han tenido una tendencia a comprar marcas conocidas o tradicionales. Si bien es cierto que esta tendencia está cambiando en los últimos años gracias, por un lado, a la calidad que están mostrando las marcas de menor prestigio y a la crisis que ha asolado a la economía mundial, como se ha comentado anteriormente.

Como en cualquier sector en la actualidad, existe una clara barrera de entrada de nuevas empresas en cuanto a términos financieros puesto que los bancos y otras entidades financieras, en los últimos años, han marcado unas condiciones muy estrictas y han recortado en gran medida la concesión de dinero para financiar cualquier tipo de inversión. Pero esta situación tan negativa para la economía parece haberse frenado desde el tercer trimestre de 2013, como anunció el periódico Cincodías, el pasado mes de septiembre, *“la banca relajará los criterios para dar crédito por primera vez desde 2007”*.

A pesar de esta problemática económica, como se observa en la tabla 10, el sector de las telecomunicaciones se encontró, en el año 2012, entre los sectores con mayor creación de empresas, hubo un total de 961 empresas nuevas, lo que supuso un saldo neto de 233 empresas creadas. Este es positivo para la empresa planteada, puesto que supone que existe entrada de nuevos competidores y por tanto se ve factible la creación de esta.

Tabla 10 Sectores con mayor creación de empresas

Divisiones CNAE 2009	Altas	Bajas	Saldo neto
Actividades sanitarias	13.677	8.516	5.161
Actividades jurídicas y de contabilidad	12.168	9.728	2.440
Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas	13.190	11.028	2.162
Actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros	8.805	7.813	992
Servicios a edificios y actividades de jardinería	5.488	4.663	825
Actividades de las sedes centrales; actividades de consultoría de gestión empresarial	1.697	1.045	652
Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	3.891	3.292	599
Publicidad y estudios de mercado	4.546	4.051	495
Edición	1.510	1.148	362
Actividades veterinarias	884	527	357
Telecomunicaciones	961	728	233
Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	657	445	212
Servicios de información	916	735	181
Actividades postales y de correos	1.098	1.004	94
Servicios de alojamiento	1.827	1.737	90

*Fuente: INE. 2014.

Por último, en cuanto a la posible barrera legislativa, no se debe señalar como barrera de ningún tipo de norma puesto que no es una actividad fuertemente controlada, más allá de los trámites de gestión aduanera habitual.

En función a lo comentado en este apartado, se podría señalar que esta fuerza tiene una intensidad media/baja para la empresa, puesto que no conlleva riesgos muy elevados.

Amenaza de sustitutos

Los sustitutos son productos o servicios que realizan una función o actividad idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de una manera diferente.

La industria de la telefonía móvil y tablets cuentan con un producto sustitutivo fundamental en la actualidad: los ordenadores, tanto portátiles como fijos. Se considera sustitutivo de estos puesto que se pueden realizar las mismas funciones. Por ejemplo, mediante el ordenador se pueden realizar llamadas o se puede consultar el correo. La realidad de este producto, como se comentó anteriormente, es que poco a poco se está viendo superado por los smartphones y tablets, por lo

que se puede señalar que estos últimos son actualmente las herramientas deseadas por los clientes.

Otro ejemplo de producto sustitutivo es la televisión inteligente o “SmartTV” que se está empezando a comercializar y con la que los clientes pueden realizar también tareas similares a las que ofrecen nuestros productos, pero en un lugar fijo.

Es importante destacar que con el paso del tiempo se van a desarrollar nuevos productos que puedan llegar a ser sustitutivos de esta industria. Un claro ejemplo de ello son los relojes que permiten llevar a cabo llamadas y leer el correo, pero que aún están muy limitados y pocos fabricantes han apostado por ellos.

En función de lo comentado en este apartado, se podría señalar que esta fuerza tiene una intensidad baja para la empresa, puesto que los productos que ofrece la entidad tienen un pocos productos sustitutivos a día de hoy.

Poder de los compradores

Esta fuerza mide la capacidad que tienen los consumidores en las ventas que tienen las empresas dentro de una industria. Así, por ejemplo, la industria donde se va a desarrollar la actividad principal de la empresa muestra una cantidad de compradores ilimitada, puesto que se puede considerar como clientes a cualquier persona de la población de la ciudad de Valencia y España, y además, un mismo cliente posee actualmente más de un producto de los que oferta la industria. Este hecho conlleva que se pueda considerar que los clientes tienen poco poder decisión sobre la industria desde un punto de vista de concentración.

Por otro lado, desde el punto de vista de la facilidad que posee el cliente de cambiar de proveedor, encontramos una alta capacidad para poder llevar a cabo este cambio como consecuencia, entre otras, de la globalización. Esto se debe a que, los clientes no sólo pueden comprar los teléfonos móviles o las tablets en tiendas fijas, sino que además pueden comprarlo mediante la compañía que le preste el servicio de llamadas y conexión a internet o incluso por internet, llegando a poder comprar terminales en cualquier parte del mundo. Como consecuencia de ello, el poder de

negociación que estos clientes poseen sobre los proveedores es muy elevado. Un ejemplo de ello es alto movimiento que se ha venido dando los últimos años, entre los clientes pasando de un operador móvil a otro para conseguir terminales potentes gratis o a muy bajo coste.

Es muy importante para los consumidores de tecnología en general, y en especial de la industria en la que se encuentra la empresa planteada, el servicio post-venta que ofrecen las empresas. Este servicio puede llegar a ser una clave para que un cliente escoja a un proveedor u otro y por ello se va a tener en cuenta en la entidad que, como se comentará más adelante, va a proporcionar un servicio de taller y atención personalizada a todos los clientes.

Con ello, se podría señalar que esta fuerza tiene una intensidad media/alta para la empresa, puesto que los clientes tienen alta capacidad para negociar a quién comprar los productos y a que precio.

Poder de los proveedores

El poder o la capacidad que tiene este grupo de presión sobre una industria se fundamenta básicamente en la cantidad de suministradores que existe en ella. Así, en la industria de la telefonía móvil y tablets existe un alto número de fabricantes a nivel mundial.

En la actualidad existen más de cincuenta fabricantes con alto reconocimiento a nivel mundial de estos productos, y muchos más que, por su poca publicidad o por su poca imagen de marca, aún no son conocidos. La mayor parte de ellos son fabricantes de otros tipos de tecnología relacionada, como podría ser la informática; pero cada vez más se pueden encontrar empresas, que, a pesar de que su actividad principal es, por ejemplo, la fabricación de relojes, también disponen de algunos modelos de terminales móviles, como es el caso de Tag Huer. Estas empresas han visto el tirón de la demanda que tiene esta industria y han decidido invertir en ella y así diversificar su catálogo de productos.

Al mismo tiempo, en cuanto a la distribución geográfica de los productores, destaca la alta concentración de estos en el continente asiático. Tanto China, como Japón o

Corea del Sur son los países donde mayor producción de terminales móviles existe. Esto se debe en gran medida al bajo coste de la mano de obra que existe en estas zonas geográficas. Algunos fabricantes de terminales móviles, como Apple, no poseen todo el proceso productivo en estos países, puesto que el diseño del producto y la elaboración de algunas partes de sus terminales móviles son llevadas a cabo en otros países como Estados Unidos. Desde el punto de vista del tipo de terminal que la empresa va a ofrecer a sus clientes, destaca como característica principal que es un producto de bajo coste por lo que, en un principio, los proveedores serán en su mayoría de Asia, gracias a los precios competitivos y a la calidad que poseen los terminales producidos por ellos.

Los costes de cambio de proveedor que se dan en este sector, así como en la mayoría del sector de los aparatos electrónicos, es muy bajo, puesto que al existir un elevado número de proveedores es fácil poder elegir a uno u otro, dependiendo de los variables que se determinen como críticas en la selección. Además, como se ha podido determinar anteriormente, es un sector con alto índice de evolución tecnológica por lo que los fabricantes deben dar salida continua a sus productos con el fin de no tener productos obsoletos en sus almacenes. Esto permite una ventaja o poder de negociación por parte de la empresa planteada a la hora de seleccionar un proveedor u otro.

Desde el punto de vista en el que el proveedor pueda llegar a ser un competidor de la empresa se puede señalar que a fecha de hoy no parece viable que las empresas que van a proveer a la compañía puedan llegar a crecer y abrir establecimientos de venta en nuestro territorio, puesto que las empresas de producción de terminales móviles, tradicionalmente, no se caracterizan por abrir establecimientos o puntos de venta de sus terminales. No por ello se descarta esta posibilidad, ya que, compañías como Samsung, con el paso de los años han establecido sus propios puntos de venta como vías de comercialización.

Con ello, se podría señalar que esta fuerza tiene una intensidad media para la empresa, ya que los proveedores están concentrados en zonas geográficas determinadas, pero a su vez no existen elevados costes de cambio de proveedor ni

amenaza de que estos puedan llegar a ser competidores de la compañía.

Rivalidad Competitiva

El modelo de las cinco fuerzas de Porter señala que esta fuerza es el resultado de la unión de las anteriores, y por tanto es la más importante. Con ella la empresa se marca las medidas necesarias para poder situarse en el mercado y saber lo que es vital para sobrevivir en él y poder expandirse.

En el gráfico 27, se han marcado las cinco fuerzas de Porter con el nivel de intensidad que se espera que vayan a tener sobre el sector de la actividad principal de la empresa.

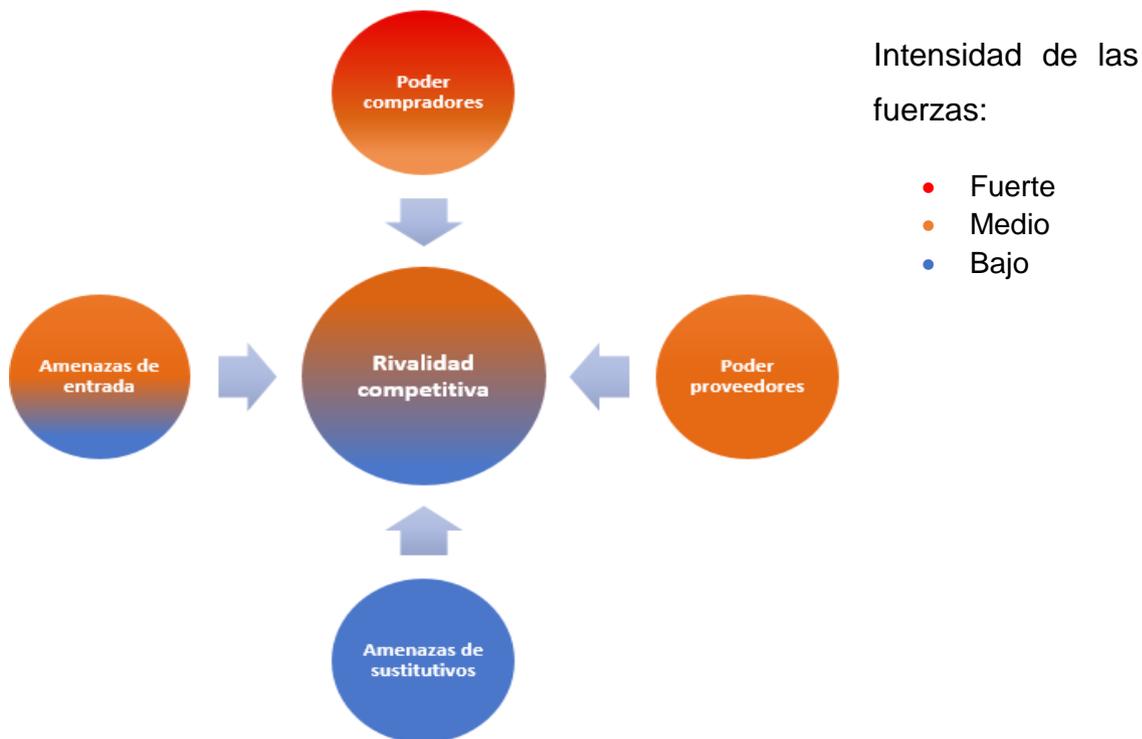
La rivalidad competitiva va a tener una intensidad media/baja. Esto se debe a que el resto de intensidades no son muy elevadas y por tanto la mezcla de todas ellas da como resultado un sector con poca intensidad de rivalidad competitiva.

Entrando en las principales variables a tener en cuenta en este factor o fuerza de la industria, existe una tasa de crecimiento de ésta y de los mercados elevada, pues no dejan de desarrollarse nuevos sistemas de comunicación.

Por otra parte existe un alto nivel de costes fijos dentro de la sector y una diferenciación no muy elevada, por lo que se va a dar una guerra de precios, donde se espera que la empresa obtenga ventaja al ser su caracteriza principal el bajo precio de los productos ofertados.

Por último desde el punto de vista de barreras de salida se encuentra una fuerza baja, puesto que la variable principal de este condicionante son los costes de despido, y como se verá más adelante, la empresa no necesita un alto número de personas para el desarrollo de su actividad.

Gráfico 26 Conclusión análisis Porter



*Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Análisis de la competencia

Como se ha comentado en el apartado anterior, la rivalidad en el mercado de la telefonía móvil desde el punto de vista de terminales o dispositivos que permiten la intercomunicación es alta, pues se encuentra un alto número de empresas que tienen como actividad principal la venta de este tipo de sistema de comunicación.

Es importante, antes de entrar a analizar los diferentes competidores del mercado, señalar el tipo de establecimientos, así como las características principales que poseen estos, que pueden ser competidores de la empresa que se plantea en este documento. Estos son:

- Franquicias. Es una concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada. Una de las características principales a

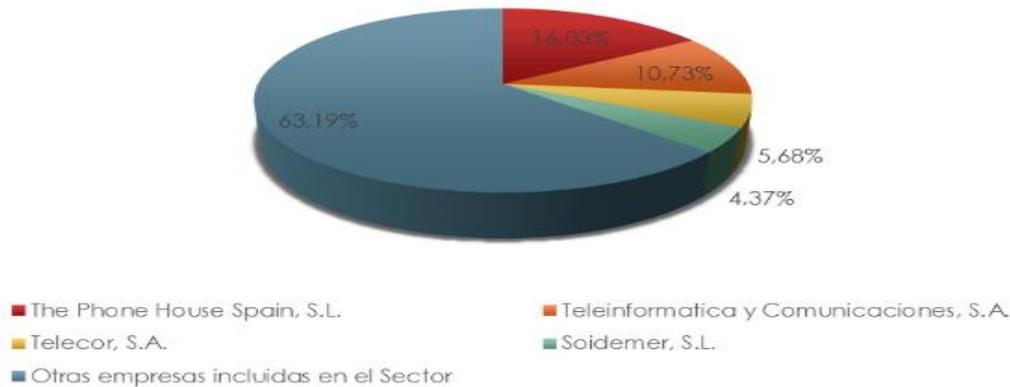
destacar de este tipo de vía de comercialización es el compartir las actuaciones o políticas en materias tales como la publicitaria, el compartir costes de compras o la selección de los proveedores. Otra característica importante a señalar es que no suele prestar servicios técnicos.

- Pequeñas tiendas. Se trata de establecimientos en los que una persona o grupo de ellas van a prestar su servicio o poner en venta sus productos. Es el tipo de establecimiento en el que se encuentra la entidad planteada, y se caracteriza por ser un negocio familiar, con trato cercano al cliente. Normalmente suele ser menos competitiva que los otros tipos de establecimientos, pero suele ofrecer todas las posibilidades al cliente, reparación, mantenimiento, etc. con el fin de satisfacer sus necesidades.

Siguiendo con el análisis, al realizar una consulta a la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), el número de competidores que muestra es de un total de 1.771 empresas activas en el sector del Comercio al por menor de equipos de telecomunicaciones en establecimientos especializados (CNAE 4742). En este análisis se excluyen los operadores de telefonía móvil, los cuales también comercializan terminales móviles, pero no se puede señalar como competidores directos de la empresa que se plantea.

La gráfica siguiente muestra el reparto del mercado español de telefonía móvil, donde destacan The Phone House Spain, S.L. por ser la empresa líder, con un 16,03% del total; Teleinformatica y Comunicaciones S.A. con un 10,73%; y Telecor S.A. y Soidemer S.L. con un 5,68% y 4,37% respectivamente.

Gráfico 27 Cuota de mercado de las principales empresas



*Fuente: Elaboración propia, datos SABI. 2014

Al entrar a analizar estas empresas a nivel de cifra de negocio de la actividad, se obtienen valores muy elevados, que difícilmente va a lograr la empresa del presente proyecto en los primeros años de su actividad. A pesar de ello se analizará la empresa líder del sector y la que ocupa el tercer lugar, para poder conocer las principales características de estas y así aprender de ellas. No se ha analizado la segunda al ser una empresa que pertenece a Telefonica S.A., y comercializa sólo terminales para este operador.

The Phone House Spain, S.L.

The Phone House es una empresa fundada en 1989 por un joven inglés de 25 años y con un capital social de apenas 9.000€. Cuenta con más de 2.000 establecimientos o puntos de venta repartidos por 9 países de Europa: España, Reino Unido, Irlanda, Francia, Portugal, Alemania, Suecia y Holanda.

Ilustración 8 Phone House



*Fuente: Google. 2014

En España inauguró su primer establecimiento en 1997 en Madrid y actualmente cuenta con más de 500 puntos de venta, de los cuales 10 se encuentran en Valencia capital.

La expansión de esta sociedad se rige tanto por la apertura de nuevos establecimientos propios, como mediante el sistema de franquicias, de tal manera que cualquier persona puede pagar el canon que la sociedad plantea para acceder a ser franquiciado.

El tipo de productos que la empresa ofrece son sobretodo móviles de marcas tradicionales, Samsung, Nokia, Sony, etc. pero poco a poco se va aumentando su catálogo con terminales más económicos como puede ser el Prestigio 5450 Duo, terminal fabricado en Chipre por la marca Prestigio.

Además, otra característica importante de esta empresa, como se muestra en la ilustración 9; es el política de precios que utiliza en la que los clientes pueden acceder a un ahorro del precio del terminal si se adhieren a un contrato de servicios móviles por alguno de los operadores telefónicos del país.

Ilustración 9 Muestra catálogo web Phone House

 <p>SÓLO EN PHONE HOUSE</p> <p>Sony Xperia Z1</p> <table border="1"> <tr> <td>con operador</td> <td>libre</td> </tr> <tr> <td>0€</td> <td>549€</td> </tr> </table>	con operador	libre	0€	549€	 <p>39€ DTO VODAFONE</p> <p>Samsung Galaxy Note 3</p> <table border="1"> <tr> <td>con operador</td> <td>libre</td> </tr> <tr> <td>0€</td> <td>649€</td> </tr> </table>	con operador	libre	0€	649€	 <p>SÓLO EN PHONE HOUSE</p> <p>Samsung Galaxy S4</p> <table border="1"> <tr> <td>con operador</td> <td>libre</td> </tr> <tr> <td>0€</td> <td>399€</td> </tr> </table>	con operador	libre	0€	399€	 <p>SÓLO EN PHONE HOUSE</p> <p>HTC One</p> <table border="1"> <tr> <td>con operador</td> <td>libre</td> </tr> <tr> <td>0€</td> <td>389€</td> </tr> </table>	con operador	libre	0€	389€
con operador	libre																		
0€	549€																		
con operador	libre																		
0€	649€																		
con operador	libre																		
0€	399€																		
con operador	libre																		
0€	389€																		

*Fuente: Phone House. 2014

La empresa, el pasado año, presentó un importe neto de la cifra de negocio de 460,98 millones de euros, un 28,54% más que el año anterior; aunque su beneficio final fue 4,255 millones de euros menos. La principal causa de este descenso en el beneficio final es el crecimiento del coste de aprovisionamiento, el cual paso de 263,96 a 375,30 millones de euros. Por su parte, otra partida que se vio reducida en 2013 con respecto a 2012 fue el resultado financiero, pasó de una cifra positiva de 245 mil euros a una negativa de 42 mil euros.

Telecor, S.A.

Telecor, S.A. es una empresa que forma parte del grupo el Corte Inglés. Se constituyó en 1991 y actualmente cuenta con alrededor de 600 empleados ubicados en sus más de 200 puntos de venta en todo España.

Ilustración 10 Telecor, S.A.



*Fuente: Telecor.2014

En la ciudad de Valencia cuenta unicamente con 4 establecimientos. Esta sociedad no trabaja mediante el sistema de franquicias, si no que la apertura de nuevos establecimientos se lleva a cabo con su propio capital.

Telecor, al igual que The Phone House, cuenta con una oferta basada en marcas habituales en el mercado, LG, Apple, Samsung, y en los últimos años ha ido introduciendo otros fabricantes, como Wiko o Funker. Del primer proveedor, con datos de la pagina web de Telecor, cuenta con 11 terminales moviles en el catálogo, siendo el tercer fabricante con mayor número de teléfonos ofertados por parte de la sociedad.

Ilustración 11 Publicidad



*Fuente: Telecor.2014

La política de precios llevada por la empresa se basa en la venta de terminales libres o con contrato con algun proveedor de servicios moviles, como Orange, Vodafone o Movistar, entre otros; de tal manera que el cliente pueda obtener un ahorro considerable sobre el precio del terminal, como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 12 Muestra catálogo Telecor



Samsung Galaxy S5

Un prodigio tecnológico para gobernarlos a todos

Pantalla Táctil Tamaño (pulgadas): 5.1
1080 x 1920
Cámara: 16MP / 2MP
WiFi
NFC

Orange 65+18€ durante 24 meses

Vodafone 0+18€ durante 24 meses

Libre 699€

Sony Xperia Z1 Compact Negro Libre

Pantalla Táctil Tamaño (pulgadas): 4.3"
1720 x 1280 pixels
Cámara: 16MP Led
Prestaciones técnicas: Memoria Interna: 16GB Memoria RAM: 2 GB
Procesador: Snapdragon 800 quad-core
Bluetooth 4.0

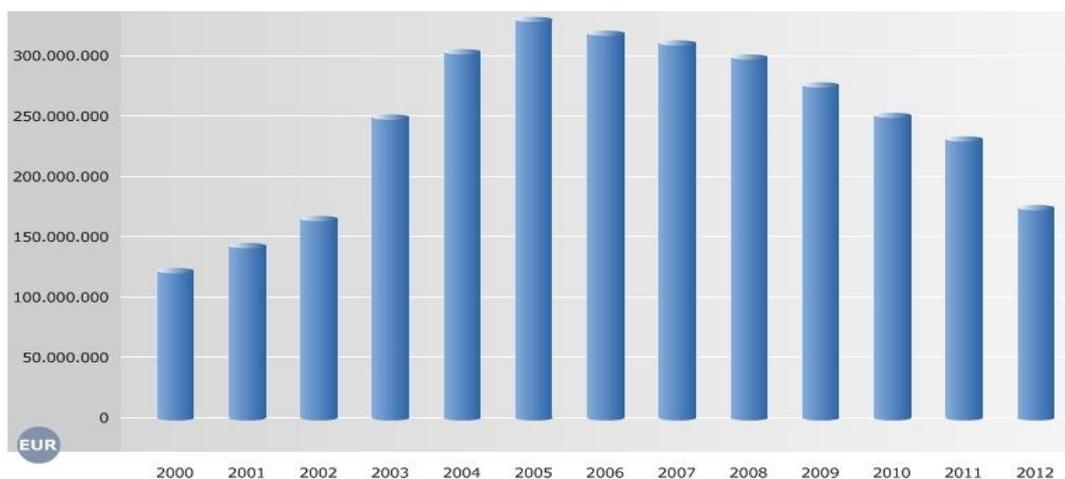
Movistar 396€ Contrato Movistar Verano

Libre 499€

*Fuente: Telecor. 2014

Desde el año 2005 hasta el 2012 las ventas se han visto reducidas año tras año, como se puede observar en el gráfico siguiente, llegando a situarse en 167,81 millones de euros para el año 2012, mientras que en 2005 esta se situó en 323,32 millones de euros, un decremento de casi el 50%.

Gráfico 28 Evolución ventas Telecor, S.A.



*Fuente: SABI. 2014

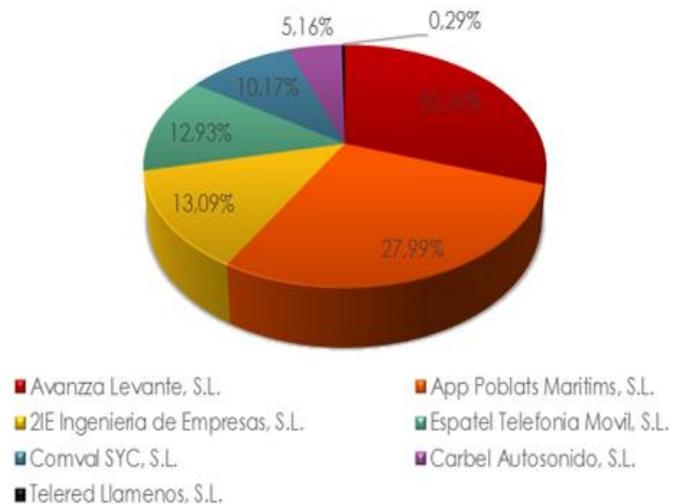
A pesar de observar estas dos grandes sociedades del sector, con el análisis que se va a llevar a cabo a continuación se busca localizar las empresas que, por un lado, tienen sede en la ciudad de Valencia, y por otro tienen el importe neto de la cifra de negocio inferior o igual a 250 mil euros, puesto que se supone un importe alcanzable por la empresa en los primeros de vida.

Al realizar la búsqueda en SABI con las variables comentadas en el anterior párrafo, este devuelve un total de 8 empresas localizadas en Valencia con las variables clasificatorias; pero se ha excluido Inversiones Costa Mediterránea Sociedad Valenciana de Gestión Inmobiliaria, S.L. por ser su actividad principal la rehabilitación de fincas rústicas.

La tabla 11 muestra los valores en miles de euros de la cifra de negocio de estas empresas, donde las empresas Avanza Levante y App Poblats Maritims son las que tiene mayor cifra de negocio y por lo tanto mayor peso en la distribución del mercado generado por estas empresas, como se aprecia en el gráfico.

Tabla 11 Empresas con características esperadas

	Cifra de negocio (miles de Euros)
Avanza Levante, S.L.	193
App Poblat's Marítims, S.L.	178
ZIE Ingeniería de Empresas, S.L.	83
Espatel Telefonía Movil, S.L.	82
Comval SYC, S.L.	65
Carbel Autosonido, S.L.	33
Telered Llamenos, S.L.	2



*Fuente: Elaboración propia. SABI. 2014

Avanza Levante

Avanza Levante es una empresa joven, pues fue constituida en 2008, que cuenta con un establecimiento de venta de terminales móviles. Se localiza en la Gran Vía Fernando el Católico, 6, en pleno centro de la ciudad de Valencia y cuenta con dos empleados.

La empresa trabaja con Yoigo como único proveedor de telefonía y terminales, por lo que es una franquicia de esta sociedad. Tal es el punto de dependencia de esta operadora móvil, que Avanza Levante tiene como cartel del establecimiento el nombre del operador.

El catálogo de productos de Avanza Levante es el que se encuentra en la web de Yoigo, por lo que se caracteriza por ser móviles de marcas consolidadas en el sector, Google, HTC, LG, etc. y la incorporación paulatina de marcas más económicas como ZTE o Huawei.

El importe neto de la cifra de negocio de la sociedad ha ido decreciendo desde el año 2010 hasta la actualidad, según la información obtenida de la base de SABI.

Este pasó de 228.056€ en el año 2010 a 193.365€ en el año 2012, siendo el resultado final de 11.564 y -1.598€, respectivamente.

App Poblats Maritims

Por su parte App Poblats Maritims, S.L. es una franquicia de la cadena Asesoría y Programación Profesional, S.L., comunmente conocida como APP Informática. Como toda la cadena de establecimientos de este grupo, esta sociedad se dedica principalmente a la venta de productos relacionados con el mundo de los ordenadores y no tanto con el de la telefonía móvil; por lo que App Poblats Maritims, S.L. no se considera competencia directa de la empresa planteada.

Al realizar una búsqueda más profunda de empresas localizadas en Valencia y que sus productos principales sean la móviles de bajo precio, se encuentran 3 competidores directos: Tu Dual Sim, Tienda Siglo XXI y Jiayu.

Tu Dual Sim

Tu Dual Sim, es una empresa de nueva creación, al igual que la otras entidades dedicadas a la venta de moviles de bajo precio, con establecimiento en la calle Doctor Manuel Candela nº 33, 46021 Valencia.

Ilustración 13 Logo Tu Dual Sim



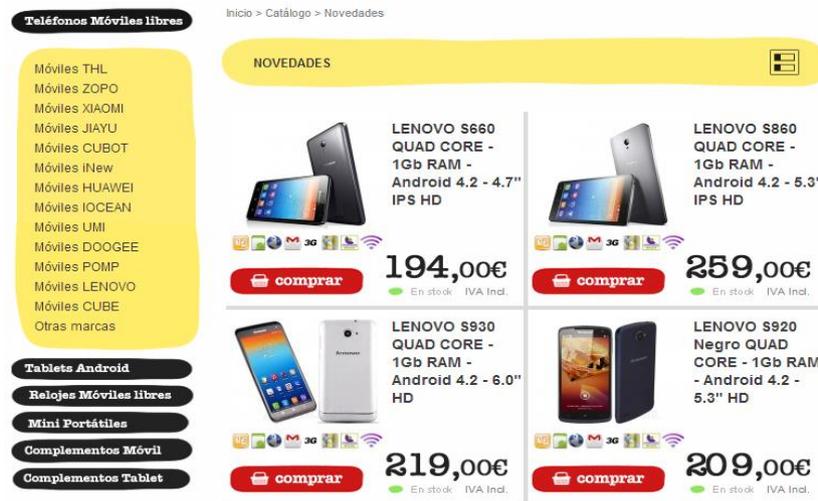
*Fuente: Tu Dual Sim.2014

Tu Dual Sim inicio su venta a traves de un portal en internet, www.tudualsim.com, y más tarde se establecio en la dirección anteriormente mencionada.

Como se observa en la ilustración siguiente, el catálogo de productos que ofrece la empresa es muy similar al que se va a ofrecer en la empresa que se plantea en el plan de empresa, puesto que ofrece moviles, tablets y relojes con capacidad para realizar llamadas a un precio bajo y con unas características punteras en el mercado.

Al contrario de las ofertas que se encontraban en las anteriores empresas, Tu Dual Sim no ofrece ningún tipo de operador para reducir el precio de los móviles.

Ilustración 14 Portal web Tu Dual Sim



Inicio > Catálogo > Novedades

NOVEDADES

comprar 194,00€
En stock IVA Incl.

comprar 259,00€
En stock IVA Incl.

comprar 219,00€
En stock IVA Incl.

comprar 209,00€
En stock IVA Incl.

*Fuente: Tu Dual Sim. 2014

No se puede obtener información de los resultados de Tu Dual Sim puesto que no es una sociedad y no tiene obligación de presentar información al respecto.

Tienda Siglo XXI

Por su parte, Tienda Siglo XXI, es una entidad que realiza sus ventas únicamente via internet, puesto que no dispone de establecimiento físico.

Ilustración 15 Logo Tienda Siglo XXI



*Fuente: Tu Dual Sim.2014

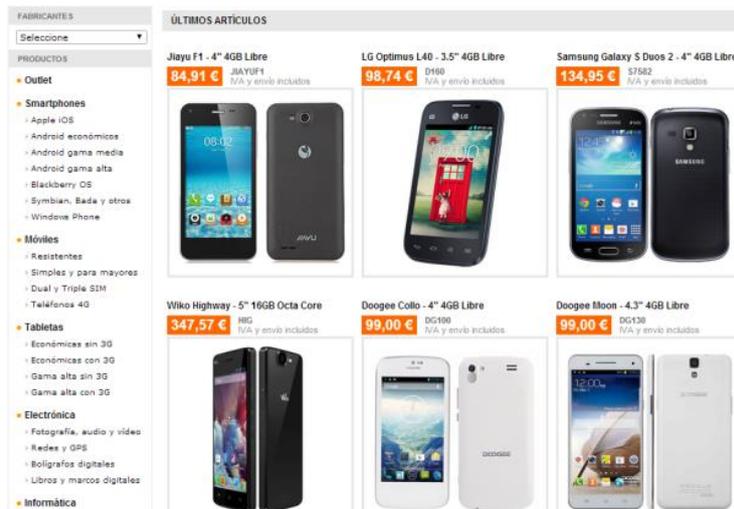
Fundada en 2008, como rama de venta de productos del periódico digital Diario Siglo XXI, y al igual que este, es propiedad de Guillermo Peris Peris. A pesar de no tener establecimiento donde se pueden comprar sus productos, sí que posee un lugar administrativo, donde se realiza toda la gestión de la empresa y el servicio de envíos de productos y recogida de devoluciones; se sitúa en Valencia, en la Av. Pío XII 60, 46015.

La oferta que da esta empresa en su catálogo de productos está compuesta por dispositivos electrónicos de diferentes gamas: fotografía, audio, video, gps, bolígrafos digitales, etc. pero su apartado más fuerte, por el número de productos a la venta es el de la telefonía móvil. Este gama de productos está compuesta por una

gran variedad de marcas, tanto las tradicionales como las de bajo precio.

Hay que destacar, que al igual que Tu Dual Sim, no ofrece ningún operador móvil para reducir el coste de sus productos.

Ilustración 16 Portal web Tienda Siglo XII



*Fuente: Tienda Siglo XXI. 2014

No se puede obtener información de los resultados de Tienda Siglo XXI puesto que no es una sociedad y no tiene obligación de presentar información al respecto.

Jiayu

Por último, Jiayu tiene su establecimiento en Valencia desde el año 2012, en el pasaje D'Angels i Federic, 2, 46022.

Ilustración 17 Logo Jiayu



*Fuente: Jiayu.2014

Esta empresa inició la actividad por un portal web y con el paso del tiempo, al ver la gran cantidad de ventas que se estaban produciendo, los propietarios del portal decidieron abrir el establecimiento especializado en la marca. En él sólo se comercializan y se reparan productos de este fabricante.

Actualmente, el catálogo de Jiayu en España está formado únicamente por móviles, contando con, entorno a, 15 terminales, con precios muy diferentes.

Ilustración 18 Portal web Jiayu



*Fuente: Jiayu. 2014

Al igual que las dos entidades anteriores, no es posible recabar información sobre los resultados de la empresa puesto que al no encontrarse registrada como una sociedad, no tiene obligación de presentar información al respecto.

Con todo lo anterior se ha localizado a los potenciales competidores de la empresa, viendo que existe un gran número de empresas que ofrecen terminales móviles. Cabe destacar que los principales adversarios, ya que el producto que ofrecen y los precios son los más semejantes a los que la empresa planteada va a ofertar son especialmente Jiayu y Tu Dual Sim.

3.2. Análisis interno

Siguiendo con el análisis estratégico del plan de empresa se pasa a analizar la empresa que se plantea desde el punto de vista interno con el fin de poder determinar, más adelante y junto al apartado anterior, la matriz de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Para el análisis interno, se va a determinar la forma jurídica del negocio, buscando aquella que mayores ventajas aporte a la empresa y a los emprendedores, y

dependiendo de lo anterior se analizará el correspondiente proceso de constitución. Por otro lado, deberá determinarse los recursos humanos y técnicos necesarios para poder desarrollar la actividad de la empresa, así como su estructura organizativa mediante la realización del organigrama. Por último, habrá de determinarse la misión, la visión y los valores que va a tener la futura empresa.

3.2.1. Forma jurídica, proceso de constitución.

La forma jurídica de una empresa tiene un papel muy importante en el futuro de la misma y de las personas implicadas, puesto que dependiendo de la esta se podrá acceder a unas ventajas y desventajas, y las personas que forman parte de la entidad tendrán unas obligaciones y derechos diferentes.

Para poder escoger la situación jurídica más apropiada se van a presentar las formas que en la actualidad son más utilizadas y que el marco legislativo español permite; determinando el número de socios, que marca el número de personas físicas o jurídicas que deben existir en el inicio para poder optar a una forma jurídica u otra; la responsabilidad de estos, que hace referencia a la limite que tienen de responsabilidad cada una de las personas que participan en la empresa; y el capital mínimo que se debe depositar para el inicio de la actividad de una empresa.

De esta manera el cuadro resumen de las formas jurídicas es:

Tabla 12 Formas jurídicas principales

Formas jurídicas	Número socios	Responsabilidad	Capital mínimo
Empresario Individual	1	Ilimitada <small>(todo patrimonio personal)</small>	No existe
Sociedad Civil	2 o más	Ilimitada <small>(todo patrimonio personal)</small>	No existe
Comunidad de Bienes	2 o más	Ilimitada <small>(todo patrimonio personal)</small>	No existe

Sociedad Anónima	1 o más	Limitada al capital aportado	60.102,21€ (repartido en acciones)
Sociedad Limitada	1 o más	Limitada al capital aportado	3.005,06€ (repartido participaciones)
Sociedad Laboral	3 o más	Limitada al capital aportado	Laboral Limitada: 3.005,06€ Laboral Anónima: 60.101,21€

*Fuente: elaboración propia, datos Cámara comercio Lorca. 2014

Para seleccionar la forma jurídica de la empresa se va a tener en cuenta las características siguientes:

-Número de socios: 2 personas.

-La responsabilidad que tengan los socios sobre la empresa se va a basar en el capital aportado por él, puesto que es la manera más segura a la hora de emprender cualquier actividad.

-El capital inicial aportado por cada socio se estima en 35.000€ el primero socio, el que poseerá la mayoría de las acciones, un 70%; y 15.000€ el segundo.

Al combinar estas características con la tabla anterior, y como en la mayoría de empresas actuales en España, la forma jurídica seleccionada va a ser la de Sociedad Limitada, con un capital inicial de 50.000€ dividido en participaciones de 500€.

Una vez seleccionado el tipo de forma jurídica más apropiado a las características básicas de la empresa, se va a detallar en profundidad la descripción de este tipo de sociedad, el marco legal que lo envuelve, las condiciones o características que se deben tener en cuenta tanto a nivel administrativo como contable, y el proceso de constitución que se va a llevar a cabo.

Una Sociedad de Responsabilidad Limitada es aquella que, teniendo un carácter mercantil, posee un capital social dividido en participaciones sociales, indivisibles y

acumulables. El capital estará formado por la suma de aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

Con el paso de los años la normativa sobre esta materia ha ido aumentando y cambiando, y en la actualidad cuenta con un total de cuatro normas:

- 1) Real Decreto Legislativo 1/2010 de 2 de julio, “por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital”.
- 2) Orden JUS/3185/2010 de 9 de diciembre, “por la que se aprueban los Estatutos tipo de las sociedades de responsabilidad limitada”.
- 3) Real Decreto-ley 13/2010 de 3 de diciembre, “de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo”
- 4) Ley 14/2013 de 27 de septiembre, “de apoyo a los emprendedores y su internacionalización”.

En cuanto a las características y condiciones que debe cumplir la empresa para poder ser legalmente aceptada como sociedad limitada se encuentran:

-Consideración de carácter mercantil de modo que se registrará por el código mercantil español, independientemente de cual sea la naturaleza de su objeto y tendrá personalidad jurídica propia.

-El capital social de cualquier sociedad limitada, como se ha señalado anteriormente, debe ser de 3.000€ y debe estar suscrito y desembolsado en el momento de la constitución de la misma. Este capital debe estar fragmentado en participaciones sociales de mismos valor económico.

-Sólo pueden considerarse aportación social el dinero y los bienes susceptibles de valoración económica, nunca trabajos o servicios para la empresa de parte de los socios.

-La transmisión de las aportaciones sociales se deberá formalizar en un documento público.

-La denominación social es libre, debe ser obtenida mediante el Registro Mercantil y

no puede ser idéntica a una ya existente; además, debe incluir necesariamente la indicación de “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, “Sociedad Limitada” o alguna de las abreviaciones de estas “S.R.L.” o “S.L.”.

-Los órganos sociales que actúan en ella son:

1) Junta General de socios, el cual tiene poder deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extiende fundamentalmente a la toma de decisiones vitales para el fundamento de la sociedad, como por ejemplo, la censura de la gestión social, aprobación de las cuentas anuales, nombramiento y cese de los administradores, liquidadores, y en su caso de auditores de cuentas; e incluso a la disolución de la sociedad.

2) Los administradores, los cuales tienen poder ejecutivo y representativo al mismo tiempo, y se encargan de la gestión administrativa de la empresa diariamente y de la representación de esta frente a terceros. Salvo disposición contraria en los estatutos, se requerirá la condición de socio.

En el ámbito contable y de gestión documental, las sociedades limitadas deben llevar a cabo el cumplimiento de cuatro libros: el Libro de Inventarios, el de las Cuentas Anuales, el registro diario de las operaciones en el Libro Diario y el Libro de Actas en el que se recogen todos los acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales.

Las Cuentas Anuales, como cualquier sociedad, recogen la información contable de la entidad y dependiendo del tamaño de la sociedad deberá estar formado por una documentación y otra. Así, las PYMES, que representaron en España, en el año 2013, el 99,88% de las empresas, según datos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo; deben cumplimentar el modelo abreviado de las Cuentas Anuales, formado por:

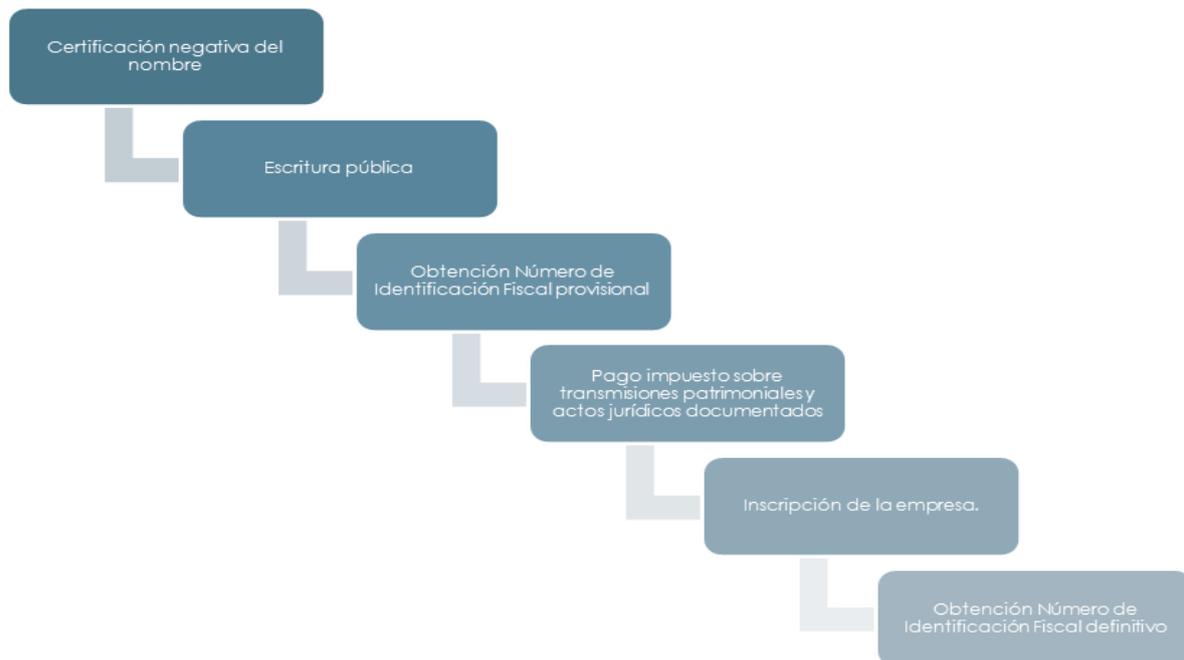
- 1) Balance de situación de PYME´s
- 2) La cuenta de Pérdidas y Ganancias de PYME´s

- 3) El estado de cambios del patrimonio neto de las PYME´s
- 4) La memoria de las PYME´s

Además, las Cuentas Anuales, a partir de la convocatoria de la Junta General, el socio o socios que representen, al menos el 5 por ciento del capital, podrán examinar en el domicilio social, por si o en unión de un experto contable, los documentos que sirvan de soporte y de antecedente de las cuentas anuales, salvo disposición contraria de los estatutos.

Por último, se pasará a determinar el proceso de constitución de la sociedad y los pasos a seguir para poder iniciar la actividad, recogido de forma escalonada a continuación.

Figura 3 Proceso constitución de una Sociedad Limitada



*Fuente: Elaboración propia. 2014

Como se observa en el gráfico anterior, el proceso de constitución de una sociedad de este tipo está formado por un total de 6 fases.

La primera fase, la certificación negativa del nombre, se realiza lo primero de todo

para poder confirmar que el nombre de la sociedad que se pretende poner no ha sido utilizado por otra empresa. De este modo se cumple la condición de que la denominación social de la empresa debe ser única y no puede repetir la de otra sociedad. Se realiza en el Registro Mercantil Central, situado en Madrid.

La empresa va a tener por denominación social **Your Phone Store, S.L.** Se ha elegido ese nombre porque menciona el campo principal al que va a dedicarse la sociedad y, también, se busca que la gente se sienta representada en él.

La certificación negativa del nombre es un requisito indispensable para poder realizar la escritura pública, que es el paso siguiente.

La Escritura Pública es el acto en el que los socios fundadores proceden a la firma de la escritura de Constitución de la Sociedad.

En ella se deberá contemplar necesariamente la identidad de los socios, la voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada, las aportaciones de cada uno de los socios y las participaciones que poseen, así como la identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de ser los administradores y representantes legales de la sociedad.

Además, hay que presentar el certificado obtenido en la primera fase de la constitución, los estatutos y la acreditación del desembolso del capital social, ya sea en efectivo o mediante certificación bancaria.

Los estatutos es el documento donde la empresa incluye la denominación social, el objeto social, y las actividades que lo integran, el domicilio social, el capital social que forma la empresa y las participaciones que lo dividen, su valor nominal; el número de administradores, la forma de elección de los mismo y la duración máxima en el cargo; además del modo de deliberar y adoptar los acuerdos de los órganos que conforman la sociedad.

El tercer paso, la obtención del Número de Identificación Fiscal (N.I.F.) provisional, tiene por objeto identificar a la sociedad a efectos fiscales, éste ha de ser solicitado por toda persona jurídica, pública o privada, cualquiera que sea su actividad. La solicitud del N.I.F. puede ser efectuada por el representante legal o apoderado de la

entidad, acreditando su condición con la correspondiente escritura pública o bien un socio acreditando su personalidad con el D.N.I. o N.I.E. en la Administración de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la empresa.

La duración del N.I.F. provisional es temporal, tendrá una validez de 6 meses con el fin de seguir realizando las gestiones pertinentes para poder formalizar la empresa.

Una vez obtenido el Número de Identificación Fiscal provisional, la empresa debe llevar a cabo la liquidación del impuestos sobre transmisiones patrimoniales y el de actos jurídicos documentados.

El primer impuesto recae sobre las operaciones societarias de constitución, aumento y disminución de capital, fusión, escisión y disolución de sociedades, así como sobre las aportaciones que efectúen los socios para reponer pérdidas sociales.

El segundo impuesto recae sobre el adquirente del bien o derecho y en su defecto, las personas que insten o soliciten los documentos notariales, o aquellos en cuyo interés se expidan.

Ambos deben ser pagados antes de los primeros 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura pública ante notario en las Consejerías de Hacienda de las Comunidades Autónomas donde se encuentre domiciliada la sociedad.

Una vez otorgada la Escritura Pública de constitución, el N.I.F. provisional y la liquidación de los impuestos anteriormente mencionados, se procede a la inscripción de la entidad en el Registro Mercantil. A partir de este momento, la Sociedad adquiere plena capacidad jurídica. El registro se realiza en las oficinas provinciales del Registro Mercantil dependiendo del domicilio social de la empresa.

Por último, una vez realizados todos los tramites anteriores, el representante legal o apoderado deberá acudir de nuevo a la Administración de la Agencia Tributaria para solicitar el Número de Identificación Fiscal definitivo.

Constituida la sociedad, para poder iniciar la actividad económica, es decir, para poder llevar a cabo la venta de los productos, la sociedad deberá llevar realizar los siguientes trámites, sin necesidad de seguir un orden marcado.

- Registro de ficheros de carácter personal.

La Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), es la encargada de velar por el cumplimiento de la legislación sobre protección de datos y controlar su aplicación, en especial en lo relativo a los derechos de información, acceso, rectificación, oposición y cancelación de datos.

La Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) establece las obligaciones que los responsables de los ficheros o tratamientos y los encargados de los tratamientos, tanto de organismos públicos como privados, han de cumplir para garantizar el derecho a la protección de los datos de carácter personal.

Cuando el emprendedor vaya a crear su empresa, si esta va a gestionar datos de carácter personal, deberá tener en cuenta las obligaciones de la LOPD, ya que el emprendedor será el responsable de los ficheros, y por lo tanto caerán sobre él, dichas las obligaciones.

Una de las obligaciones del responsable de los ficheros será inscribir dichos ficheros de carácter personal en el Registro General de Protección de Datos.

El trámite se realiza mediante la sede electrónica de la agencia.

- Alta en el Censo Empresarial.

Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las sociedades.

En la Administración o Delegación de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal.

- Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE).

Es un tributo derivado del ejercicio, en el territorio nacional, de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se realicen o no en local determinado y se encuentren o no especificadas en las tarifas del impuesto. No será necesario liquidarlo durante los dos primeros años y muy posiblemente durante un largo

periodo de tiempo, puesto que existe una exención por la cual las empresas con una cifra de negocio menor a 1 millón de euros en el ejercicio anterior no deben abonar este tributo.

La solicitud de alta en el impuesto ha de efectuarse en la Administración de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio de la actividad. La liquidación y recaudación se llevarán a cabo en el ayuntamiento. Algunos ayuntamientos y diputaciones tienen la competencia en el trámite de alta de este impuesto.

- Licencia de actividad.

Uno de los trámites necesarios para iniciar la actividad de la empresa es la solicitud de las licencias pertinentes en función del tipo de actividad de la empresa. Estas solicitudes se deberán realizar en el ayuntamiento del municipio en el cual la empresa ejercerá su actividad. La finalidad de las licencias es el poder realizar las obras, acondicionamiento del local en el cual se va a realizar la actividad de la empresa. Estas solicitudes se deberán realizar en el ayuntamiento del municipio en el cual la empresa ejercerá su actividad.

- Comunicación de apertura del centro de trabajo.

Constituida la Sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral. Se comunicará a la Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo de la Comunidad Valenciana dentro de los treinta días siguientes a la apertura del establecimiento.

- Adquisición y legalización del libro de Visitas.

Las Empresas, ocupen o no trabajadores por cuenta ajena, están obligadas a tener en cada centro de trabajo un Libro de Visitas a disposición de los funcionarios del Cuerpo Nacional de Inspección del Trabajo.

Se debe conservar el Libro de Visitas a disposición de la inspección durante un plazo mínimo de cinco años a partir de la fecha de la última diligencia, una vez agotado el mismo.

- Inscripción, afiliación y número de la Seguridad Social.

La inscripción es el acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones en el respectivo Régimen del Sistema de la Seguridad Social. Dicho número es considerado como primero y principal Código de Cuenta de Cotización.

Además, en el inicio de la actividad, los socios, si forman parte de la plantilla de la empresa, deben darse de alta en la Seguridad Social, ya sea en Régimen General o en el Régimen Especial de Autónomos.

- Registro de signos distintivos.

Tener registrada una denominación social en el Registro Mercantil no supone que el nombre esté protegido jurídicamente como marca, debido a que son dos registros independientes.

Si desea tener protección jurídica de su marca o nombre comercial, es necesario registrarla en la Oficina Española de Patentes y Marcas. En el caso de la empresa que se plantea, se procederá a registrar el nombre comercial.

Un Nombre Comercial es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de cualquier signo o denominación como identificador de una empresa en el tráfico mercantil. Los nombres comerciales, como títulos de propiedad industrial, son independientes de los nombres de las sociedades inscritos en los Registros Mercantiles. En este caso, como se analizará más adelante, se ha decidido utilizar como Nombre Comercial UPhone.

Al observar la ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas, en concreto el artículo 7.1b, que indica “No podrán registrarse como marcas los signos que por ser idénticos o semejantes a un nombre comercial anterior y por ser idénticas o similares las actividades que designa a los productos o servicios para los que se solicita la marca, exista un riesgo de confusión en el público; el riesgo de confusión incluye el riesgo de asociación con el nombre comercial anterior”; se justifica que el nombre de empresa, pudiendo hacer referencia al comúnmente conocido “iPhone”, no busca

este objetivo, puesto que la empresa, Mac, utiliza en todos sus productos la “I” inicial como signo de referencia, como característica propia y diferenciadora; y la finalidad de la sociedad es abreviar la razón social.

Para la solicitud del registro del Nombre Comercial se deberá acudir o a la Oficina Española de Patentes y Marcas, en Madrid; o mediante la opción telemática, en la sede electrónica. La duración de la propiedad es de 10 años, prorrogable indefinidamente mediante los pagos de las tasas.

A continuación se observa a modo esquema todos los trámites que se deben realizar.

Figura 4 Trámites de apertura empresa



*Fuente: Elaboración propia. 2014

3.2.2. Identificación de los recursos

En este apartado del plan de negocio se va a llevar a cabo un análisis de los recursos humanos, analizando los puestos de trabajo, el perfil del empleado que se necesita y el perfil de los socios, que al mismo tiempo serán empleados de la empresa inicialmente.

El análisis de los recursos materiales necesarios para el proyecto se llevará a realizar más adelante, cuando se hable de la distribución del local y todo lo necesario que debe haber en él.

Tiene un papel de vital importancia la realización de un buen análisis de los puestos de trabajo, de tal manera que se logre conocer perfectamente cada uno de los cargos que se van a tener en la empresa. Esto permitirá, por un lado, un mejor funcionamiento de la entidad, puesto que cada uno de los trabajadores podrá saber perfectamente sus funciones, y la de sus compañeros, y de este modo conocer a quien deben acudir en las situaciones que surjan. También permitirá poder llevar a cabo un reparto de tareas más adecuado y con ello optimizar los procesos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

A pesar de que la sociedad va a ser de reducida dimensión, puesto que no contará con más de 2 empleados inicialmente, la descripción y comprensión de los puestos de trabajo tienen un papel importante para el futuro crecimiento de la empresa, puesto que supondrá una mayor eficiencia interna de los recursos.

Al mismo tiempo mejorará a la hora de realizar la búsqueda del empleado óptimo, al conocer a priori el puesto de trabajo y por tanto el perfil del trabajador que se busca.

Los puestos de trabajo iniciales son dos: el contable-administrativo y el técnico informático-reparador.

La descripción de los puestos de trabajo va constar de dos tablas, una para cada uno de ellos, de modo que tenga una comprensión rápida de todo lo que se necesita y de las actividades o funciones que van a llevar a cabo. Las tablas contemplan la siguiente información: el departamento en el que se engloba, las funciones y responsabilidades, formación necesaria, experiencia previa, capacidad de autogestión, salario mensual.



Tabla 13 Descripción puesto trabajo 1

Nombre puesto	Contable-Administrativo
Departamento	Administración
Funciones y Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Llevar la contabilidad de la sociedad• Gestión con proveedores• Gestión de las estrategias de marketing.• Gestión recursos humanos.• Atención a clientes.
Formación necesaria	Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas
Experiencia previa	No se exige ningún tipo de experiencia anterior concreta, si no el haber llevado a la práctica las funciones anteriores, no únicamente al superar la carrera, si no en alguna empresa. Es necesario haber estado un mínimo de 12 meses atendiendo a clientes, y con ello conocer el trato que se debe tener hacia ellos.
Capacidad de autogestión	El empleado que lleve a cabo este puesto en la empresa va a tener una autogestión total, puesto que va a ser el único capaz de poder desarrollar las funciones descritas, al menos en el inicio de la sociedad. Excluyendo la atención a los clientes, que se dará por los dos empleados.
Remuneración	1.500€

*Fuente: elaboración propia. 2014

Tabla 14 Descripción puesto de trabajo 2

Nombre puesto	Técnico Informático-Reparador
Departamento	Técnico
Funciones y Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Reparación de terminales. • Gestión almacén. • Elaboración aplicaciones a solicitud de los clientes. • Atención a clientes.
Formación necesaria	Ingeniero o graduado en Informática.
Experiencia previa	Es necesaria una experiencia previa en la reparación de terminales telefónicos, mínimo de 18 meses. Además, debe conocer los programas más utilizados en la elaboración de aplicaciones, y haber elaborado un mínimo de 50 aplicaciones básicas.
Capacidad de autogestión	El empleado que lleve a cabo este puesto en la empresa va a tener una autogestión total, puesto que va a ser el único capaz de poder desarrollar las funciones descritas, al menos en el inicio de la sociedad. Excluyendo la atención a los clientes, que se dará por los dos empleados.
Remuneración	1.500€

*Fuente: elaboración propia. 2014

Como se señalará más adelante, en el apartado económico financiero, el primer empleado estará bajo el régimen de autónomo, puesto que será el socio con mayor peso en el capital social y por ser el administrador único de la sociedad.

Por su parte, el segundo trabajador, al poseer menor número de acciones y con ello poder ser contratado por la empresa, se registrará por el régimen general de la seguridad social. La remuneración de este empleado será, según el Convenio de Comercio de Actividades Diversas de Valencia, DOP N°187; tendrá por salario base,

al ser jefe de división, de 1.108,61€, más unos incentivos de productividad, en relación a las ventas de la empresa, de 391,39€.

3.2.3. Estructura organizativa.

La estructura organizativa de la empresa enmarca la dependencia que existe dentro de una sociedad de los diferentes puestos de trabajo entre ellos.

Se diferencian dos partes de estructura organizativa: la formal y la informal.

1. La estructura organizativa formal es el conjunto de relaciones que se marcan por la dirección de la empresa de una manera deliberada.
2. La estructura organizativa informal que es aquella que no ha sido definida por la alta dirección, pero que por causas del funcionamiento de la empresa se debe dar.

La unión de estas dos estructuras se esquematiza mediante el organigrama de la empresa.

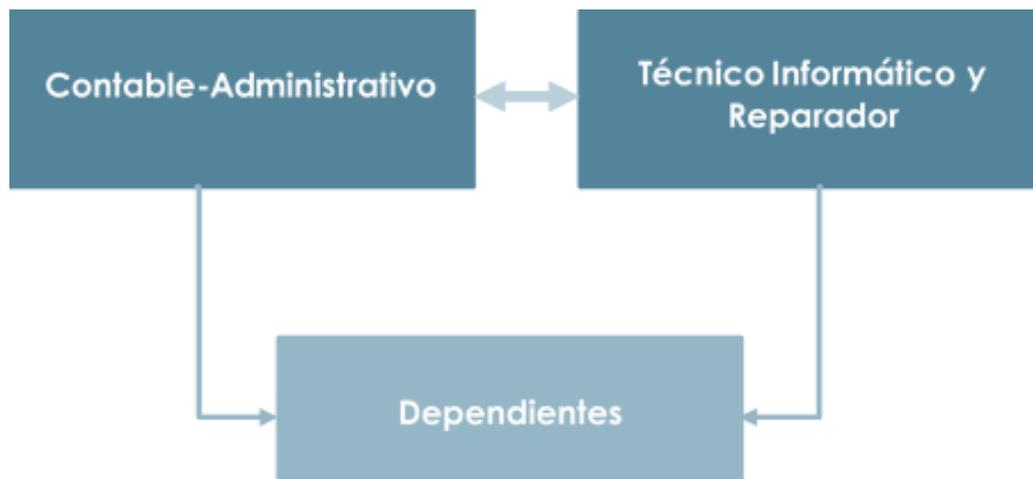
Existen tres tipos de organigramas generalmente aceptados. El primero el modelo lineal o jerárquico, estructura en la que la alta dirección toma las decisiones y se las hace llegar a los departamentos, y en la que los empleados trabajan para cada departamento únicamente. La estructura en línea y staff, en la que al mismo nivel de la dirección general aparecen unos apoyos o staff, generalmente asesores, que ayudan en la toma de decisiones; y en la que los empleados trabajan para cada departamento únicamente. Y la estructura funcional, donde los empleados trabajan independientemente para un departamento como para otro.

En el caso de Your Phone Store, S.L. la estructura inicial es funcional, puesto que los trabajadores serán al mismo tiempo dependientes, como alta dirección. Como la mayoría de las empresas españolas, esta sociedad va a ser una PYME, y como tal, se caracteriza por la ausencia de mandos intermedios en la estructura empresarial. La alta dirección es la que toma las decisiones y únicamente contará con dos departamentos, inicialmente. Con el paso del tiempo, y al aumentar las dimensiones

de la sociedad, el organigrama se verá modificado.

El organigrama resultante será el que aparece representado a continuación en la figura 5:

Figura 5 Organigrama de la empresa.



*Fuente: elaboración propia. 2014.

3.2.4. Misión, Visión y Valores

La estrategia de una empresa a largo plazo, conocida como estrategia corporativa, debe estar siempre marcada por la misión, la visión y los valores de la misma.

La misión es el propósito primordial de la entidad que debe estar acorde con los grupos de interés. En este propósito se debe tener la respuesta a la pregunta ¿Cuál es la finalidad de la empresa?

De este modo, la misión que va a tener Your Phone Store, S.L. es “ofrecer a los clientes sistemas de comunicación económicos, sin perder la calidad y las capacidades de las herramientas punteras en el mercado”.

La visión de la empresa define el estado futuro esperado por parte de la misma. Con ella se busca que la alta dirección, al tomar las decisiones importantes de la sociedad, tenga una guía, una idea de que se espera de la misma en un futuro.

La visión que va a enmarcar el proyecto es “llegar a ser un referente en el mercado

de la telefonía móvil nacional, con un gran número de soluciones para los clientes”.

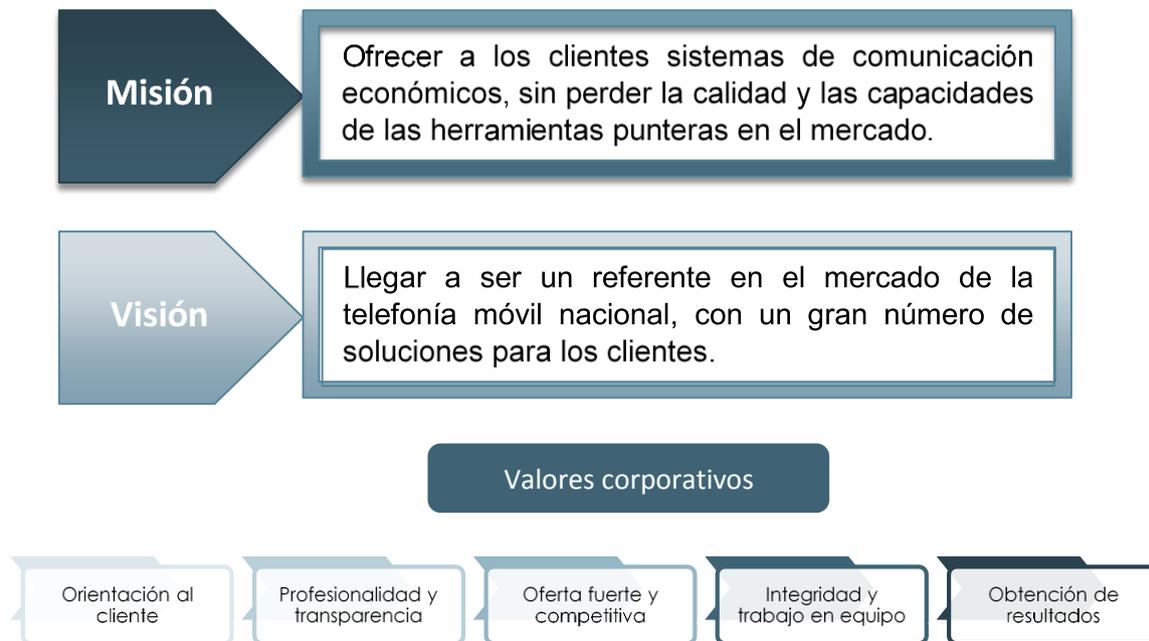
Los valores de la empresa son el conjunto de principios, normas y aspectos éticos que marcan el comportamiento de la empresa. Deben tener ser alcanzables por los miembros de la sociedad y fáciles de recordar puesto que los empleados los deben llevar a la práctica en las situaciones rutinarias que surjan.

Los valores de Your Phone Store son:

- 1) Orientación al cliente: él debe ser lo primero, si no se le cuida, otro lo hará por nosotros.
- 2) Profesionalidad y transparencia: la sociedad debe contar siempre con empleados que sean honestos frente a los clientes, actuando de una manera profesional, transmitiendo confianza y serenidad.
- 3) Oferta fuerte y competitiva: Your Phone Store debe contar siempre con los productos más competitivos en la relación calidad precio del mercado.
- 4) Integridad y trabajo en equipo: debemos pensar en que todos somos uno, la sociedad nos une y somos parte de ella, ningún empleado está de más.
- 5) Obtención de resultados: como cualquier empresa, nuestra meta u objetivo último es obtener beneficios.

En la siguiente figura se recoge la información sobre los tres puntos:

Figura 6 Misión, Visión y Valores de la entidad



*Fuente: elaboración propia. 2014.

3.3. Análisis DAFO

El análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, o análisis DAFO, es una herramienta utilizada por las empresas para poder conocer la situación actual de estas y de su entorno con el fin de planificar las estrategias de futuro a seguir. Es el epílogo o compendio de todo el apartado del análisis estratégico llevado a cabo.

Proviene del término inglés SWOT, Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats; y no tiene un autor reconocido, pero se dice que podría ser Albert S. Humphrey, economista estadounidense de la década de los sesenta y setenta.

El análisis DAFO engloba los resultados del análisis interno y externo de una sociedad. Se instrumentaliza en una matriz formada por cuatro entradas, dos pertenecientes al análisis externo, Oportunidades y Amenazas, y dos al análisis interno, Fortalezas y Debilidades.

La forma de la matriz que presenta Your Phone Store, S.L. es la siguiente:

Tabla 15 Matriz DAFO



*Fuente: elaboración propia. 2014.

A continuación se realizará una justificación de cada uno de los puntos incluidos en la matriz DAFO de la tabla 17.

Debilidades:

- Primera experiencia empresarial, se considera como una debilidad el hecho de que los socios fundadores no han creado con anterioridad ninguna sociedad u empresa, y por lo tanto no tienen experiencia sobre este ámbito empresarial.
- Dependencia del distribuidor, puesto que al tener que importar los productos, y el almacén, como se comentará más adelante, no dispone de muchas unidades de cada terminal, será de gran importancia que el distribuidor lleve a cabo sus entregas a tiempo.

- Falta de comunicación con los proveedores, ya que todo lo que envuelve a la empresa va a ser nuevo y ninguno de los socios ha trabajado en el ámbito de la importación directamente.

Fortalezas:

- Experiencia previa en el sector por parte de los socios y trabajadores, no sólo desde el punto de vista de trato con los clientes, sino que además ambos han trabajado en el ámbito de la telefonía móvil.
- Producto novedoso puesto que, a pesar de la existencia de terminales de las marcas conocidas, su principal característica es el bajo precio, teniendo las funciones iguales a las de otros terminales. También se considera producto novedoso al hecho de que estos terminales estén avanzando e incorporando nuevas prestaciones que no contemplan los fabricantes tradicionales.
- La calidad del producto se considera una fortaleza desde el punto de vista funcional puesto que tiene gran cantidad de prestaciones y de durabilidad a bajo coste, comparándolo con la competencia.
- Equipo proactivo como se ha señalado en las tablas descriptivas del personal.
- Especialización en productos de telecomunicaciones, más concretamente en la rama de la telefonía móvil de bajo coste.

Amenazas:

- Competencia creciente: al ser un mercado emergente, están apareciendo nuevas empresas que ofrecen productos semejantes.
- Competencia bien posicionada: no tanto la competencia directa, Tu Dual Sim y Jiayu, por ser empresas jóvenes; pero si la competencia tradicional, como Phone House.
- Productos sustitutivos, como la mayoría de productos tecnológicos, siempre aparecen productos sustitutivos con el avance de la ciencia.
- Crisis económica latente, tal y como se señaló en los primeros puntos del proyecto, la actual situación económica a nivel mundial afecta a todos los sectores económicos.
- Fidelidad nula de los clientes, inicialmente, al ser un ámbito totalmente nuevo,



no se espera ninguna fidelidad de los clientes. Se espera que estos sirvan como medio de promoción del negocio.

Oportunidades:

- Evolución social favorable, como se ha comentado anteriormente, la población actual vive muy pendiente de las redes sociales y todo lo que ellas envuelve, como a lo largo de la historia, siempre ha tenido la necesidad de comunicarse con el resto de personas.
- Poca inversión inicial por parte de los socios, al no verse en la obligación de adquirir material o maquinaria con elevado coste.
- Mercado emergente, muy relacionado con el punto de competencia creciente, el mercado de estos productos es creciente al no haber aún gran número de comercios que ofrezcan terminales de bajo coste.
- Mercado dinámico como el de todas las telecomunicaciones en general, el de la venta de terminales con precios bajos es un mercado siempre en evolución y constantes cambios en él.
- Producto aún por explorar al ser un mercado emergente, aún hay que darlo a conocer y que la gente vea en él un producto de calidad y con prestaciones que cubran sus necesidades.

4. Análisis de la prestación del servicio

4.1. Introducción

En este apartado se llevará a cabo un análisis de las diferentes decisiones que más relación tienen con las operaciones que se realizarán en la empresa: la localización, la distribución interna del local y los procesos llevados a cabo en él.

En la localización se señalará el lugar lógico donde se va a situar el establecimiento y se justificará el motivo de la selección. Esta decisión, dependiendo de la actividad principal de la empresa, puede llegar a ser vital para el devenir de la cualquier sociedad.

Por su parte, cuando se describa la distribución interna del local, se va a llevar a cabo un detalle de la relación de recursos materiales necesarios para el establecimiento. Este posicionamiento puede modificarse fácilmente, por lo tanto no es una decisión de gran peso para el inicio de la empresa.

Por último, los procesos llevados a cabo por los empleados se dividirán en tres grupos, dependiendo a que línea de negocio estén vinculados. Las tareas o procesos tienen una relevancia importante en el inicio de la actividad, pero se pueden cambiar si hay que realizar alguna mejora u optimización.

4.2. Localización

Esta variable será importante para Your Phone Store puesto que, dependiendo del posicionamiento del establecimiento en la ciudad de Valencia, será más fácil conocerlo e incluso poder llegar a él.

Para poder determinar la localización de la tienda se ha decidido realizar un análisis de la población de los barrios de la ciudad, donde se incluyen variables como densidad de población o franja de edad mayoritaria. Una vez hecho este análisis, se realizará un estudio sobre la facilidad de acceso mediante las vías de transporte

público, considerando estas herramientas como otra variable importante.

Revisando los diferentes censos de población llevados a cabo por el ayuntamiento, los barrios donde se podría situar el local serían Benimaclet y Benicalap.

Como se muestra en la tabla siguiente, Benimaclet tenía en 2013 una población menor que Benicalap, pero la densidad es mucho mayor, por lo que por cada hectárea del barrio había 91,8 personas más.

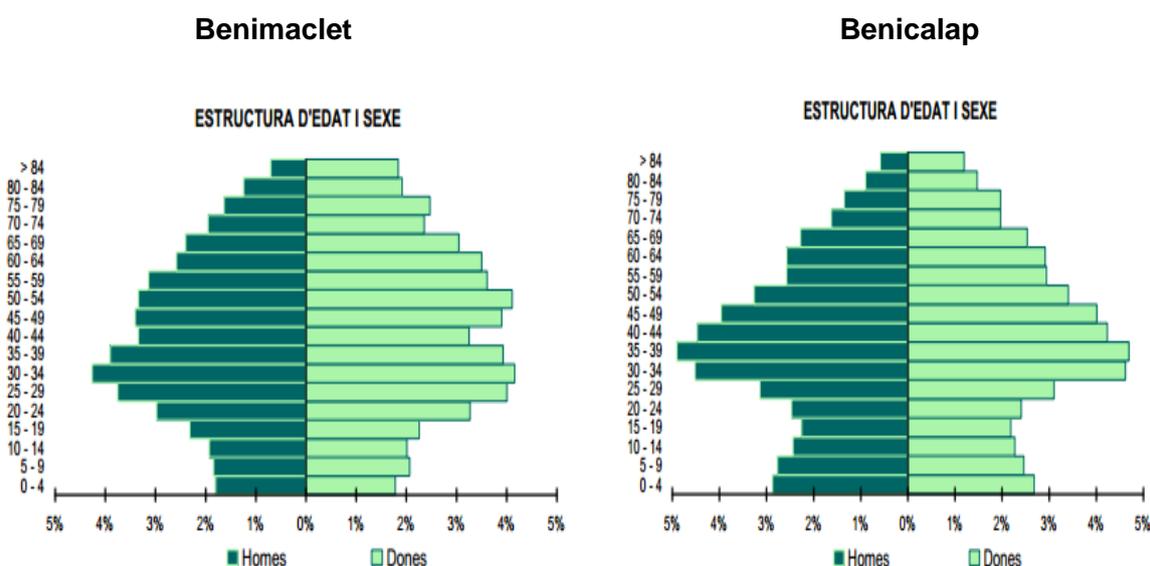
Tabla 16 Datos principales poblacionales de Benimaclet y Benicalap

	Sup. total en Hectáreas	Población	Densidad de población
Benimaclet	74,3	23.648	318,2
Benicalap	171,9	38.920	226,4

*Fuente: elaboración propia, datos Ayuntamiento Valencia. 2014

Además, si atendemos a las pirámides de población siguientes, encontramos que en ambas la distribución es muy semejante, donde predominan la población de entre 30-40 años.

Tabla 17 Pirámide de población por barrios



*Fuente: Ayuntamiento Valencia.2014

*Fuente: Ayuntamiento Valencia.2014

Con estas dos variables, podría señalarse Benimaclet como lugar, pero se seguirá haciendo el estudio.

Como se ha señalado, la otra variable a analizar para el posicionamiento del establecimiento es la comunicación pública o acceso mediante transporte público. Se considera crítica puesto que en Valencia, según el INE, en el estudio sobre “Estadísticas de Transporte de Viajero (TV)”, de marzo 2013, el número de viajeros en la ciudad ascendió a 17,60 millones, 6,55 millones de personas optaron por el metro y tranvía, y 11,05 millones optaron por el autobús. Un alto número si lo comparamos con la población total de la ciudad, que no llega a al millón de personas.

Mediante el metro, tranvía y autobús, se puede llegar a las dos zonas; por ello se va a entrar a estudiar cada medio de transporte.

Atendiendo al sistema de autobuses, en Valencia se encuentra un amplio sistema de este medio de transporte, por lo que para el acceso a los dos barrios se encuentra un número semejante de autobuses urbanos, en torno a 7.

El acceso a Benicalap mediante metro y tranvía es posible. Mediante el primero se debe utilizar la parada de Beniferri, de la línea 1, a las afueras del barrio y con tranvía, con la línea 4, con la parada que tiene el mismo nombre.

Por su parte, a Benimaclet se puede acceder mediante el metro, con la línea 3, en la parada que lleva su nombre, en el centro del barrio; o mediante el tranvía, con las dos vías de tranvía que hay en la ciudad, la 4 y la 6. Por lo que tiene mayor frecuencia de paso.

La posición de la parada de Benimaclet se puede considerar idónea en cuanto al tipo de viajero que circula en ella. Este viajero que encontramos es joven, puesto que son muchos los estudiantes que para ir al campus de Tarrongers de la Universidad de Valencia o a la Universitat Politècnica de València utilizan este sistema de

4) Persiana motorizada.

5) Aire acondicionado.

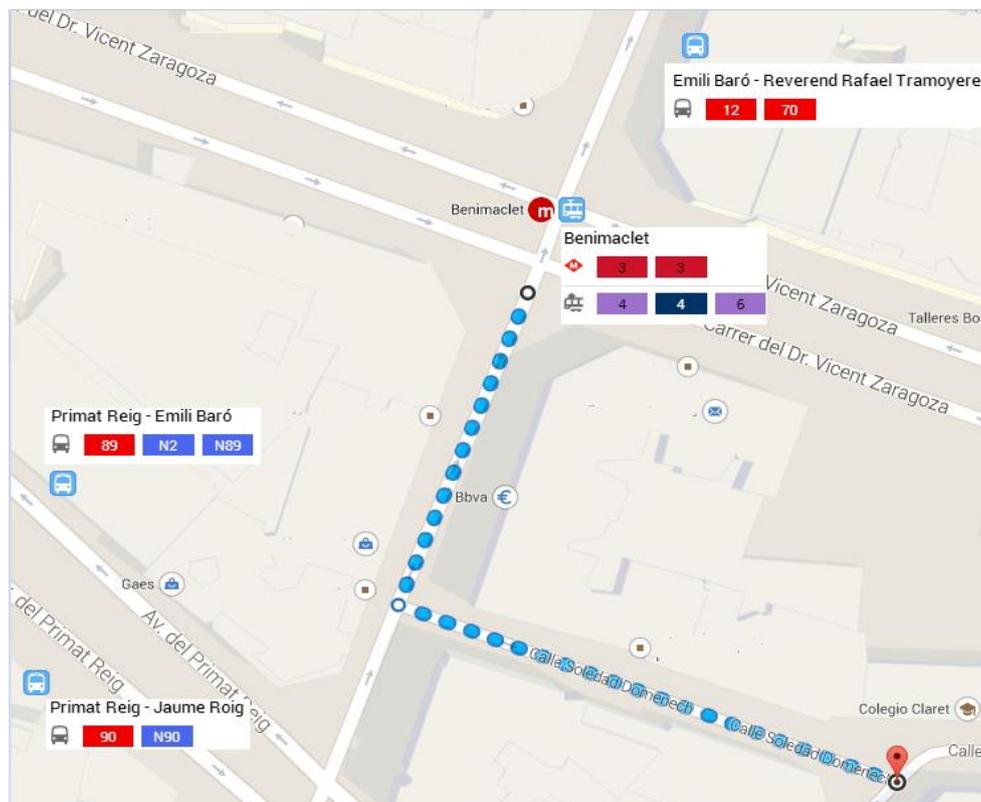
El precio de alquiler del local es de 400€ al mes y está situado en la calle Soledad Domenech, 5, frente al colegio El Claret.

Como se observa en el mapa siguiente, donde se encuentra la situación concreta del establecimiento; la parada de metro y tranvía se encuentra apenas 200 metros, es decir a 2-3 minutos andando desde ella.

Además, para poder acceder en autobús se encuentran las paradas del 12, 70, 89 y 90 muy próximas, no supera ninguna de ellas los 5 minutos andando.

Por todo ello, se ha seleccionado este establecimiento como lugar perfecto dentro del barrio.

Figura 8 Mapa localización Your Phone Store y acceso a la zona.



*Fuente: Google Maps. 2014

4.3. Distribución

En este apartado, primeramente se va a diseñar la distribución en planta del local, detallando los elementos que la forman, y a continuación las necesidades materiales que se van a tener.

Para una buena distribución de los elementos que conforman el local se ha de marcar los objetivos que se persigue con ella. El objetivo principal para la sociedad es que el posicionamiento de los componentes del establecimiento consiga un funcionamiento lo más eficaz y agradable posible, tanto para los empleados como para los clientes.

Your Phone Store, S.L. va a buscar que el local sea lo más confortable posible. La intención es lograr que transmita bienestar y todo lo necesario para que el cliente y los trabajadores no se sientan incómodos, si no al revés. Por ejemplo, si el cliente debe esperar a ser atendido, será conveniente que tenga un lugar adecuado para ello.

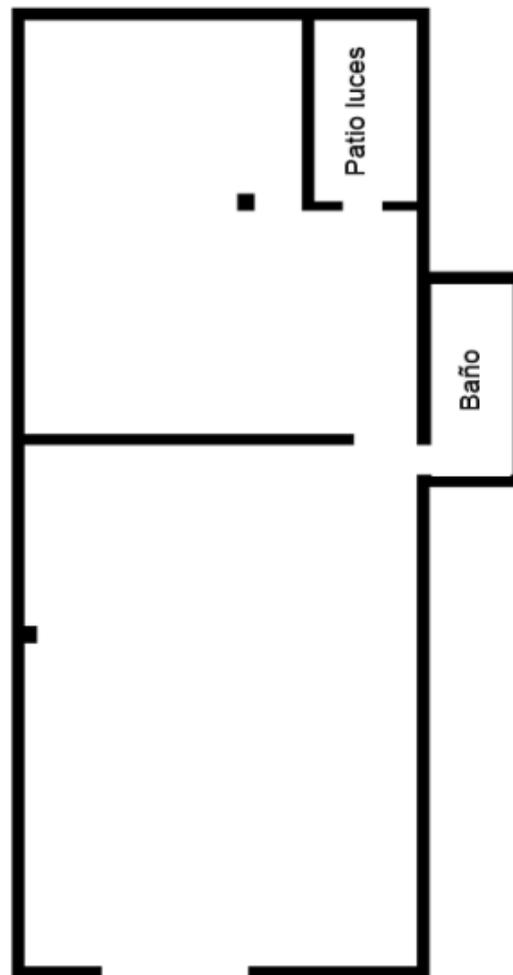
Por otra parte la seguridad del local es muy importante, puesto que son productos susceptibles de ser sustraídos y se debe tener un control fuerte sobre ello.

La distribución debe ser flexible, de tal manera que si en algún momento se debe reestructurar el posicionamiento de los elementos, se pueda hacer de la manera más rápida posible.

Por último, como cualquier local comercial, necesita una amplia visibilidad de los productos ofertados, de tal manera que la gente pueda localizar rápidamente el establecimiento.

Al realizar una consulta en la oficina del catastro, y al observar las imágenes por internet del local, la disposición previa del local tiene una forma rectangular, con un pequeño baño en la derecha y un patio de luces en la parte trasera del mismo, de 5 metros cuadrados. El siguiente mapa es la forma previa que posee:

Figura 9 Distribución planta local actual



*Fuente: Elaboración propia, datos Catastro e Idealista. 2014

Como el local actualmente está preparado para llevar a cabo las modificaciones necesarias para poder acondicionarlo al gusto del inquilino, se va a llevar a cabo una distribución en la que se puedan incorporar los siguientes espacios:

1. Almacén.
2. Oficina.
3. Taller.
4. Zona principal.

En el almacén se dispondrán de dos estanterías grandes para depositar, por un lado, los terminales y tabletas, con una capacidad total de 200-220 elementos; y por

otro, un gran espacio para los terminales y tablets en proceso de reparación y las piezas básicas necesarias para llevar la a cabo. Además se incorporará otra estantería para toda la documentación sobre el historial de la empresa, archivadores de contabilidad, actas, etc.

La oficina incorporará una mesa de despacho, con tres sillas para esta finalidad; una mesa de juntas, con cinco sillas en total, el ordenador, impresora y periféricos necesarios. En una de las esquinas de la oficina, para poder disponer de algún tipo de sistema de conservación y preparación de alimentos, se incluirá una pequeña nevera, un microondas y una cafetera.

El aseo o baño se va a conservar tal y como se encuentra.

También, para la reparación de los terminales, con el fin de poder prestar este servicio suplementario, se va a tener un pequeño taller con las herramientas necesarias. Esta área se pondrá junto al patio de luces, para aprovechar la entrada de iluminación natural que de ahí proviene.

En este mismo lugar, para llevar a cabo el desarrollo de aplicaciones y con ello la ampliación de la oferta de servicios, se dispondrá de un equipo altamente cualificado y preparado.

La zona común o zona principal va a ser el lugar donde se van a situar los expositores con los productos más destacados que se ofrecen. Se podrá, probar los terminales y tablets, en la vitrina baja, o simplemente visualizarlos físicamente, en las vitrinas de pared. Esta misma zona contará con dos mostradores con diferentes finalidades, uno para la recepción de los clientes y otro para los cobros que sean necesarios.

Una de las características principales de esta zona del establecimiento es que debe estar bien iluminada, de tal manera que transmita claridad y confort al cliente.

Además, en uno de los lados de acceso al local se encontrará la zona de espera de los clientes, en ella se contará con dos sofás, una mesa con televisor de plasma y

revistas sobre telecomunicaciones e informática, para que facilitar y amenizar la posible espera de los clientes.

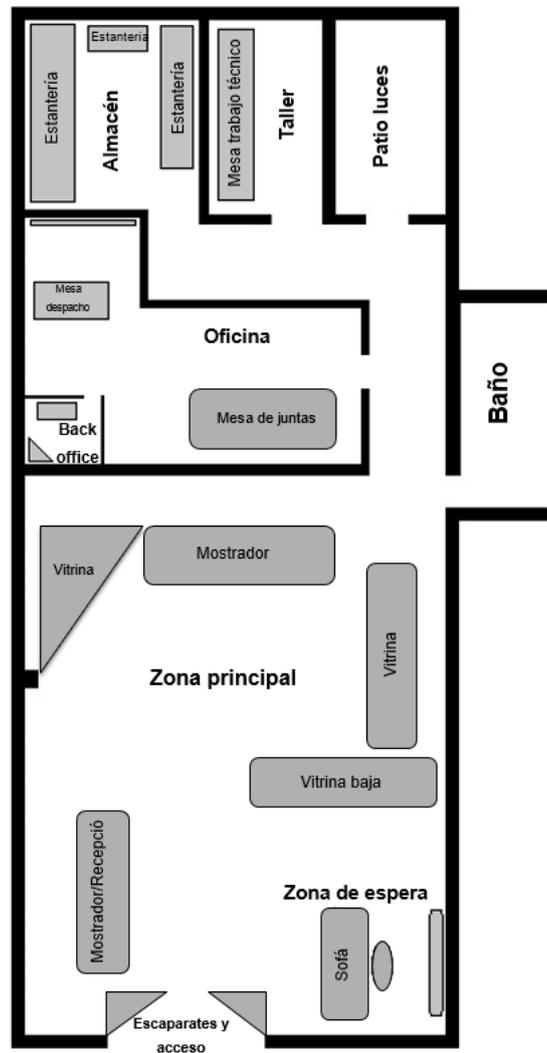
En la puerta principal, como sistema de seguridad, se pondrá un detector de alarmas, de tal manera que si un cliente ha hurtado un teléfono, el detector bloquee la puerta de salida del establecimiento. Otra medida de seguridad es que la apertura de las vitrinas se encuentra por detrás de ellas, solo accesible por la parte de atrás.

Por último, se van a mantener los escaparates actuales del establecimiento, con el fin de llamar la atención de los clientes y así que accedan al local y prueben los terminales y tablets.

El presupuesto destinado a la adquisición de los elementos del local, como se detalla en el apartado del análisis económico-financiero de la empresa, es de 6.068,65€. A este montante económico se le debe incluir la reforma del local, que se presupuesta en 25.000€ donde se tendrá en cuenta la reforma del establecimiento para lograr la distribución deseada, con su pertinente pintado de paredes, cambio de suelo si está en mal estado así como todo lo relacionado con la iluminación.

Con todo ello, la distribución final del establecimiento va a ser la siguiente:

Figura 10 Distribución planta inicial del establecimiento



*Fuente: Elaboración propia, datos Catastro e Idealista. 2014

4.4. Procesos

Los tres grandes grupos de procesos que encontramos en la empresa son aquellas actividades que están relacionadas con la venta de terminales móviles y tablets, las que están relacionadas con la reparación de estos y las que están definidas para el desarrollo de aplicaciones.

Los tres están formados por tareas internas o de gestión, para el funcionamiento de la empresa, sin depender del cliente directamente; y las externas o las de atención al

cliente, donde este obtiene la posición principal.

En la primera parte se tratarán las tres líneas de negocio con el detalle de todos los procesos importantes que en ellas se dan. En la segunda parte del apartado se encuentra los diagramas de procesos de la empresa, uno para las actividades internas y otro para las actividades donde existe relación con el cliente.

Operaciones venta de terminales y tablets

La siguiente tabla separa los procesos que conforman la actividad de ventas de terminales móviles y tablets, distinguiendo entre las que se consideran de gestión y las que están destinadas a la atención del cliente.

Tabla 18 Operaciones venta de terminales y tablets.



*Fuente: Elaboración propia. 2014

En esta línea de negocio, la que se espera sea la principal de la empresa, se distinguen un total de 8 actividades principalmente.

La primera actividad que se encuentra es la realización del pedido a los proveedores, con su correspondiente gestión del pago, que básicamente se llevará a

cabo mediante una Orden de Pago Documentada. Esta actividad tiene una gran importancia para la empresa, porque dependiendo de los productos seleccionados, se dispondrá de un catálogo u otro.

La recepción del pedido. Esta tarea guarda una gran relación con la siguiente, porque en ella se comprobará que los productos recibidos son los solicitados; mientras que en la siguiente tarea se llevará a cabo un chequeo o análisis del estado de los productos, su correspondiente clasificación y almacenaje. Además en esta tarea se documentará en la base de datos de la empresa la entrada de los nuevos productos, y se activará el sistema de seguridad de la empresa.

Una vez comprobados y clasificados los productos, dependiendo del coste, de los márgenes que se quieran lograr y viendo los precios del mercado en ese momento, se realizará la actualización de los precios de los productos y del catálogo de la empresa.

La última tarea fundamental de la gestión interna en las ventas de terminales y tablets, que se debe realizar tres veces a la semana, es el control del stock. La empresa llevará a cabo un stock mínimo de unidades, diferente para cada producto, dependiendo del tiempo en el mercado del mismo, la aceptación por parte de los clientes, el margen obtenido en su venta y el desarrollo de productos nuevos semejantes, principalmente.

Desde el punto de vista del trato con los clientes, esta línea de negocio está formada por 4 tareas.

La primera, tarea que se comparte con todo las otras líneas de negocio, es la recepción del comprador. Con el objetivo de poder llevar a cabo el trato más directo y personalizado posible, y con el fin de poder asesorar con mayor precisión al cliente; en esta tarea, lo primero que se hará es preguntar al cliente qué es lo que necesita, si busca comprar un terminal o tablet, si quiere reparar uno o si quiere desarrollar aplicaciones.

Dependiendo del tipo de actividad que precisa el cliente, será atendido por un

dependiente u otro. En el caso de acudir para realizar una compra de un producto del establecimiento, el proceso a seguir es el siguiente.

La muestra de productos busca una primera toma de contacto con el cliente, para saber qué tipo de terminal o tablet le interesa, sobretodo en el tema de estética, más que de prestaciones, y de este modo poder realizar un mejor asesoramiento y selección adecuada del producto, que es la siguiente tarea.

El asesoramiento y selección adecuada busca guiar, de una manera más concreta, ya no físicamente solamente, sino por prestaciones del producto, al cliente. Se busca en esta tarea que el cliente quede convencido de que la elección de su teléfono o tablet es la que él necesita.

Cobro del producto adquirido. En él, no solamente se cobrará al cliente la cantidad monetaria correspondiente, sino que además se le dará de alta como nuevo cliente, si no lo es ya. Además con el fin de tener un mayor control de los productos vendidos, se dará de baja del almacén el producto adquirido por el cliente.

Operaciones relacionadas con la reparación de productos.

Estas operaciones están destinadas principalmente para dar un valor añadido a las personas que confían en los productos que Your Phone Store, S.L. va a comercializar.

Con esta línea de negocio se busca que el potencial cliente que desearía adquirir cualquiera de los productos, no dude en hacerlo por miedo a la garantía prestada por el proveedor, puesto que cualquier problema técnico por error de fábrica, va a ser solucionado sin ningún coste añadido.

Es importante, además, señalar que según la legislación española la empresa ha de prestar una garantía mínima de dos años en todos los productos. Además de esta garantía, en el caso en el que el producto se haya malogrado, superando la cobertura de esta, por ejemplo, una rotura de la pantalla; la empresa va a disponer de elementos para poder llevar a cabo su reparación a bajo coste.

Además de este servicio, Your Phone Store pondrá a disposición del cliente, que

haya comprado el terminal en la tienda, un teléfono móvil o tablet de sustitución durante la reparación.

En caso de no haber comprado el aparato en la empresa, los clientes podrán acceder al servicio de reparación, pero para poder obtener un móvil de sustitución, deberán pagar un canon que se establecerá en ese momento.

Las tareas que en esta línea de negocio se establecen son:

Tabla 19 Operaciones de las reparaciones.



*Fuente: Elaboración propia. 2014

Las tareas internas, son las mismas que en la anterior línea de negocio, con la excepción de que en esta no se dispone de catálogo o lista de precios. El precio se marcará en cada reparación, porque habrá que tener en cuenta el tiempo invertido en ella.

En las tareas externas, se mantendrá la recepción del cliente, pero una vez se determine que es una reparación en vez de una adquisición de un producto nuevo se iniciará otro proceso.

El análisis del problema que presenta el terminal determinará el proceso de reparación del mismo. Se buscará localizar, en un primer momento, el problema que

tiene el aparato, para poder seleccionar la solución más idónea y confirmar que el cliente está de acuerdo en llevarla a cabo. Esta última parte, confirmar que el cliente quiere realizar la reparación, no será necesaria si el producto está en garantía, y esta cubre el mal estado del aparato.

El presupuesto inicial marcará el precio que se cobrará al cliente cuando la reparación no está cubierta por la garantía. Si durante la reparación se advierte de que el problema es mayor, se pondrá en contacto con el dueño del aparato para ver si está de acuerdo con el nuevo presupuesto.

La reparación la realizará el técnico encargado en el taller preparado al efecto.

El cobro de la reparación o garantía supondrá el último paso. Aquí, se realizará el pago de la cantidad monetaria acordada previamente o, si está en garantía, se devolverá el aparato sin ningún coste por la gestión.

Cabe señalar que durante estas operaciones se van a dar unos posibles almacenajes de los productos, puesto que desde que se recoge el aparato hasta que se entrega al cliente, se producen diferentes momentos en los que se guarda en el almacén.

Operaciones relacionadas con el desarrollo de aplicaciones.

En la tercera línea de negocio las tareas que se van a llevar a cabo serán mucho menores que en las anteriores. En ella se realizarán aplicaciones para telefonía móvil bajo la demanda del cliente y con las funciones y la estructura deseada por él.

Las tareas a realizar serán todas relacionadas con el trato con el cliente, por lo que serán todas ellas externas.

Las actividades a realizar serán las siguientes:

Como en las dos anteriores, la primera tarea será la recepción del cliente. Una vez determinado qué necesita, si es algo relacionado con el desarrollo de aplicaciones, se pasará a realizar una entrevista personal en la oficina, para una mayor tranquilidad y poder tomar las anotaciones necesarias.

En la entrevista personal se buscará determinar los objetivos de la aplicación, la forma que se desea y la información que debe disponer. Según todos estos datos y viendo el tiempo que se estima necesario para lograr la aplicación, se determinará un presupuesto inicial.

Una vez aceptado este, y marcadas las necesidades del cliente, se procederá al desarrollo inicial de la aplicación. Si esta etapa se demora mucho en el tiempo y por lo tanto se ve necesario aumentar el presupuesto, se avisará al cliente para que acepte el nuevo presupuesto.

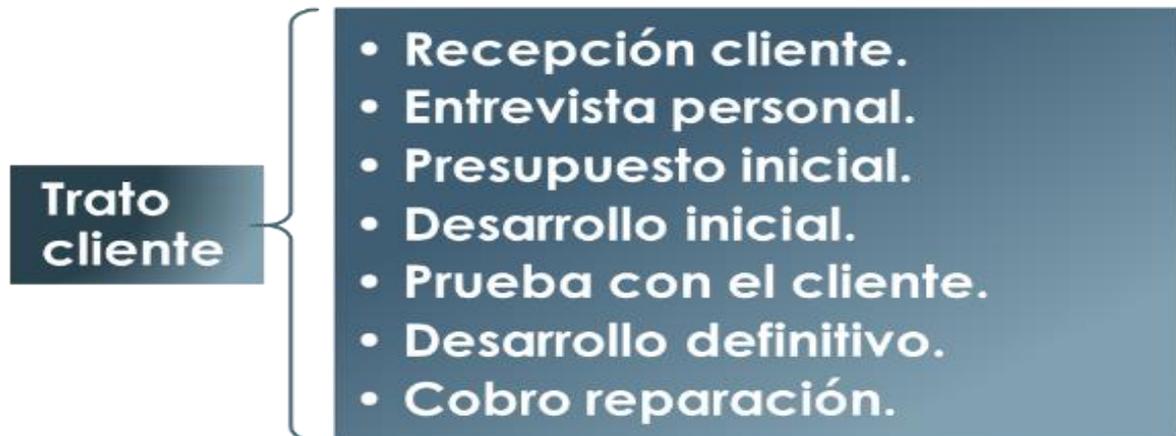
Una vez desarrollado el prototipo y habiendo hecho las pruebas propias pertinentes, se llevará a cabo una prueba con el cliente. En ella se buscará que el cliente determine los puntos de mejora para finalizar la aplicación.

El desarrollo definitivo servirá para realizar las modificaciones solicitadas por el cliente sobre el desarrollo inicial. Y tras esta tarea se procederá al cobro del presupuesto anteriormente cerrado.

Por otra parte, todas las aplicaciones desarrolladas por la empresa se almacenarán para posibles modificaciones o mejoras que desee el cliente con el paso del tiempo.

En la siguiente tabla se muestra el conjunto de procesos que se van a llevar a cabo directamente con el cliente.

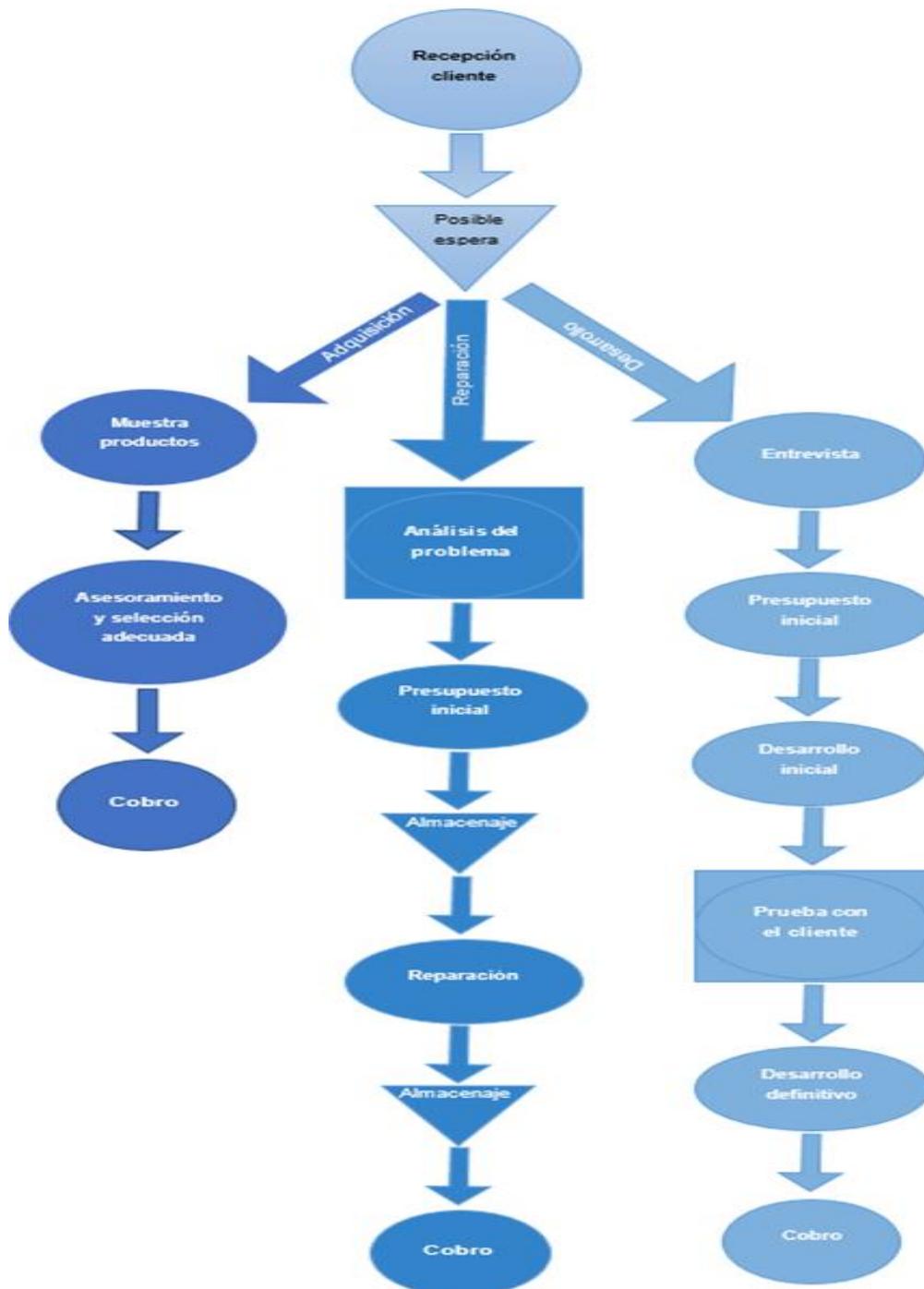
Tabla 20 Operaciones del desarrollo de aplicaciones



*Fuente: Elaboración propia. 2014

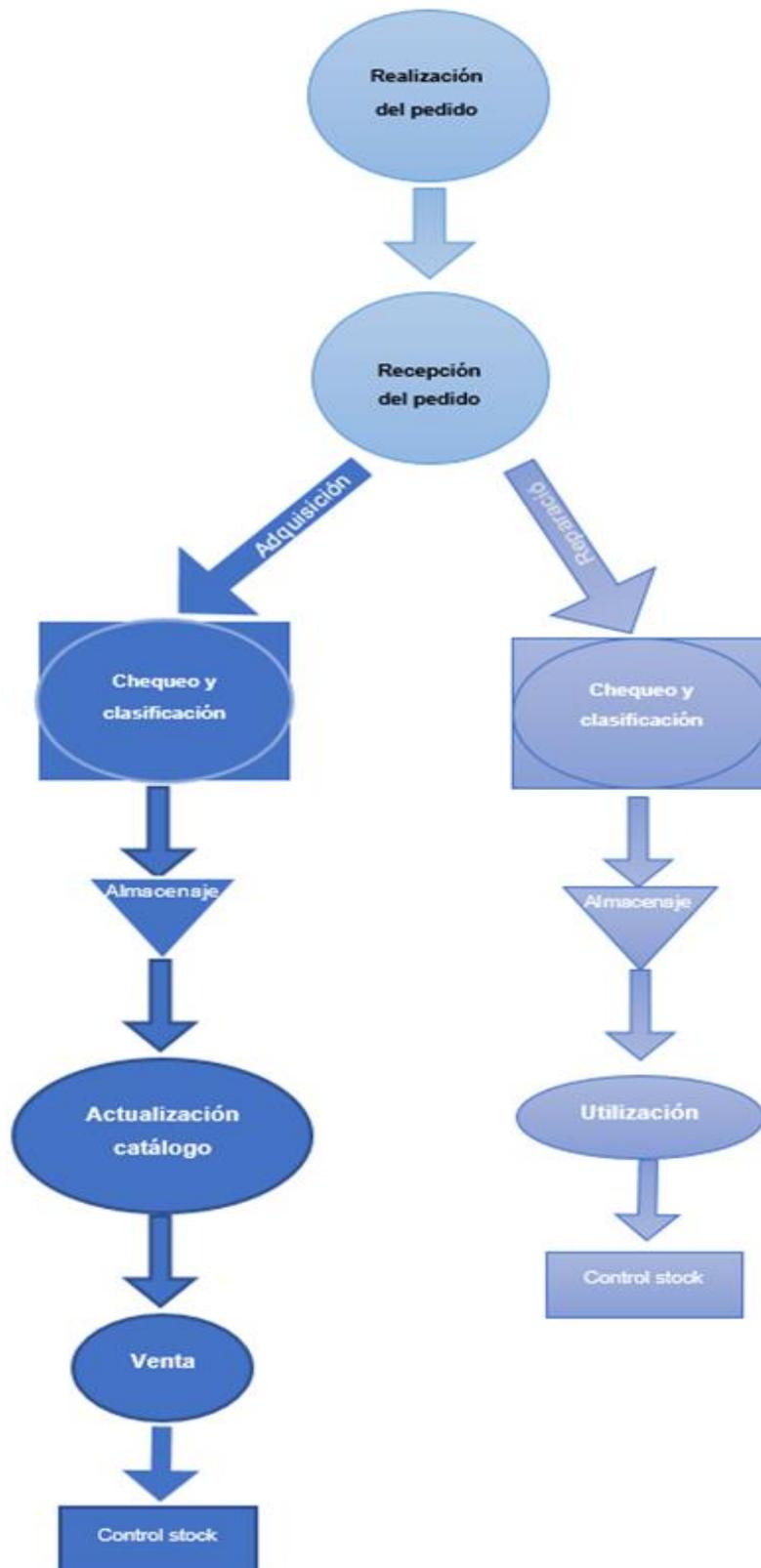
A modo de resumen, se incluyen a continuación dos diagramas de procesos, el primero hace referencia a la agrupación de las tareas externas de las tres líneas de negocio y el segundo a las tareas internas o de gestión de la empresa.

Figura 11 Diagrama de procesos general



*Fuente: elaboración propia. 2014 general

Figura 12 Diagrama de procesos internos



*Fuente: elaboración propia. 2014

4.5. Resumen

Tras haber realizado el estudio sobre las posibles alternativas de la localización del establecimiento de la empresa, se ha determinado posicionarlo en el barrio de Benimaclet, más concretamente, en la calle Soledad Domenech, 5. Las causas son diversas, pero principalmente se ha tenido en cuenta en cuenta la facilidad de acceso mediante transporte público que dispone la zona.

Además se ha marcado la distribución del local siguiendo un reparto que logre un funcionamiento lo más eficaz y agradable posible, tanto para los empleados como para los clientes.

La distribución final obtenida se caracteriza por contar con 5 zonas bien diferenciadas. Por un lado el almacén de los productos, así como de las piezas para reparar estos y otros útiles necesarios para la empresa; junto a él el taller de reparación de las tablets y teléfonos móviles, donde también se llevará a cabo el desarrollo de las aplicaciones móviles que demanden los clientes.

Como en cualquier negocio, se va a disponer de una oficina donde llevar a cabo la actividad administrativa y todo lo relacionado con la gestión de la sociedad.

La zona principal de la empresa, donde se van a mostrar los productos y donde se va a dar, principalmente, la relación con el cliente. Junto a esta zona, con acceso directo desde ella, se encuentra el servicio o baño del local.

Por último, en este apartado se han tratado los procesos que intervienen en las líneas de negocio de la sociedad. A este respecto, se ha podido observar que existen actividades comunes a las tres, lo que facilitará el aprendizaje y la puesta en marcha de los diagramas de procesos diseñados.

5. Plan de marketing

El plan de marketing es la herramienta fundamental para la gestión comercial que tiene que utilizar toda empresa encaminada al mercado donde va a buscar ser competitiva. Al activar el plan se marcarán las acciones que hará el departamento de marketing de la sociedad, con la finalidad de lograr los objetivos marcados en él.

En el plan de marketing se marcan los objetivos y metas que persigue la sociedad de una manera cuantitativa y cualitativa, y las herramientas que se utilizarán para lograrlos.

En este apartado se busca llevar a cabo un plan de marketing para la sociedad marcando, primeramente, el público objetivo o target de la empresa, mediante una correcta segmentación. A continuación se señalará el posicionamiento que la empresa espera tener y el tiempo en que lo debe lograr.

Los siguientes puntos, tratarán sobre la estrategia que se va a llevar a cabo en las cuatro variables básicas del marketing mix, también conocidas como las 4 P's: producto, precio, distribución y promoción. Estas variables, como se muestra a continuación, son las herramientas que las empresas utilizan para poder actuar sobre el mercado.

Figura 13 Marketing Mix



*Elaboración propia. 2014

Este conjunto de actuaciones deben estar estrechamente relacionadas y adecuadas al plan estratégico de la compañía.

Por último, se señalarán las actividades relacionadas que aporten valor añadido a la actividad principal, comentadas anteriormente.

5.1. Público Objetivo

El público objetivo o target es el conjunto de personas que poseen ciertas características comunes a los que se dirige una línea de negocio principalmente.

Como se podrá observar a continuación, al realizar la segmentación, se ha obtenido que el público objetivo de Your Phone Store, S.L. está formado por cualquier persona, hombre o mujer, residente en Valencia, con una edad comprendida entre 12 y 40 años, un nivel económico medio-bajo y que posea una gran afición a la tecnología y sin ningún tipo de preocupación por el fabricante de esta.

A pesar de que este será el público objetivo, para el cual la empresa va a llevar a cabo un mayor esfuerzo económico y técnico con el fin de que la considere como proveedor de referencia en estos productos; no se va a descuidar a ningún otro posible cliente potencial.

5.2. Segmentación del mercado

La segmentación se utiliza en la rama del marketing de las empresas y persigue el conocimiento del mercado para lograr una estrategia comercial más acorde con las necesidades de los clientes.

Es un proceso de división del mercado en grupos más pequeños y con características comunes, con el objetivo de poder realizar una estrategia comercial diferente para cada grupo que logre cumplir de forma más ajustada las necesidades diferentes de cada grupo y alcanzar las metas marcadas por la empresa en el área comercial.

Segmentar permite llevar a cabo un marketing más acorde a las características del

público que en el segmento se haya. Es un punto medio entre el marketing en masas, donde no se distingue ningún tipo de cliente, y el marketing *one to one*, donde cada cliente tiene su trato diferenciado totalmente.

Por su parte el segmento, según Kotler, P. (2006) se define como “un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing”.

Los factores que se van a utilizar son los que se representan en la figura siguiente:

Figura 14 Factores de segmentación



*Elaboración propia, información Dirección Comercial. 2014

Para la segmentación de los clientes de la empresa se va a seleccionar únicamente la actividad principal de la empresa, la comercialización de terminales móviles y tablets de bajo coste.

No se va a realizar sobre la reparación, puesto que esta depende en gran medida de la actividad principal, y por tanto el usuario de este servicio que ofrece la empresa será muy semejante al primero. Tampoco se va a realizar del desarrollo de aplicaciones móviles, ya que la estrategia de esta línea va a ser un marketing de masas.

Objetivos

Son aquellos que no dependen directamente de las personas, sino que este se ajusta a un grupo u otro.

Factores generales:

1. Demográficos.

Dentro de este criterio encontramos los siguientes subcriterios que han de tenerse en cuenta:

- Edad. La realidad actual muestra que la necesidad de una telefonía móvil personal no tiene en cuenta la edad, y afecta tanto a jóvenes como a ancianos. Según una noticia del ABC, del 14/06/2013, basándose en datos del INE, “a los 12 años disponen de esta herramienta el 69% de los chavales”, por lo que se considera esta edad como edad mínima de los consumidores de los productos de Your Phone Store.
- Sexo. Tampoco cabe realizar distinción alguna en función del sexo de los consumidores en los productos que se ofrecen, puesto que todos ellos son utilizados por ambos sexos.
- Religión. No se considera trascendente para el análisis.
- Ocupación o actividad. Estas herramientas no guardan ninguna relación con el tipo de ocupación o actividad de los consumidores, ya cualquier persona siente la necesidad de disponer de sistemas de comunicación. Si bien es cierto que, dentro de los terminales o tablets más avanzados, sí que existe un público más relacionado con actividades informáticas, porque, cuanto más conocimiento se tenga de esta tecnología, más útil le será.
- Nacionalidad. La población mayoritaria de Valencia es española, por lo que el cliente mayoritario que esperamos es de esta nacionalidad. Este

barrio, según datos del ayuntamiento, posee un alto porcentaje de población extranjera en comparación con el de la ciudad de Valencia, un 17,2% frente al 4%. Esto no debe ser una preocupación, pues un 35,5%, el valor más alto, provienen de América del sur y el idioma utilizado es el mismo que el nacional. A pesar de ello, contando con la vía de comercialización web, el número de consumidores finales es mucho mayor, toda la población española en el inicio de la actividad.

2. Socio-económicos.

Como variable social que hay que destacar para el cliente de estos productos es el prestigio que puede aportar el poseer un teléfono o tablet de marca importante o uno de marca de bajo coste.

Si bien es cierto que la principal división entre una clase social u otra es el poder adquisitivo de las personas, dentro de la juventud está apareciendo otras variables que han adquirido mayor fuerza en los últimos años.

Como se ha comentado en el inicio del presente documento, la sociedad actual, y más concretamente la juventud, relaciona mucho la clase social de las personas en función de la imagen que esta posee. La imagen no solamente engloba la manera de vestir de las personas o las relaciones sociales que posee, sino que además, se está derivando a otra rama, como es la telefonía móvil o elementos electrónicos.

Por ello hay que considerar que el producto que se ofrece es de un estrato social al que no le preocupa obtener prestigio por él, sino que lo que prioriza es el precio de la adquisición o la utilidad que puede aportar el terminal

A nivel económico, los productos que se comercializan son accesibles para todas las personas. Hay que destacar que, al comercializar marcas poco prestigiosas, y en relación al apartado anterior; no se espera que los clientes que acudan al establecimiento para adquirir un terminal móvil o tablet, tengan un nivel económico

alto. Estas personas, al poseer rentas altas, no tienen inconveniente en desembolsar mayores cantidades de dinero para la adquisición de herramientas electrónicas de marcas conocidas o consideradas prestigiosas.

Se considera renta media-baja, el perfil de los consumidores que la empresa espera tener, a las personas que anualmente obtienen unos ingresos en torno a los 22.000€, sueldo medio según el INE y el sueldo mínimo a partir del cual la persona está obligada a declarar el IRPF.

3. Geográficos.

La sede y tienda de la empresa estará localizada en Valencia, en el barrio de Benimaclet, al norte de la ciudad. Este barrio, y los que lo rodean, están en continuo crecimiento, puesto que la población se está afincando en ellos en los últimos años. Como se ha comentado en la selección de la localización del establecimiento, el tipo de población predominante por franja de edad es la que posee entre 30 y 40 años, y más concretamente la de los 30 a 35 años. La población de esta franja de edad, como se ha visto en los primeros puntos del proyecto empresarial, se caracteriza por hacer un uso intensivo de la tecnología.

Además, a pesar de disponer del local como vía de comercialización, Your Phone Store, va a disponer de página web donde se podrá adquirir sus productos. Por ello, el ámbito geográfico no es una barrera para la empresa.

Factores específicos:

Estos factores son parcialmente depende de la persona. En este grupo de factores encontramos por ejemplo, el consumo que realiza, si es grande, medio o pequeño, la fidelidad a una marca, el tipo de compra, etc. Para el presente proyecto se van a tener en cuenta el tipo de compra y el uso que se le da.

1. Tipo de compra.

Se espera, en principio, que el grueso de los clientes de la empresa esté formado por personas que deseen realizar un único desembolso de dinero, y que este no sea

muy elevado.

Además, en la línea de telefonía móvil, este cliente no quiere comprometerse con ninguna compañía por un tiempo predeterminado, sino que quiere que su terminal móvil sea libre y así el decidir con que operador móvil quiere estar cada momento.

2. Uso.

Se espera que los potenciales clientes del negocio sean personas que busquen con los terminales y tablets, no solamente llevar a cabo el uso habitual de estos, como podría ser realizar llamadas de voz o enviar mensajes o correos, sino que además tengan una inquietud por utilizar y explotar los servicios que estas herramientas aportan.

Subjetivos

Son aquellos factores que dependen de las personas, de su forma de pensar o de comportarse en sociedad.

Factores generales:

En este grupo se encuentran:

1. Aficiones.

Los productos que se ofrecen van destinados a todos los públicos, pero tienen una estrecha relación con las personas aficionadas a la tecnología de la comunicación y de la información.

Se espera que este tipo de persona sean los que más interés muestren por los productos ofertados, puesto que el catálogo de Your Phone Store va a estar siempre formado por sistemas de comunicación punteros en el sector y a bajo coste.

2. Dinamismo.

A pesar de que cualquier persona es un posible consumidor de la empresa, como se ha mostrado anteriormente, los consumidores potenciales son personas inquietas, flexibles y con gran interés por disponer de las herramientas punteras en el

mercado.

También se considera que el dinamismo es importante en las personas que muestren interés y facilidad para aprender a usar nuevos elementos informáticos. Serán personas sin miedo al cambio, que tienen en él, y en el descubrimiento de nuevos elementos electrónicos, una costumbre arraigada.

Factores específicos. Entre los que se incluyen los siguientes.

1. Ventajas buscadas.

Los clientes que vayan a comprar los productos ofertados deben ver, como principal ventaja con respecto a otros productos tradicionales, el bajo precio de compra sin perder por ello calidad en el producto.

Los productos ofertados, a pesar de tener un coste menor que el de otras marcas asentadas en el mercado español y mundial, cuentan con las mismas características o prestaciones que estos. Por ello, el cliente potencial, debe ser una persona que se interese por buscar un ahorro en el coste sin perder los beneficios mostrados por otras herramientas.

Además estas personas también deben buscar, al adquirir los productos que ofrece la empresa, no comprometerse con ninguna compañía telefónica. Todos los productos son de libre configuración, por lo que el cliente que los adquiera podrá contratar con un operador telefónico u otro sin ningún problema.

2. Percepciones.

Este factor está en relación con el factor señalado anteriormente, el factor social, ya que se busca que los productos ofertados no supongan una mala imagen para su poseedor.

El cliente potencial no debe ver como factor negativo el hecho de que el terminal móvil o tablet que dispone no sea de una marca de renombre, sino que debe ver como valor añadido el haber pagado menos por su adquisición sin perder ningún tipo de prestación.

Por tanto el consumidor debe tener una percepción neutra sobre las marcas que se ofrecen.

5.3. Posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico es la posición que ocupa el producto o servicio de una empresa en la mente de los clientes.

Para lograr un buen posicionamiento se debe alcanzar una diferenciación o ventaja competitiva fuerte y sostenible, que permita a la empresa estar un lugar preferente en la mente de los compradores.

La ventaja competitiva se logra al conocer al cliente y comprender lo que el necesita, de tal manera que se pueda ajustar en mayor medida que la competencia a estas exigencias.

Como se ha señalado anteriormente, se precisan unas metas u objetivos cuantitativos y cualitativos en cualquier plan de marketing, para poder conocer si se ha alcanzado, con el paso del tiempo, a las pretensiones que se buscaban con él.

De este modo los objetivos de la empresa son:

1) Cuantitativo: un volumen de facturación que permita la obtención de beneficios antes del tercer año de vida de la empresa.

2) Cualitativos: crear una imagen de la sociedad fuerte, con la finalidad de ser una empresa líder dentro del mercado. Para ello se persigue ser la referencia en la calidad, tanto desde el punto de vista del servicio y trato dado a los clientes, como de los productos a bajo coste. Con ello se logrará un posicionamiento estratégico preferente.

Para este segundo objetivo, al encontrar una competencia muy fuerte con los productos fabricados por las marcas tradicionales, el plazo para alcanzarlo es mayor, de tal manera que en este tiempo los clientes puedan conocer las ventajas de las herramientas de comunicación que ofrece Your Phone Store y puedan ver en ellos sus productos ideales para esta finalidad. Por lo que plazo se estima de 5 a 6

años.

Para lograr los objetivos comentados, y como se ha comentado al inicio del apartado, se va a actuar con diferentes estrategias sobre las variables del marketing mix.

5.4. Precio

La primera variable a analizar del marketing mix es el precio. Este es la representación de valor que posee un producto o servicio, en términos monetarios y otros elementos aceptados como sustitutivos de estos, que el comprador debe desembolsar al vendedor con el fin de adquirir o disfrutar de los servicios o productos plenamente. La característica fundamental del precio es que es la única variable de las “4 P’s” que proporciona ingresos a la empresa.

Con el paso del tiempo se ha demostrado que el precio es la variable que más vinculación tiene con la utilidad que el cliente espera obtener del producto o servicio que va a adquirir, puesto que él valorará cada adquisición en un valor monetario máximo y buscará comprar aquel que más se ajuste a este valor.

Para la fijación de los precios de los productos y servicios ofertados por cualquier empresa se debe tener en cuenta varios factores externos a la misma, como el entorno, el mercado, la competencia y factores internos desde el punto de vista de cubrir costes y la relación de calidad precio que se desea alcanzar por la empresa.

Como se ha señalado al inicio de este trabajo, la situación económica actual se caracteriza por una crisis mundial, y junto al deseo de ahorro generalizado en la población, los precios de los productos y servicios ofertados por la empresa deben ser lo más ajustados posibles, si se desea atraer a los clientes.

Por ello, y siguiendo la principal característica de la empresa, ofrecer los productos a bajo coste; la estrategia que se seguirá es la de precios bajos. Esto se logrará, por un lado, por el bajo coste de la materia prima, puesto que los productos se adquirirán a un coste muy bajo, y por otro lado, por la política de la empresa de

ventas basada en un alto nivel de rotación de stocks. Your Phone Store buscará un índice de ventas alto, de modo que el margen unitario sea menor, pero al realizar un gran número de ventas de productos y prestación de servicios, se alcanzarán los beneficios esperados.

Además, hay que tener en cuenta que los móviles que la empresa va a ofertar son totalmente libres y sin obligación contractual con ningún operador móvil, de tal manera que los clientes realicen un único pago y no deban asociarse a ninguna tarifa elevada de servicios para lograr el terminal a menor coste.

Los precios de los productos de la sociedad, así como de los servicios adicionales que se prestarán, se actualizarán periódicamente, como se ha señalado en el apartado 4.4 sobre los procesos de la empresa.

5.5. Producto

Los productos o servicios son el conjunto de beneficios y/o soluciones que una entidad pone al servicio del mercado en el que realiza su actividad, buscando que aquellos cubran las necesidades y expectativas de los clientes o consumidores.

Para saber que productos se deben comercializar se debe analizar la situación del mercado en cada momento, de tal manera que se logre captar la atención de los clientes y que estos cubran sus necesidades con los elementos ofrecidos por la empresa.

Como se ha comentado anteriormente, una herramienta básica e indispensable en cualquier empresa consiste en obtener una ventaja competitiva o diferenciación respecto a la competencia, de tal manera que los clientes obtengan un mayor beneficio al adquirir los servicios o productos de la empresa.

Your Phone Store, no sólo ofrece como ventaja competitiva el bajo coste de los productos y servicios que vende, sino que además, el servicio post-venta va llevarse a cabo en el propio local, sin necesidad de enviar el producto al fabricante, acortando de este modo el tiempo de la reparación, y con un terminal de sustitución

para que el cliente pueda seguir realizando las funciones básicas. Y por otro lado, se pretende llevar a cabo un trato muy personalizado a los clientes, de tal manera que estos vean en la sociedad la entidad perfecta para recibir consejos sobre el mundo de la telefónica móvil o tablets y todo lo relacionado con ella.

Desde el punto de vista de los productos que se van a ofrecer, como ya se han comentado a lo largo de los apartados anteriores, se va a contar con elementos que dispongan de las prestaciones y características internas que permiten ajustarse a las necesidades de todos los clientes. Con ello se busca, no solamente ofrecer productos a las personas que buscan terminales móviles y tablets de alto rendimiento y capacidad, el público objetivo de la sociedad, sino además se trata de cubrir las necesidades de las personas que sólo están interesadas en productos sencillos.

Algunos ejemplos de los terminales móviles que se van a ofertar son los siguientes:

Tabla 21 Ejemplo terminales ofertados



Características

Marca y modelo: ZTE V987
Pantalla: 5.0 pulgadas.
CPU: Quad Core, 1.3 GHz
RAM: 1 Gb
ROM: 4 Gb
Batería: 2.800 Mah
Cámara: 8 Mpx

*Fuente: elaboración propia. 2014



Características

Marca y modelo: Jiayu F1
Pantalla: 4.0 pulgadas.
CPU: Dual Core, 1.3 GHz
RAM: 512 Mb
ROM: 4 Gb
Batería: 2.400 Mah
Cámara: 5 Mpx

*Fuente: elaboración propia. 2014

Algunos ejemplos de los tablets que se van a ofertar son los siguientes:

Tabla 22 Ejemplo tablets ofertadas



Características

Marca y modelo: Chuwi V88
Pantalla: 7,9 pulgadas.
CPU: Quad Core, 1.6 GHz
RAM: 2Gb
ROM: 16Gb
Batería: 5.000 Mah
Cámara: 5Mpx

*Fuente: elaboración propia. 2014



Características

Marca y modelo: Lenovo 10,1
Pantalla: 10,1 pulgadas.
CPU: Quad Core, 1.1 GHz
RAM: 2Gb
ROM: 16Gb
Batería: 8.000 Mah
Cámara de 0,3 Mpx

*Fuente: elaboración propia. 2014

Los servicios relacionados, la reparación de móviles y la creación de aplicaciones, variarán en precio valorándose por proyectos, es decir, dependiendo de la dificultad, del tiempo invertido y de los elementos materiales utilizados.

Todo ello teniendo en cuenta la garantía que la empresa va a ofrecer a los clientes que adquieran sus productos, de tal manera que no deban pagar su reparación, durante un periodo de tiempo de 2 años, si los desperfectos se ajustan a los fallos considerados de fábrica.

5.6. Promoción

La promoción o comunicación de una empresa, dentro de las variables del marketing mix, es la actividad destinada a informar, persuadir e influenciar sobre los clientes, de tal manera que estos conozcan la existencia de los productos de cualquier empresa y les despierten el interés por adquirirlos.

Una forma importantísima de atraer clientes para que adquieran los productos de Your Phone Store es la apariencia o imagen que tienen de la tienda, tanto desde un punto de vista del personal como del establecimiento y de la sociedad en sí. Se considera vital para la sociedad que el cliente vea en ella una empresa que responde a sus necesidades de manera seria y responsable, de tal forma que apueste por los productos y servicios que se ofrecen.

Para una mejor imagen y para una mayor comodidad de los clientes, resulta necesario que el establecimiento sea lo más diáfano posible y con la mejor iluminación. Además, con el fin de poder dar una imagen más seria y responsable por parte de los trabajadores, todos los miembros de la empresa contarán con un uniforme apropiado para la actividad.

Al mismo tiempo, se considera que la mejor promoción que se va a obtener es el conocido “boca a boca”, de tal manera que es importantísimo que la gente quede gratamente satisfecha y complacida con el servicio y asesoramiento personalizado que se le dé, así como con la elección del producto que en cada caso adquiera.

También se llevarán a cabo otras medidas o acciones para conseguir un desarrollo de la promoción y comunicación mayor hacia el cliente objetivo y otros clientes relacionados. Estas son:

Tabla 23 Lista de acciones promocionales

1. Tarjetas de visita.
2. Folletos publicitarios.
3. Página web.
4. Perfil cuentas redes sociales y foros.
5. Gestión continua de clientes.
6. Marca y logo.
7. Cartelería.

*Fuente: elaboración propia. 2014

1. Tarjeta de visita. Se utilizarán en cualquier entrevista que se realice o se le dará a cualquier cliente potencial que haya entrado en el establecimiento para informarse sobre los productos y servicios que se ofertan. También se dará junto al resguardo de compra que se entrega al cliente. La forma inicial de esta será la siguiente:

Ilustración 19 Tarjetas de visita



*Fuente: elaboración propia. 2014

2. Folletos publicitarios. Se realizarán mensualmente con el fin de que se

conozcan los productos estrella de la empresa, sus características básicas y los precios a los que los pueden adquirir. Además, en ellos aparecerán la dirección del establecimiento, así como de la página web de la sociedad y un teléfono de contacto.

Estos folletos se repartirán, durante los primeros meses de vida de la sociedad, en los buzones de las calles del barrio, y se entregará en mano en la puerta del local durante el resto del tiempo.

3. **Página web.** Como la mayoría de las empresas actualmente, Your Phone Store dispondrá de su propio portal web donde los clientes podrán realizar sus compras, hacer consultas sobre los avances de la tecnología y otros temas e incluso podrán saber el estado de su reparación o el estado del desarrollo de la aplicación que hayan pedido.

El portal será de fácil manejo, claro y directo, de tal manera que las personas con pocas nociones de informática puedan acceder a él sin ningún tipo de inconveniente.

4. **Perfil cuentas en redes sociales y foros.** Se abrirán cuentas en las diferentes redes sociales con gran uso, como podría ser Facebook y Twitter, así como en los foros donde abunde información sobre los productos que oferta Your Phone Store, como por ejemplo, HTCmania o Forocoches. Todo ello con el objetivo de dar a conocer la sociedad mediante otras vías de comunicación, utilizadas según la mayoría de estudios, por las personas de la franja de edad de la población objetivo de la empresa. En ellas se realizarán campañas de actualización de los perfiles y promociones, descuentos y regalos.

5. **Gestión continúa de los clientes.** Con esta medida se buscará realizar un marketing directo y personalizado a los clientes que hayan adquirido cualquier producto o que, tras haber realizado cualquier consulta en el establecimiento, quieran incorporarse a la base de datos de la empresa.

Principalmente se llevará a cabo mediante envío de correos, pero en el caso

de que los gustos de un cliente se ajusten en gran medida a un producto nuevo de la empresa, se realizará una llamada personal a este.

6. Marca y logo. Como ya se ha comentado anteriormente, se va a dar de alta un nombre comercial, Uphone, con el fin de que represente a la empresa. Este mismo nombre comercial aparecerá en todas las medidas de promoción que se lleven a cabo: catálogos, cartelería, web, etc. Además, será la marca que utilizará la sociedad en todos los encargos junto al logo que se muestra a continuación.

Ilustración 20 Logo de Your Phone Store, S.L.



Fuente: elaboración propia. 2014

7. Cartelería. Al inicio de la actividad, y una vez al año, normalmente en el mes de septiembre, la sociedad colocará diferentes carteles por los barrios que rodean al establecimiento, y especialmente en las zonas universitarias, para aumentar el número de posibles clientes.

5.7. Distribución

La última variable a analizar en el plan de marketing de las “4 P’s” es la distribución (Place en inglés). La distribución es el sistema mediante el cual el producto que una empresa ofrece llega a las manos del cliente. Dependiendo del tipo de canal de

distribución que utilice una empresa se distingue entre el canal directo, donde ella misma vende sus productos, y el canal indirecto, cuando utiliza a otras empresas o entidades para ello. En relación a la distribución, aparecen 3 actores principalmente:

- El fabricante. Es decir, la empresa que produce un bien o servicio.
- El Consumidor. Sería el receptor del bien o servicio, que paga por su uso o disfrute.
- El Intermediario. Implica la existencia de un canal indirecto de comercialización. Dependiendo de lo largo que sea, aparecerá un mayor número de empresas o entidades entre el fabricante y el consumidor. Si el fabricante vende directamente al consumidor, esta figura desaparece.

El esquema básico que aparece al incluir los tres actores es el siguiente:

Figura 15 Esquema de un canal de distribución con un intermediario



*Fuente: elaboración propia. 2014

La sociedad debe ser muy cuidadosa al planificar su organización, ejecución y control sobre esta variable, porque, al fin y al cabo, si una vía de comercialización fracasa, la empresa no podrá vender y por tanto no generará ingresos que le permitan seguir creciendo.

Your Phone Store S.L. utilizará un canal de distribución directo, puesto que la entidad será la que ponga a disposición de los clientes los productos. Si se analiza el

esquema anterior desde el punto de vista del proveedor, se puede considerar a la empresa como una intermediadora en la rama de terminales y tablets, pero en las otras ramas de servicios adicionales de la sociedad, reparación y desarrollo de software, Your Phone Store siempre será considerado como distribuidor directo.

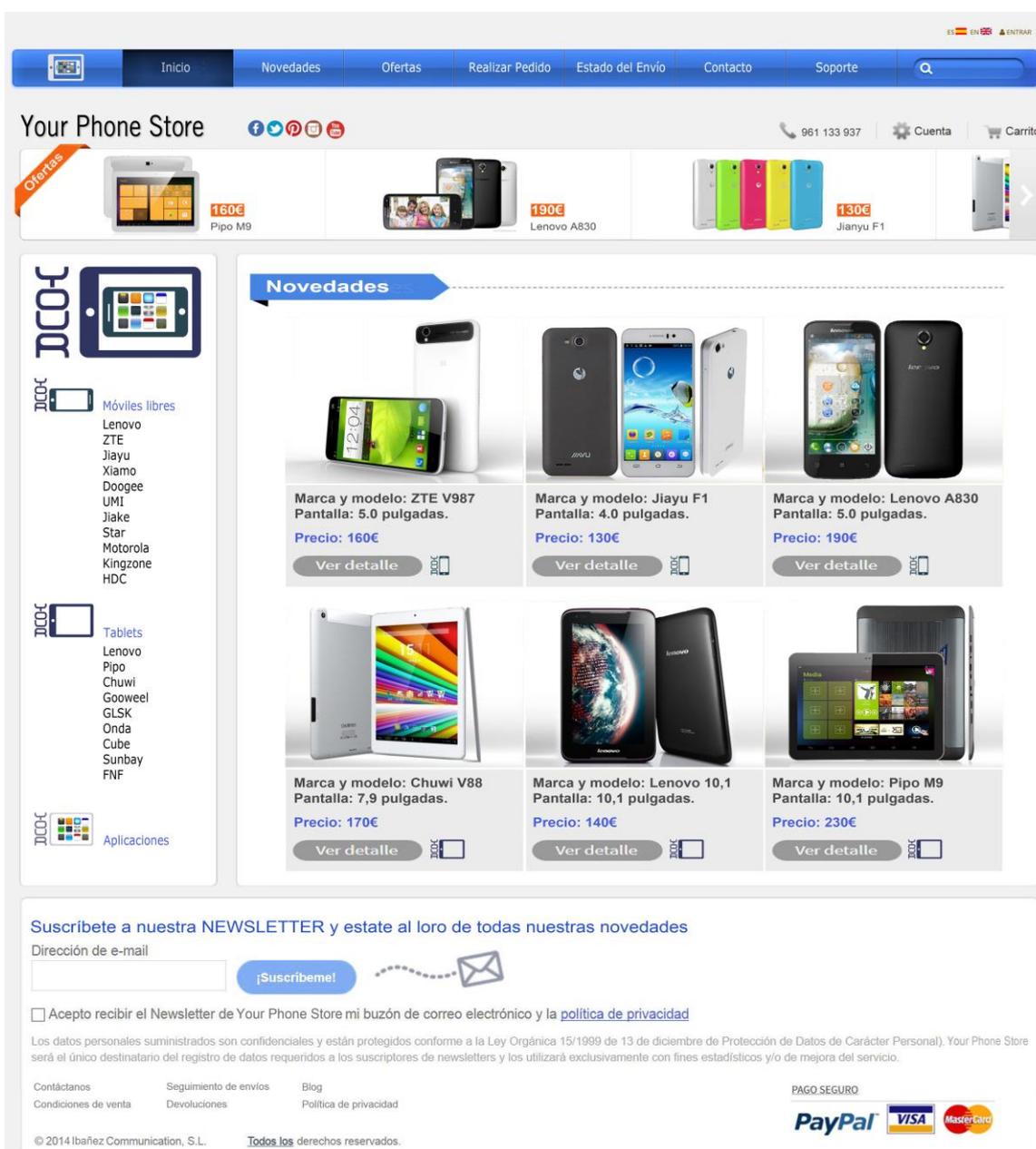
La comercialización se llevará a cabo mediante dos vías, como se ha comentado a lo largo del documento. La primera de ellas es su propio establecimiento. La empresa pondrá al alcance de todos los clientes sus productos y servicios en él, de tal manera, que los consumidores puedan adquirirlos directamente allí y así recibir los consejos de los expertos y un trato personalizado.

La segunda de las vías de comercialización es el portal web de la sociedad. A través de este, como se ha señalado con anterioridad, los potenciales consumidores podrán, desde realizar consultas a los empleados y a otros clientes, consultar el catálogo de productos y servicios, realizar sus compras, e incluso ver el estado diario de sus solicitudes. Mediante la base de datos propia de la empresa, se actualizará automáticamente el estado de, por ejemplo, una reparación, de tal manera que el cliente, con un código generado en el momento de depositar su producto en la empresa, podrá saber cuándo está disponible para acudir a recogerlo.

Es importante señalar que las ventas realizadas mediante el portal web se enviarán a los clientes por el servicio de mensajería que ellos soliciten, incurriendo los clientes en el sobrecoste que suponga. Este proceso no debe considerarse intermediario, porque no están añadiendo valor a los productos y servicios ni tampoco son las empresas de reparto las que poseen el stock de los terminales móviles o tablets.

El portal web tendrá el siguiente diseño accediendo desde cualquier ordenador, y como se aprecia en la ilustración 22, también se adaptará a otros dispositivos electrónicos, como las tablets.

Ilustración 21 Portal web de la entidad



Your Phone Store Inicio Novedades Ofertas Realizar Pedido Estado del Envío Contacto Soporte

961 133 937 Cuenta Carrito

Ofertas

- Pipo M9 160€
- Lenovo A830 190€
- Jiayu F1 130€

Novedades

Móviles libres

- Lenovo
- ZTE
- Jiayu
- Xiamo
- Doogee
- UMI
- Jiake
- Star
- Motorola
- Kingzone
- HDC

Tablets

- Lenovo
- Pipo
- Chuwi
- Gooweel
- GLSK
- Onda
- Cube
- Sunbay
- FNF

Aplicaciones

Productos destacados:

- ZTE V987:** Pantalla: 5.0 pulgadas. Precio: 160€
- Jiayu F1:** Pantalla: 4.0 pulgadas. Precio: 130€
- Lenovo A830:** Pantalla: 5.0 pulgadas. Precio: 190€
- Chuwi V88:** Pantalla: 7,9 pulgadas. Precio: 170€
- Lenovo 10,1:** Pantalla: 10,1 pulgadas. Precio: 140€
- Pipo M9:** Pantalla: 10,1 pulgadas. Precio: 230€

Suscríbete a nuestra NEWSLETTER y estate al loro de todas nuestras novedades

Dirección de e-mail:

Acepto recibir el Newsletter de Your Phone Store mi buzón de correo electrónico y la [política de privacidad](#)

Los datos personales suministrados son confidenciales y están protegidos conforme a la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal. Your Phone Store será el único destinatario del registro de datos requeridos a los suscriptores de newsletters y los utilizará exclusivamente con fines estadísticos y/o de mejora del servicio.

[Contáctanos](#) [Seguimiento de envíos](#) [Blog](#)
[Condiciones de venta](#) [Devoluciones](#) [Política de privacidad](#)

PAGO SEGURO





© 2014 Ibañez Communication, S.L. [Todos los derechos reservados.](#)

*Fuente: elaboración propia. 2014

Ilustración 22 Portal web visto desde una tablet



*Fuente: elaboración propia. 2014

Agrupando la información anterior, la estrategia de distribución que seguirá la sociedad es un canal directo de comercialización.

5.8. Los servicios suplementarios

La sociedad, aparte de los servicios ya comentados, de la venta de terminales móviles y tablets, la reparación y el desarrollo de aplicaciones, además ofrece otros servicios suplementarios, servicios que no se les da el valor de líneas de negocio puesto que no se espera obtener ingresos de ellos.

El primer servicio suplementario que hay que señalar es la puesta a punto de los productos que se comercializan. De este modo, si algún cliente, tras haber adquirido

uno de los productos que ofertamos, y sin ningún coste adicional, quiere que al acabar su estancia en el establecimiento pueda hacer total uso del aparato, no tendrás más que solicitar este servicio.

El paquete incluye la creación de la cuenta de los servicios de google, la descarga y configuración de hasta tres aplicaciones que el cliente desee, y una pequeña explicación sobre las acciones básicas que posee cada terminal.

Otro servicio suplementario que la empresa ofrecerá a sus clientes es la entrega gratuita de los terminales adquiridos por el portal web. Cuando el cliente compre su tercer terminal, y siempre y cuando, este se entregue en la ciudad de Valencia, no deberá abonar ningún tipo de coste de envío. Con ello se busca fidelizar a los clientes y que ellos lleguen a convertirse en herramientas del marketing, como se ha señalado anteriormente.

En relación a la línea de negocio de reparación de terminales y tablets, se dispone de un servicio adicional cuando el cliente compre el terminal en la empresa y lo deba reparar. El servicio se basa en la entrega de un móvil de sustitución que podrá usar durante el tiempo en que se esté reparando el suyo gratuitamente.

Por último, para los que han solicitado el desarrollo de una aplicación, la sociedad les brindará la oportunidad de poder realizar un curso básico de conocimientos sobre la programación de su aplicación, de tal manera que puedan entender el funcionamiento de la misma.

5.9. Resumen

En el presente apartado se ha llevado a cabo el plan de marketing, determinando diferentes facetas importantes del mismo.

Tras la realización de la segmentación, actividad imprescindible que se debe realizar si la empresa quiere llevar a cabo un marketing diferenciado por estratos del mercado, se ha podido determinar el público objetivo de Your Phone Store. Este está formado por toda persona, hombre o mujer, residente en Valencia, con una edad comprendida entre 12 y 40 años, un nivel económico medio-bajo y que posea

una gran afición a la tecnología y sin ningún tipo de preocupación por el fabricante de esta.

Además, en relación con el plan de marketing, se han marcado las acciones a llevar a cabo en las cuatro principales variables del marketing mix.

En el producto, se ha señalado como característica principal que deben ser productos variados, de pocas y muchas prestaciones, pero que tengan una buena relación calidad-precio. Sobre este, el precio, segunda variable que se ha analizado, se ha determinado que debe ser lo más ajustado posible, con márgenes pequeños, esperando una gran rotación de stock de los productos.

En cuanto a la promoción, se han señalado diferentes herramientas que se van a utilizar en la sociedad para la comunicación con los clientes, pero cabe destacar que para Your Phone Store la más importante es el llamado “boca a boca”. Esto quiere decir que la sociedad va a buscar que las personas que acudan al establecimiento reciban un servicio de la mayor calidad posible, y así recomienden los servicios y productos a otros posibles clientes.

Desde el punto de vista de la distribución, la última variable del marketing mix que se analizada, se han señalado las dos vías de comercialización principal para la empresa, el propio establecimiento y el portal web.

Por último, se han comentado los servicios suplementarios que la empresa ofrece a sus clientes, con los que espera obtener un valor añadido sobre la competencia en el mercado, como por ejemplo la puesta a punto de los productos que se comercializan, o la entrega gratuita de los terminales adquiridos por el portal web.

6.- Análisis económico-financiero de la empresa

El análisis económico-financiero servirá para estudiar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista monetario, mediante el análisis de las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez.

Como inicio del diagnóstico o análisis se situarán las hipótesis con las que se va a trabajar durante el mismo. Estas son: activo y capital social, financiación, ventas y cobros, gastos y pagos, y el plan de tesorería.

Una vez marcadas, se llevará a cabo la presentación de los balances, las cuentas de resultados, ratios, umbral de rentabilidad, fondo de maniobra y análisis de las variables de la inversión: VAN, TIR, Payback.

Todo este estudio se realizará para los primeros 5 años, el primero de ellos mes a mes, considerándose tres escenarios posibles: un escenario realista, uno optimista y otro pesimista.

Hipótesis activo y capital social

El activo, desde el punto de vista contable, es la representación de los bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por una empresa, como consecuencia de hechos pasados, de los que la empresa busca obtener unos beneficios o rendimientos económicos.

El activo de una empresa, incluyendo un punto de vista patrimonial, busca informar de la situación, de aumento o reducción respecto al año anterior, y de la composición de la sociedad. Y, como el pasivo y el patrimonio neto, es una masa patrimonial de la sociedad.

Está dividido en dos grandes grupos, el activo corriente y el no corriente, dependiendo de la función que cumple cada agrupación en el ciclo de explotación. El activo no corriente, está formado por todos activos que van a permanecer en una empresa durante más de un año contable. Mientras los corrientes o líquidos son aquellos que van a permanecer en la sociedad menos de un año.

Your Phone Store no va disponer de un gran activo no corriente o fijo, puesto que la empresa no va a adquirir ningún tipo de local, ni debe hacer una gran inversión en maquinaria. Como ya se ha señalado en la distribución del local, la sociedad se plantea que va a tener una inversión en material, en la reforma y acondicionamiento de 31.068,65€. A este valor de la inversión en inmovilizado material, se debe sumar la realizada en aplicaciones informáticas, que se estima en torno a 1.500€.

El detalle por valor de los equipos que se deben adquirir y de los diferentes elementos del establecimiento se detallan en el anexo número 1; pero a continuación se muestra por las diferentes zonas del local, el resumen de esta inversión.

Tabla 24 Inversiones en activo no corriente iniciales

Elementos	Valor económico
Almacén	256,14€
Taller	1.066,12€
Oficina	1.621,77€
Zona principal	3.124,62€
Total adquisición elementos local	6.068,65€
Presupuesto reforma y acondicionamiento	25.000€
Total inversión inicial en inmovilizado material	31.068,65€
Aplicaciones informáticas	1.500€
Total inmovilizado intangible	1.500€
TOTAL INMOVILIZADO	32.568,65€

*Fuente: elaboración propia. 2014

La amortización de los elementos del local se marca de forma lineal, ajustándose a las tablas oficiales de cada elemento.

El activo a corto plazo o corriente de la sociedad va estar formado por las existencias de producto terminado sobrantes, que va a ser más o menos estable con el paso de los años, en torno a 10.000€; y la tesorería que variará según la facturación de cada año.

Por otra parte, el capital social, que es el conjunto de aportaciones realizadas por los socios dentro de una entidad mercantil a cambio de los títulos de propiedad de la

misma, en este caso de las participaciones; va a estar formado inicialmente, por un total de 50.000€.

El valor de las participaciones de la empresa va a ser de 500€ cada una. De tal manera que, como se ha comentado en el apartado de la forma jurídica, que el socio mayoritario disponga del 70% y el otro un 30%.

El capital social, junto con la financiación externa que la empresa solicite, será el sustento económico que esta tendrá para ser constituida.

Hipótesis financiación

Esta hipótesis hace referencia a la obtención de ingresos económicos externos, diferentes a las aportaciones de los socios. El objetivo de obtener financiación en el inicio de la actividad es el poder lograr una estabilidad y hacer frente a todos los pagos que la empresa tenga.

Por ello se va a solicitar una ayuda al Instituto de Crédito Oficial, ICO. El montante total de la ayuda económica solicitada será un poco superior a la inversión del activo, de 40.000€ a devolver en un periodo de 7 años, con un año de carencia, como da la posibilidad este instituto. El interés que se aplicará en esta ayuda será de 6,427%, con un TAE del 6,53%.

Las condiciones que marca para realizar la financiación a cualquier empresa de ámbito nacional son las siguientes:

Tabla 25 Condiciones financiación ICO a empresas y emprendedores

Condiciones Generales	
Importe máximo por cliente	10 millones €
Inversiones que se financian	Activos fijos nuevos o de segunda mano, IVA incluido. Y reforma de viviendas y edificios.
Modalidad	Préstamo
Tipo de interés	Fijo o variable, más margen establecido por la entidad colaboradora.
Comisiones	No existen comisiones
Garantías	A determinar por la entidad colaboradora.
Plazo amortización	Inversión: 1, 2, 3, 5, 7, 10, 12, 15 y 20 años con posibilidad de 2 años de carencia.

*Fuente: ICO. 2014

La siguiente tabla muestra el detalle de la amortización del préstamo, para los primeros veinticuatro meses, puesto que son los años utilizados para hacer las previsiones de la empresa. El interés total que se pagará al terminal la devolución del préstamo es de 10.561,88€, por lo que el total de las cuotas será de 50.561,88€.

Tabla 26 Fragmento préstamo ICO, 2 primeros años

Período	Cuota Mensual	Intereses	Cuota amortización	Capital vivo	Capital amortizado
0				40.000,00 €	
1	208,17 €	208,17 €	0,00 €	40.000,00 €	0,00 €
2	208,17 €	208,17 €	0,00 €	40.000,00 €	0,00 €
3	208,17 €	208,17 €	0,00 €	40.000,00 €	0,00 €
4	208,17 €	208,17 €	0,00 €	40.000,00 €	0,00 €
5	208,17 €	208,17 €	0,00 €	40.000,00 €	0,00 €
6	208,17 €	208,17 €	0,00 €	40.000,00 €	0,00 €
7	208,17 €	208,17 €	0,00 €	40.000,00 €	0,00 €
8	208,17 €	208,17 €	0,00 €	40.000,00 €	0,00 €
9	208,17 €	208,17 €	0,00 €	40.000,00 €	0,00 €
10	208,17 €	208,17 €	0,00 €	40.000,00 €	0,00 €
11	208,17 €	208,17 €	0,00 €	40.000,00 €	0,00 €
12	208,17 €	208,17 €	0,00 €	40.000,00 €	0,00 €
13	667,55 €	208,17 €	459,38 €	39.540,62 €	459,38 €
14	667,55 €	205,78 €	461,77 €	39.078,84 €	921,16 €
15	667,55 €	203,38 €	464,18 €	38.614,67 €	1.385,33 €
16	667,55 €	200,96 €	466,59 €	38.148,07 €	1.851,93 €
17	667,55 €	198,53 €	469,02 €	37.679,05 €	2.320,95 €
18	667,55 €	196,09 €	471,46 €	37.207,59 €	2.792,41 €
19	667,55 €	193,64 €	473,92 €	36.733,67 €	3.266,33 €
20	667,55 €	191,17 €	476,38 €	36.257,29 €	3.742,71 €
21	667,55 €	188,69 €	478,86 €	35.778,43 €	4.221,57 €
22	667,55 €	186,20 €	481,35 €	35.297,08 €	4.702,92 €
23	667,55 €	183,70 €	483,86 €	34.813,22 €	5.186,78 €
24	667,55 €	181,18 €	486,38 €	34.326,84 €	5.673,16 €

*Fuente: elaboración propia. 2014

Hipótesis previsión de ventas y cobros

La previsión de ventas sirve para determinar los ingresos esperados de cualquier empresa durante un periodo de tiempo determinado. En el presente documento se va a realizar una previsión de ventas mes a mes para el primer año con el fin de conocer los picos de demanda esperados.

Se ha marcado un precio medio de los terminales y de las tablets, incluyendo las posibles reparaciones, de tal manera que sea fácilmente comprensible; y

distinguiendo los ingresos obtenidos por el desarrollo de aplicaciones. Para este último precio se ha seguido el precio más bajo que la competencia, pero variará según el proyecto, como se ha señalado anteriormente.

Así el precio medio que se estiman son los siguientes:

Tabla 27 Lista de precios medio estipulados

Elemento	Precio medio
Teléfonos móviles	160,00€
Tablets	185,00€
Desarrollo de aplicaciones	5.000,00€

*Fuente: elaboración propia. 2014

Como ya se ha comentado al inicio del apartado, se van a mostrar tres posibles escenarios puesto que el entorno económico no es estable y no se puede realizar una única predicción realista.

Será el escenario realista el supuesto en función del cual se va a realizar el resto de cálculos pertinentes. En el anexo número 2 se encuentran los otros dos escenarios.

Como se puede observar en la tabla 12, las ventas de los telefonos van en aumento desde el inicio de la actividad de la empresa, hasta el mes de agosto, que debido a las vacaciones y las salidas de la población a los lugares de veraneo; estas bajan mucho. Por su parte en diciembre se ha considerado un aumento exponencial causado por la campaña de navidad.

La venta de tablets va a tener un escenario parecido, pero con menor número de ventas totales.

Tabla 28 Ventas mensuales esperadas

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unidades telefonos	18	25	27	30	33	35	38	15	30	34	35	55
Facturación	2.880,00 €	4.000,00 €	4.320,00 €	4.800,00 €	5.280,00 €	5.600,00 €	6.080,00 €	2.400,00 €	4.800,00 €	5.440,00 €	5.600,00 €	8.800,00 €
Unidades tablets	4	7	12	15	17	18	20	8	20	18	20	25
Facturación	740,00 €	1.295,00 €	2.220,00 €	2.775,00 €	3.145,00 €	3.330,00 €	3.700,00 €	1.480,00 €	3.700,00 €	3.330,00 €	3.700,00 €	4.625,00 €
Desarrollo aplicaciones									1			
Facturación									5.000,00 €			
Total	3.620,00 €	5.295,00 €	6.540,00 €	7.575,00 €	8.425,00 €	8.930,00 €	9.780,00 €	3.880,00 €	13.500,00 €	8.770,00 €	9.300,00 €	13.425,00 €

*Fuente: elaboración propia. 2014

Por su parte, la línea de desarrollo de aplicaciones, se espera que únicamente se desarrolle una aplicación a lo largo del curso, puesto que al ser muy novedoso este servicio, habrá que ir dándolo a conocer.

Con todo ello, los ingresos esperados el primer año de la empresa en un escenario realista se cifra en 99.040,00€; cifra inferior a las empresas que existen en el sector, como se ha comentado en el análisis del entorno, esperando, en un plazo de tres años más, llegar a un volumen más semejante.

Al hacer estos cálculos en un escenario pesimista, las ventas disminuirían entorno a un 20%, siendo la facturación anual de 90.580,00€.

Por su parte el optimista espera unas ventas que aumenten entorno a un 20%, siendo el valor total de los ingresos anuales de 118.848,00€.

De esta manera, al agrupar las tres líneas de negocio el primer año, las ventas esperadas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 29 Previsión facturación anual

Elemento/Año	2015
Teléfonos unidades	375
Facturación teléfonos	60.000,00 €
Tablets unidades	184
Facturación tablets	34.040,00 €
Aplicaciones unidades	1
Facturación aplicaciones	5.000,00 €
Total facturación	99.040,00 €

*Fuente: elaboración propia. 2014

Sobre la hipótesis de los cobros, se va a considerar que la línea de ventas de productos, la venta de teléfonos móviles y tablets, se va a cobrar en el momento de la facturación, por lo que no hay retraso.

Por su parte los proyectos de aplicaciones se van a cobrar de diferente manera. Cuando se solicita y se acepta el desarrollo de la aplicación se cobrará un 25% del valor presupuestado. El resto del precio de la elaboración se cobrará al finalizar el proyecto. Se estima que esta elaboración dure entre 2 y 3 meses.

Hipótesis previsión de gastos y pagos

En este apartado se analizarán el gasto de personal, los gastos en la compra de los productos, abastecimientos, y los gastos generales o fijos. Se van a separar por grupos los diferentes gastos, de tal manera que se pueda realizar un pequeño análisis de cada concepto.

Gastos de personal:

En esta agrupación se incluyen los gastos destinados al coste generado por los trabajadores de la empresa. Inicialmente, como se ha señalado en la identificación de los recursos realizada anteriormente, los trabajadores de la empresa serán dos, y cobrarán 1.500€ brutos.

Desde el punto de vista de los pagos a la seguridad social, cada uno de los socios trabajadores tendrá un régimen diferente. Las situaciones serán las siguientes:

- 1) El socio encargado de la administración y de la contabilidad de la empresa, al ser el que actúa como administrador de la sociedad, deberá cotizar bajo el régimen de autónomo de la seguridad social. Al consultar la página web de la Seguridad Social, y al ver las diferentes opciones que existen según las condiciones marcadas; la situación de los pagos a la seguridad social de este trabajador será la siguiente:

Tabla 30 Cotización Seguridad Social del Administrador

Concepto	Valor
Base seguridad social	875,70€
Tipo con Incapacidad Temporal	29,80%
Importe a pagar Seguridad Social	260,95€

*Fuente: elaboración propia. 2014

Este importe, 260,95€, es un valor que se debe pagar mensualmente a la seguridad social, por lo que anualmente este importe supondrá un total de 3.131,40€.

- 2) Por su parte el otro socio, el técnico informático-reparador, al ser contratado por la empresa en el Régimen General de Trabajadores, los porcentajes que se deben aplicar al salario para determinar los pagos a la seguridad social son los siguientes:

Tabla 31 Cotización Seguridad Social de los Trabajadores

Concepto	Porcentajes
Contingencias comunes	23,60%
Tipo con incapacidad temporal	5,50%
FOGASA	0,20%
Formación profesional	0,60%
Porcentaje total	29,90%

*Fuente: elaboración propia. 2014

Con ello el importen total a pagar por la empresa en conceptos de seguridad

social de este trabajador es de 448,5€ al mensualmente, por lo que anualmente ascenderá a 5.382€.

La siguiente tabla muestra el desglose del coste del primer año de los trabajadores de la empresa, distinguiendo los conceptos que lo forman.

Tabla 32 Gastos personal anual

Trabajador/Año	Salario bruto anual	Salario bruto mensual	SS empresa mensual	Coste personal mensual	Coste personal anual
Administrador/Contable-administrativo	21.000,00 €	1.500,00€	260,95€	1.760,95€	24.131,40€
Socio 2/Informático-reparador	21.000,00 €	1.500,00€	448,50€	1.948,50€	26.382,00€
Total a pagar	42.000,00€	3.000,00€	709,45€	3.709,45€	50.513,40€

*Fuente: elaboración propia. 2014

Gasto de abastecimiento.

En este apartado se va a realizar una aproximación de los gastos que se van a tener en la adquisición de los productos, tanto móviles como tablets, y en la línea de reparación de terminales.

Para el cálculo de los precios de los terminales móviles se toma como ejemplo los modelos anteriormente mostrados. El Jiayu F1 tiene un coste de adquisición, envío incluido, de 51,12€ al que habría que sumarle el IVA y un 3% de impuesto de la aduana; con lo que se quedaría en 63,38€. Por su parte el ZTE V987 tiene un coste de adquisición, envío incluido, de 92,16€ al que habría que sumarle el IVA y un 3% de impuesto de la aduana; con lo que se quedaría en 109,65€. Si se busca un móvil superior a los anteriores, se encuentra el Lenovo A830 que tendría un coste total, envío e impuestos, de 120,28€. Además de estos tres teléfonos, inicialmente se espera contar con un catálogo de en torno a 15 terminales, que se aumentará en aquellos tipos de terminales que más demanda tengan.

Al haber tanta dispersión en los precios, se ha decidido usar un coste medio de adquisición de los terminales, que se cifra en 90,00€. El número total de móviles que se va adquirir el primer año, es de 394, en 3 pedidos, de tal manera que cada pedido

sea de 11.820,00€.

Se ha elegido este número de móviles en total por las expectativas de ventas que se espera tener el primer año. La compra de terminales viene marcada por las ventas previstas en el mismo periodo de tiempo, más un pequeño incremento, por si se diera una mayor demanda. Este incremento se marca en un 5%, aproximadamente.

Por su parte, se ha decantado por realizar este número de pedidos durante el año por tres motivos diferentes principalmente, uno económico y otros dos técnicos.

A nivel económico, al realizarse pedidos a proveedores que no permiten el pago aplazado a priori, y con el gran gasto que supone para una empresa de nueva creación el adquirir un gran volumen de terminales en un único pedido, se ha visto preciso distanciarlos en el tiempo. Si fuera necesario, se realizarían pedidos de urgencia a los proveedores.

A nivel técnico, por un lado encontramos los posibles avances que mejoran los productos todos los años. Estos avances son muy rápidos, en apenas cuatro o cinco meses aparecen nuevos productos en el sector, por lo que para ofertar siempre teléfonos novedosos y no acumular los antiguos, se realizarán pedidos cada cuatro meses. Además, otra causa fundamental es el espacio que dispone el almacén, que como máximo podrá albergar un total de 145 terminales nuevos, y los restantes estarán expuestos en el establecimiento.

Otra causa técnica, que no se considera motivo principal de la selección de este sistema de abastecimiento, pero que se ha tenido en cuenta, es el plazo de entrega de los productos. Si se adquieren los productos a los precios básicos, teniendo como ejemplo los marcados más arriba, el tiempo que tarda en llegar los pedidos es de entorno a un mes, puesto que no se transportan bajo ninguna empresa de envío rápido. Si el pedido fuera de urgencia si se utilizaría este sistema de envío.

Estos pedidos se realizarían, el primero, a finales de octubre del curso anterior, el segundo sobre finales de marzo de cada curso y el tercero a finales de julio, para disponer de él en septiembre con el aumento de las ventas esperado.

Por su parte los gastos en tablets serán más elevados. Tomando como ejemplo las mostradas anteriormente, para adquirir una Chuwi V88, incluyendo los impuestos y los gastos de envío, se deberá desembolsar un total de 104,56€; al mismo tiempo para adquirir una Lenovo 10,1 sólo se deberá pagar 90,54€. Añadiendo una tablet de mayores prestaciones que las anteriores, la Pipo M9, el precio que se deberá gastar para comprarla será de 172,09€. Con todo ello, aun contando con un catálogo mucho mayor, en torno a 12 tablets diferentes el primer año, pero de semejantes características y precios, se considera un precio medio por unidad de 120,00€.

Durante este año, siguiendo el mismo patrón utilizado para la telefonía móvil, donde se adquieren entorno a un 5% más de los terminales que se espera vender; el número de tablets adquiridas por la empresa será de 193 unidades, o lo que es lo mismo, se gastará un total de 23.160,00€.

El sistema de pedido será el mismo que se ha comentado en la telefonía móvil, realizando los tres pedidos en los mismos meses del año.

En cuanto a las reparaciones, para estipular un valor medio destinado a la compra de piezas para esta finalidad, y puesto que no se espera tener un gran volumen de ellas, se destinará un 5% de los ingresos obtenidos durante el año, como concepto de gasto en reparaciones en garantía.

Con todo ello, al agrupar las diferentes partidas, los valores resultantes de este grupo de gasto son los siguientes:

Tabla 33 Gasto compras móviles, tablets y piezas reparaciones

Gastos compras	2015
Móviles unidades	394
Costes en Euros	35.460,00 €
Tablets	193
Coste en Euros	23.160,00 €
Piezas para las reparaciones	2.931,00 €
<i>Total gastos adquisición</i>	<i>61.551,00 €</i>

*Fuente: elaboración propia. 2014

La otra línea de negocio, el desarrollo de aplicaciones, no tendrá ningún tipo de gasto de adquisición de materiales para su elaboración. Por ello no se ha detallado ningún concepto en el presente apartado.

Gastos generales.

Este grupo de gasto se incluyen todos aquellos costes que la empresa debe soportar que no dependen directamente de la actividad principal de esta, si no que se deben asumir indistintamente.

En el grupo se encuentra el mayor número de conceptos que la empresa tiene, está formado por más de 5 partidas, como se puede observar en la tabla 34, pero no por ello es el que mayor coste le suponga a la empresa.

Así las principales partidas de los gastos generales, así como el importe de estas anualmente y mensual, se ven reflejado en la siguiente tabla.

Tabla 34 Gastos generales

Gastos generales	2015	Mensual
Alquiler	4.800,00 €	400,00 €
Luz	1.800,00 €	150,00 €
Teléfono	1.200,00 €	100,00 €
Agua	300,00 €	25,00 €
Material Oficina	200,00 €	
Seguro	800,00 €	
Publicidad	3.000,00 €	250,00 €
Web	250,00 €	
Total	12.350,00 €	

*Fuente: elaboración propia. 2014

Desde el punto de vista de los pagos, como se ha ido comentando a lo largo del apartado, la mayoría de ellos se realizarán al momento, es decir, no se podrá acoger al aplazamiento que permite la ley habitualmente.

Quizá los únicos pagos que pueden tener un margen de tiempo desde que se emite la factura hasta que se produce el pago son, dentro del grupo de gastos generales, los suministros, agua y luz, y el material de oficina. Como son de poco valor, no se va a considerar ningún tipo de dilatación en el pago para los cálculos que sean necesarios.

Hipótesis del plan de tesorería

Utilizando toda la información anterior, de cobros y pagos, y añadiéndole alguna partida básica, como podría ser los pagos por la creación del negocio incluida dentro del grupo de gastos generales del primer año con un valor de 500€; se detalla el plan de tesorería esperado para los primeros 5 años de la empresa.

Las cifras de ventas utilizadas, así como los costes que aparecen, se comentarán más adelante. Se han incluido cinco años para poder ver el comparativo y la evolución que se prevé.

Tabla 35 Presupuesto tesorería primeros cinco años

Elemento/Año	2015	2016	2017	2018	2019
COBROS					
CAPITAL SOCIAL	50.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
FINANCIACIÓN AJENA	40.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
VENTAS TOTALES	99.040,00 €	118.180,00 €	146.380,00 €	169.085,00 €	198.890,00 €
TOTAL COBROS	189.040,00 €	118.180,00 €	146.380,00 €	169.085,00 €	198.890,00 €
PAGOS					
INVERSIÓN EN ACTIVO	32.568,65 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
COMPRA DE MERCADERIAS	61.551,00 €	67.441,50 €	74.739,00 €	85.191,75 €	93.649,50 €
GASTO PERSONAL	50.513,40 €	50.513,40 €	53.672,20 €	55.251,60 €	56.831,00 €
GASTOS GENERALES	12.850,00 €	12.350,00 €	12.350,00 €	12.350,00 €	12.950,00 €
PAGOS DEVOLUCIÓN FINANCIACIÓN AJENA	2.498,04 €	8.010,64 €	8.010,64 €	8.010,64 €	8.010,64 €
PAGO IMPUESTO DE SOCIEDADES	0,00 €	0,00 €	0,00 €	623,91 €	3.389,89 €
TOTAL GASTOS	159.981,09 €	138.315,54 €	148.771,84 €	161.427,90 €	174.831,03 €
COBROS - PAGOS					
Cobros - Pagos	29.058,91€	(20.135,54€)	(2.391,84€)	7.657,10€	24.058,97€
Cash Flow ejercicio anterior	0,00 €	29.058,91 €	8.923,37 €	6.531,53 €	14.188,63 €
TOTAL TESORERIA	29.058,91 €	8.923,37 €	6.531,53 €	14.188,63 €	38.247,60 €

*Fuente: elaboración propia. 2014

Es importante comentar la evolución que se va a tener en este periodo puesto que, como se puede apreciar se finaliza con un nivel de tesorería en torno a 29.000€ y en el quinto año se dispone de 38.247,60€. La evolución es negativa los primeros años. Si se observa al detalle lo sucedido año a año, se puede comprobar que el segundo y tercer año, si no fuera por el sobrante obtenido el primer año, el presupuesto de tesorería sería negativo.

En el año 2015, gracias al capital social que se incorpora a la empresa y a los fondos externos que se obtienen, se consigue un nivel de tesorería alto, a pesar de que la empresa tiene unos mayores pagos que cobros ordinarios.

En los dos siguientes años se encuentran unas salidas de dinero más elevadas que las entradas, por lo que en un principio el resultado de caja será negativo. Finalmente, esto no ocurre gracias al dinero restante del primer año, puesto que los 29.058,91€ que la empresa dispondrá en tesorería a final de 2015, son minorados por los resultados de tesorería obtenidos en 2016 y 2017, sin llegar a ser negativo el resultado global.

Es a partir del año 2018, con el gran crecimiento que tendrán las ventas, cuando la empresa obtiene un resultado del “Cash Flow” o movimiento de caja positivos.

6.1. Balances previsionales

En este apartado se va a realizar la evolución esperada en los primeros cinco años de las diferentes masas patrimoniales agrupadas en un único documento, en el Balance de Situación. Este documento muestra la situación que tienen el Activo, el Pasivo y el Patrimonio Neto, en un momento determinado del tiempo.

En el Balance de Situación de una sociedad es la agrupación de la información sobre la situación económica financiera que posee esta, y forma parte de los documentos que engloban las Cuentas Anuales de una empresa. Como se ha señalado, está formado por el activo, descrito anteriormente, el pasivo, que es el conjunto de obligaciones a las que tiene que hacer frente la empresa, y al igual que el activo está dividido en dos grupos, el pasivo corriente y el pasivo no corriente. Las diferencias

entre los conceptos que engloban uno u otro son la misma que el activo.

Por su parte el Patrimonio Neto es el conjunto de financiación no exigible a la empresa por parte de un tercero, o lo que es lo mismo, cada una de la partidas de fondos propios que la empresa posee.

Los balances esperados de la empresa para el periodo 2015-2019 son los siguientes:

Tabla 36 Activo de la empresa 2015-2019

ACTIVO	2015	2016	2017	2018	2019
A) ACTIVO NO CORRIENTE	31.418,37€	30.768,09€	29.867,80€	28.967,52€	28.067,24€
Inmovilizado Intangible	1.250,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€
Aplicaciones informáticas	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€
Amortización acumulada Aplicaciones	(250,00€)	(500,00€)	(750,00€)	(1.000,00€)	(1.250,00€)
Inmovilizado Material	30.168,37€	29.268,09€	28.367,80€	27.467,52€	26.567,24€
Suelos y construcciones	25.000,00€	25.000,00€	25.000,00€	25.000,00€	25.000,00€
Amortización acumulada de S. y C.	(500,00€)	(1.000,00€)	(1.500,00€)	(2.000,00€)	(2.500,00€)
Equipos de oficina y mobiliario	4.777,32€	4.777,32€	4.777,32€	4.777,32€	4.777,32€
Amortización acumulada de O. y M.	(238,87€)	(477,73€)	(716,60€)	(955,46€)	(1.194,33€)
Equipos de procesado información	1.291,33€	1.291,33€	1.291,33€	1.291,33€	1.291,33€
Amortización acumulada equipos P. I.	(161,42€)	(322,83€)	(484,25€)	(645,67€)	(807,08€)
B) ACTIVO CORRIENTE	36.439,59€	19.707,22€	17.065,38€	24.472,47€	48.281,45€
Existencias	7.380,68€	10.783,85€	10.533,85€	10.283,85€	10.033,85€
Deudores y AAPP	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Tesorería	29.058,91€	8.923,37€	6.531,53€	14.188,63€	38.247,60€
TOTAL ACTIVO	67.857,96€	50.475,30€	46.933,18€	53.440,00€	76.348,69€

*Fuente: elaboración propia. 2014

Tabla 37 Pasivo y Patrimonio Neto de la empresa 2015-2019

PASIVO Y PATRIMONIO NETO	2015	2016	2017	2018	2019
A) PATRIMONIO NETO	27.857,96€	16.148,46€	18.020,20€	28.189,86€	53.042,90€
Fondos propios	27.857,96€	16.148,46€	18.020,20€	28.189,86€	53.042,90€
Capital Social	50.000,00€	50.000,00€	50.000,00€	50.000,00€	50.000,00€
Reservas	0,00€	0,00€	(22.142,04€)	(33.851,54€)	(31.979,80€)
Resultado de ejercicios anteriores	0,00€	(22.142,04€)	(11.709,50€)	1.871,74€	10.169,66€
Resultado del ejercicio	(22.142,04€)	(11.709,50€)	1.871,74€	10.169,66€	24.853,04€
B) PASIVO NO CORRIENTE	34.326,84€	28.289,07€	21.860,25€	15.021,44€	7.743,11€
Deudas a L/P con entidades de crédito	34.326,84€	28.289,07€	21.860,25€	15.021,44€	7.743,11€
C) PASIVO CORRIENTE	5.673,16€	6.037,77€	7.052,73€	10.228,70€	15.562,68€
Proveedores	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Impuesto a pagar	0,00€	0,00€	623,91€	3.389,89€	8.284,35€
Crédito a C/P con entidades de crédito	5.673,16€	6.037,77€	6.428,82€	6.838,81€	7.278,33€
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	67.857,96€	50.475,30€	46.933,18€	53.440,00€	76.348,69€

*Fuente: elaboración propia. 2014

La información que muestra el activo no corriente de la empresa está formada por toda la inversión inicial comentada en los apartados anteriores. Cabe destacar que en este documento, en el Balance, se incluye también la amortización de esos los elementos en los que se va a realizar la inversión, como puede ser los equipos de oficina y mobiliario.

Por su parte, como se puede observar en el activo corriente, se han marcado una existencias en torno a 10.000€, que es el valor esperado que adquiera esta partida a 31 de diciembre de cada año por la campaña de navidad, entre otras causas.

Además, no se ha considerado que vayan a existir deudores, puesto que, como ya se comentó en la introducción de este apartado, el cobro de las ventas es al contado.

El nivel de tesorería es alto el primer año, pero los dos siguientes años se reduce, como se ha señalado en la hipótesis del plan de tesorería, y se vuelve a recuperar a

partir del tercer año. Si la empresa obtiene un nivel de tesorería muy elevado, se llevará a cabo un reparto de dividendos o la apertura de otro establecimiento.

Por el otro lado del Balance de Situación encontramos el Pasivo y Patrimonio Neto. Este último está formado, únicamente, por los fondos propios en este supuesto, y el valor que alcanza, al restarle las pérdidas que tiene la empresa el primer año, es de 27.857,96€. Este fondo evoluciona desfavorablemente los primeros dos años, puesto que la empresa no obtiene beneficio, y arrastra un valor de pérdidas elevado; pero es a partir del tercer año, cuando la empresa tiene un pequeño resultado positivo, cuando los fondos propios de la empresa empiezan a crecer.

Por último, en el Pasivo encontramos, por un lado, unas deudas a largo plazo, únicamente formadas por la financiación solicitada al ICO, que se van reduciendo año a año, con la correspondiente reclasificación anual.

Esta reclasificación de la deuda hace que el montante que se debe amortizar al año siguiente pase de estar en el largo plazo al corto plazo. Por ello, se encuentra el crédito a C/P con entidades de crédito en el Pasivo Corriente. Además, a partir del tercer año, al obtener beneficios la empresa, aparece, en la partida de impuesto a pagar, un valor positivo.

Con todo ello se ha analizado el Balance de Situación de la empresa los primeros cinco años.

6.2. Cuentas de Resultados previsionales

Al igual que el Balance de Situación, este documento, la Cuenta de Resultados o la Cuenta de Pérdidas y Ganancias (P y G), forma parte de las Cuentas Anuales de cualquier sociedad mercantil.

Este documento representa el resultado económico que la empresa tiene o espera tener, y se calcula como la diferencia entre todos los ingresos ordinarios, que provienen de las ventas, y los gastos necesarios para la realización de las mismas.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias de cualquier empresa está formada por dos



partes, los resultados de explotación, que son aquellos que están vinculados directamente con el desarrollo de la actividad de la sociedad; y los resultados financiero, que son los que guardar relación con la financiación ajena que la empresa necesita para poder llevar a cabo la actividad principal.

El diagnóstico que se va a realizar se fundamenta en la presentación de las previsiones que va a tener este documento para los primeros cinco años, mostrando en ellas el peso total que va a tener cada subapartado sobre la cifra de ventas de Your Phone Store, S.L.

Con el cálculo de los porcentajes se persigue determinar dónde va a destinar mayor parte de los ingresos la sociedad, y ver la evolución que van a sufrir los diferentes conceptos con el paso de los años.

Tabla 38 Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2015-2019

	2015	Porcentajes	2016	Porcentajes	2017	Porcentajes	2018	Porcentajes	2019	Porcentajes
Importe cifra de negocio	99.040,00€	100,00%	118.180,00€	100,00%	146.380,00€	100,00%	169.085,00€	100,00%	198.890,00€	100,00%
Aprovisionamientos	(61.551,00€)	-62,15%	(67.441,50€)	-57,07%	(74.739,00€)	-51,06%	(85.191,75€)	-50,38%	(93.649,50€)	-47,09%
Gastos de personal	(50.513,40€)	-51,00%	(50.513,40€)	-42,74%	(53.672,20€)	-36,67%	(55.251,60€)	-32,68%	(56.831,00€)	-28,57%
Sueldos y salarios	(42.000,00€)	-42,41%	(42.000,00€)	-35,54%	(44.800,00€)	-30,61%	(46.200,00€)	-27,32%	(47.600,00€)	-23,93%
Seguridad social	(8.513,40€)	-8,60%	(8.513,40€)	-7,20%	(8.872,20€)	-6,06%	(9.051,60€)	-5,35%	(9.231,00€)	-4,64%
Otros gastos de explotación	(12.850,00€)	-12,97%	(12.350,00€)	-10,45%	(12.350,00€)	-8,44%	(12.350,00€)	-7,30%	(12.950,00€)	-6,51%
Publicidad	(3.000,00€)	-3,03%	(2.400,00€)	-2,03%	(1.800,00€)	-1,23%	(1.200,00€)	-0,71%	(1.200,00€)	-0,60%
Material oficina	(200,00€)	-0,20%	(200,00€)	-0,17%	(200,00€)	-0,14%	(200,00€)	-0,12%	(200,00€)	-0,10%
Alquileres	(4.800,00€)	-4,85%	(5.400,00€)	-4,57%	(6.000,00€)	-4,10%	(6.600,00€)	-3,90%	(7.200,00€)	-3,62%
Suministros (Agua, luz y telefono)	(3.300,00€)	-3,33%	(3.300,00€)	-2,79%	(3.300,00€)	-2,25%	(3.300,00€)	-1,95%	(3.300,00€)	-1,66%
Seguro	(800,00€)	-0,81%	(800,00€)	-0,68%	(800,00€)	-0,55%	(800,00€)	-0,47%	(800,00€)	-0,40%
Gastos de constitución	(500,00€)	-0,50%	0,00€	0,00%	0,00€	0,00%	0,00€	0,00%	0,00€	0,00%
Dominio Web	(250,00€)	-0,25%	(250,00€)	-0,21%	(250,00€)	-0,17%	(250,00€)	-0,15%	(250,00€)	-0,13%
Amortización inmovilizado	(1.150,28€)	-1,16%	(1.150,28€)	-0,97%	(1.150,28€)	-0,79%	(1.150,28€)	-0,68%	(1.150,28€)	-0,58%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(27.024,68€)	-27,29%	(13.275,18€)	-11,23%	4.468,52€	3,05%	15.141,37€	8,95%	34.309,22€	17,25%
Gastos financieros	(2.498,04€)	-2,52%	(2.337,48€)	-1,98%	(1.972,87€)	-1,35%	(1.581,82€)	-0,94%	(1.171,83€)	-0,59%
RESULTADO FINANCIERO	(2.498,04€)	-2,52%	(2.337,48€)	-1,98%	(1.972,87€)	-1,35%	(1.581,82€)	-0,94%	(1.171,83€)	-0,59%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	(29.522,72€)	-29,81%	(15.612,66€)	-13,21%	2.495,65€	1,70%	13.559,55€	8,02%	33.137,39€	16,66%
Impuesto sociedades	(7.380,68€)	-7,45%	(3.903,17€)	-3,30%	623,91€	0,43%	3.389,89€	2,00%	8.284,35€	4,17%
RESULTADO EJERCICIO	(22.142,04€)	-22,36%	(11.709,50€)	-9,91%	1.871,74€	1,28%	10.169,66€	6,01%	24.853,04€	12,50%

*Fuente: elaboración propia. 2014

Al observar la tabla anterior, lo primero que se aprecia son las pérdidas considerables que se tienen los primeros dos años.

Existen dos causas principalmente. La primera es el gran peso que tienen las compras de mercaderías o abastecimientos de la empresa, entorno a un 62%, un valor muy elevado si lo comparamos con los años siguientes. Este valor es tan alto el primer año y luego decrece debido a la confianza que adquieren los proveedores con la empresa, los cuales, al ver el historial de compras de Your Phone Store S.L, se espera que ajusten el precio y la sociedad pueda acceder a descuentos cada vez más altos.

Además, la segunda causa, al ser una empresa con un alto nivel de costes fijos, todos los costes excepto los abastecimientos de productos, podrá optar a economías de escala. Como se ha comentado, esto se produce cuando la empresa tiene una gran cantidad de costes fijos y las ventas de la misma crecen, de tal manera que por cada unidad de venta obtiene un mejor margen de venta. Los primeros dos años, al no vender una cantidad elevada de productos, este margen es menor.

Al entrar a analizar los costes que se consideran fijos, porque no dependen directamente de las ventas de la empresa, encontramos en primer lugar el personal. Este coste se mantiene constante en el inicio de la actividad, creciendo los años siguientes, por lo que, comparándolo con el global de las ventas, el peso decrece al crecer estas. Se espera que los trabajadores, al ser los propios socios fundadores, van a trabajar de la manera más eficiente posible, reduciendo al máximo los tiempos muertos.

La partida de Otros gastos de explotación, se espera que se mantenga más o menos constante, con la excepción del alquiler del local, que se prevé un crecimiento anual de 50€ hasta estabilizarse en 600€. Con lo que se da una situación semejante a la del Gasto de personal.

La amortización del inmovilizado se mantiene constante en valores absolutos, lo que permite que su peso sobre las ventas totales baje año tras año al incrementar estas.

Como se puede observar, el último gasto que supone coste el primer y segundo año, es el Gasto financiero. Este representa un valor muy bajo sobre las ventas ya que no es una cifra muy elevada y, además, con el paso de los años, al amortizar el capital vivo del préstamo, se reduce el pago de intereses o lo que es lo mismo, el Gasto financiero de la empresa.

Para los años que si se debe pagar impuesto, al lograr un resultado positivo la sociedad antes de impuestos, se ha considerado un 25% como tipo impositivo por ser Your Phone Store S.L. una pequeña empresa.

Se puede considerar, al observar los resultados de la empresa, y a pesar de tener dos años con resultado negativo; que esta sociedad puede llegar a ser una buena entidad donde invertir y arriesgar capital por parte de los socios.

6.3. Ratios

Este análisis, el llevado a cabo mediante una serie de ratios, es uno de los sistemas de estudio más eficaces para conocer la viabilidad de cualquier negocio.

El ratio es la relación o proporción que existe entre dos variables cuantificadas, y, en concreto, en el ámbito empresarial, existe un sinfín de relaciones que se pueden calcular. Para que el estudio sea operativo se ha limitado el número utilizado, agrupándolos en según el objeto de estudio en liquidez, endeudamiento y rentabilidades, económica y financiera.

Resultan de gran utilidad para el análisis intra-empresarial, de tal manera que se puede ver la evolución que sufren con el paso del tiempo y así poder compararlos con los valores considerados óptimos.

Ratios de liquidez

Este grupo de relaciones permite conocer la capacidad que posee la sociedad para poder hacer frente a sus deudas a corto plazo con los activos más líquidos que dispone. Guarda una estrecha relación con el fondo de maniobra, que se analizará

en el apartado siguiente.

Los ratios que se van a utilizar son:

1. Ratio de liquidez general:

$$R. L. G. = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este valor debe comprenderse entre 1,5-3.

2. Ratio de disponibilidad:

$$R. D. = \frac{\text{Tesorería}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este valor debe comprenderse 0,5-1 en el caso de la

empresa, puesto que no cuenta con deudores comerciales.

No se va a realizar el otro ratio de tesorería clásico, el que lleva su nombre, ratio de tesorería, puesto que no tiene sentido calcularlo para una empresa donde no existen deudores comerciales.

Tabla 39 Ratios Liquidez 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
R. Liquidez	6,42	3,26	2,42	2,39	3,10
R. Disponibilidad	5,12	1,48	0,93	1,39	2,46

*Fuente: elaboración propia. 2014

Se observa que los valores que tiene la empresa en este grupo de ratios son muy elevados el primer año. Esto se debe principalmente a las entradas de dinero inicial proveniente de la financiación de los socios y externa, las cuales generan un alto nivel de tesorería en el año 2015. Con el paso del tiempo estas cifras bajan situándose en valores adecuados para la empresa, pero en el año 2019 estos valores vuelven a crecer. La empresa se planteará, como se ha comentado, si los beneficios lo permiten, abrir otro establecimiento aprovechando ese excedente de tesorería que se encuentra.

Ratios de endeudamiento

En este grupo se estudia todo lo relacionado con el volumen de endeudamiento de la empresa, con el fin de conocer si es el adecuado, o por el contrario, es muy elevado.

En él se determinará si la autonomía que se prevé que tenga Your Phone Store es la correcta, así como si la calidad de la financiación externa es la más adecuada posible.

Para ello se han elegido los siguientes ratios:

1. Ratio de Endeudamiento

$$R. E. = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}}$$
 Esta relación debe estar en torno a 0,4-0,6.

2. Ratio de Solvencia

$$R. S. = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$
 Esta relación debe ser mayor que 1, y contra más grande mejor.

3. Ratio de Calidad de la Deuda

$$R. C. D. = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$
 Esta relación debe ser lo más baja posible, lo que indicará una deuda a largo plazo mayor que la a menor.

4. Ratio de Coste de la Deuda

$$R. C. D. = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Pasivo con Coste}}$$
 Esta relación debe ser lo más baja posible, y es interesante compararla con el coste del dinero durante el periodo.

A pesar de existir mayor número de ratios que estudian el endeudamiento, se han elegido estos cuatro al ser lo más representativos y que mayor relación pueden tener con la estructura de balance que presenta la sociedad.

Con todo ello, la siguiente tabla muestra los resultados obtenidos:

Tabla 40 Ratios Endeudamiento 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
R. Endeudamiento	0,59	0,68	0,62	0,47	0,31
R. Solvencia	1,70	1,47	1,62	2,12	3,28
R. Calidad de la deuda	0,14	0,18	0,24	0,41	0,67
R. Coste de la deuda	0,06	0,07	0,07	0,07	0,08

*Fuente: elaboración propia. 2014

Todos los valores mostrados son bastante óptimos para cualquier empresa. El ratio de endeudamiento crece hasta 2017 por las grandes pérdidas acumuladas los años anteriores, las cuales absorben una gran parte el patrimonio neto de la empresa. Esta situación revierte en el momento en el cual los beneficios son elevados y permiten que el patrimonio neto, poco a poco, vaya creciendo; y al mismo tiempo que la deuda de la empresa se ve reducida con el paso de los años.

Por su parte el ratio de solvencia mejora año tras año, ya que la empresa muestra un endeudamiento decreciente en su Pasivo, y un Activo mayor como consecuencia, principalmente, del aumento de la tesorería.

Los últimos dos ratios estudiados, el de la calidad de la deuda y el coste de la misma, muestran unos valores contrapuestos. La calidad de la deuda empeora con el paso de los ejercicios económicos ya que, al únicamente disponer una deuda con entidades de crédito a largo plazo, y al reducirla, el peso de las deudas a corto plazo son cada vez mayores. Este hecho no es un problema para la sociedad, ya que puede hacer frente al pasivo corriente con la tesorería disponible, como se ha calculado en el anterior subapartado.

El coste de la deuda muestra unos valores adecuados, puesto que al compararlo con el posible coste de cualquier préstamo en la actualidad, se encuentra que el interés que la empresa debería pagar si solicitase un préstamo en el mercado está en torno a un 10%. Por ello se consideran las cifras que se muestran validadas para la coyuntura económica actual.

Rentabilidad económica

La rentabilidad económica es aquella que relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) con el activo total de la empresa y permite analizar la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo, es decir, qué beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos que dispone.

Por ello, cuanto más grande sea el rendimiento, el activo es más productivo. A nivel general, no existe un valor óptimo de esta rentabilidad, ya que será variará dependiendo de la actividad de la empresa.

La fórmula de la rentabilidad económica es la siguiente:

Ecuación 1 Rentabilidad Económica

$$R. E. = \frac{Ventas}{Activo\ total} \times \frac{BAII}{Ventas}$$

*Fuente: elaboración propia. 2014

Como se puede observar está compuesta por dos partes, la primera que relaciona las ventas con el activo total, o lo que es lo mismo, la rotación del activo; y la segunda, la que relaciona el resultado antes de impuestos y de intereses con las ventas, o lo que es lo mismo, el margen de ventas de la empresa.

Estos valores para la empresa durante los primero cinco años son los siguientes:

Tabla 41 Rentabilidad Económica 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Rotación de activo	1,46	2,34	3,12	3,16	2,61
Margen de venta	-0,27	-0,11	0,03	0,09	0,17
Rentabilidad económica	-0,40	-0,26	0,10	0,28	0,45

*Fuente: elaboración propia. 2014

La rotación que presenta la empresa es muy favorable, puesto que es mayor que uno y además va en crecimiento año tras año. Con ello se obtiene que por cada euro

de activo que la empresa tiene, obtiene unas ventas superiores a esa cantidad. Ya desde el primer ejercicio económico, por cada euro se obtiene uno con cuarenta y seis céntimos, y si se observa el último año, esta rotación es mucho más favorable. Si bien es cierto que este año 2019, el índice de rotación baja respecto a los anteriores, básicamente por la gran cantidad de tesorería que la empresa tiene. Por este dinero en bancos o caja la empresa no está obteniendo rendimiento directamente relacionado con las ventas, por lo que está perdiendo rentabilidad de ello.

Como se puede comprobarse, el margen de ventas es negativo los primeros años, por las pérdidas que la empresa presenta en estos ejercicios económicos. A partir del tercer año crece, situándose en casi un 20% en 2019. Esto se debe a que la empresa va accediendo poco a poco a la economía de escala, por ello tiene un mayor margen por unidad vendida de producto.

La rentabilidad económica es positiva con el paso del tiempo. Empieza con un valor negativo, pero este resultado va mejorándose con el paso del tiempo, hasta lograr un valor positivo elevado.

Rentabilidad económica

La rentabilidad financiera, por su parte, relaciona los beneficios netos con los capitales propios, por lo que algunos autores (Amat, O., 2004) señalan que es el ratio más decisivo para las empresas, puesto que mide el beneficio generado en relación a la inversión de los propietarios.

Cuanto mayor sea el valor de este ratio, mejor será la rentabilidad que Your Phone Store obtendrá, y con ello la de los socios, ya que se cubrirán, de la manera más satisfactoria posible, las expectativas que tenían sobre su inversión.

La fórmula que presenta esta rentabilidad es la siguiente:

Ecuación 2 Rentabilidad Financiera

$$R.F. = \frac{Ventas}{Activo Total} \times \frac{BAII}{Ventas} \times \frac{Activo Total}{P. Neto} \times \frac{BAI}{BAII} \times \frac{Resultado}{BAI}$$

*Fuente: elaboración propia. 2014

Como se puede observar, está formado por, una parte, la rentabilidad económica, las dos primeras relaciones que posee la fórmula; una segunda parte, la tercera y cuarta relación, por el apalancamiento financiero; y una tercera relación, la que muestra el efecto fiscal, representado por la última división de la fórmula.

Tabla 42 Rentabilidad Financiera 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Rotación de activo	1,46	2,34	3,12	3,16	2,61
Margen de venta	-0,27	-0,11	0,03	0,09	0,17
Apalancamiento financiero	2,66	3,68	1,45	1,70	1,39
Efecto fiscal	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Rentabilidad financiera	-0,79	-0,73	0,10	0,36	0,47

*Fuente: elaboración propia. 2014

La rentabilidad financiera los primeros dos años es negativa como consecuencia de las pérdidas que muestran los correspondientes ejercicios económicos. A partir del tercer año esta rentabilidad empieza a crecer y ser cada vez más positiva, llegando a situarse en 0,47, con lo que por cada euro del patrimonio neto, la empresa obtiene 0,47€ en el beneficio del ejercicio.

La principal causa de que este valor no sea más elevado es el hecho de que Your Phone Store, al introducir los resultados de ejercicios anteriores en las reservas de la sociedad, aumenta el Patrimonio Neto, lo que hace que este sobre capitalizada. Si en los años siguientes, a partir de 2019, la rentabilidad financiera empezara a decrecer, debería plantearse el reparto de dividendos o la apertura de un nuevo establecimiento utilizando como fuente de financiación estas reservas.

Tanto la rotación de activo y el margen de venta han sido analizados en el apartado anterior, por lo que ahora se saltará la información que aportan.

El apalancamiento financiero debe ser lo más grande posible, puesto que cuanto mayor sea, dotará a la empresa de la posibilidad de ver con buenos ojos la financiación exterior, puesto que no supondrá un gran coste para ella. Hay que destacar que los valores de los primeros dos años son negativos, puesto que los dos divisores que relacionan los resultados antes de impuestos (BAI) y los resultados antes de impuestos y de intereses financieros (BAII) son ambos negativos, por lo que sale un valor positivo. Es a partir del año 2017 cuando se obtiene un valor representativo. El descenso que se produce en el mismo desde ese año hasta 2019 es debido principalmente a la disminución del activo por las amortizaciones, al aumento del patrimonio neto y a la disminución de los gastos financiero.

El efecto fiscal que recae sobre la empresa se ha considerado del 25%, como se ha comentado anteriormente, por las diferentes características de la misma.

6.4. Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad o punto muerto, es aquella cifra de ventas con la cual la empresa únicamente cubre todos sus gastos, es decir, donde los ingresos y gastos se igualan. (Ullastres, G. Antornio, J. 1997)

El punto muerto es una técnica para el conocimiento y la evaluación de un nuevo negocio desde el punto de vista de venta en unidades, no es una técnica para evaluar la rentabilidad financiera o económica.

La fórmula utilizada para el cálculo es la siguiente:

Ecuación 3 Punto Muerto o Umbral de Rentabilidad

$$P.M. \text{ o } U.R. = \frac{\textit{Costes fijos}}{\left(1 - \frac{\textit{Costes Variables}}{\textit{Importe de las ventas}}\right)}$$

*Fuente: elaboración propia. 2014

Los valores utilizados, así como el resultado, se muestran en la siguiente tabla. Hay que considerar un precio medio de los dos grandes productos telefonos y tablets,

excluyendo tanto de este cálculo como de la cantidad, el precio del desarrollo de aplicaciones, para facilitar la comprensión.

Tabla 43 Umbral de Rentabilidad o Punto de Muerto

	Valores
Ventas	99.040,00 €
Costes Fijos	64.513,68 €
Costes Variables	61.551,00 €
Punto equilibrio	170.434,93 €
Precio medio	172,50 €
Cantidad	959,04

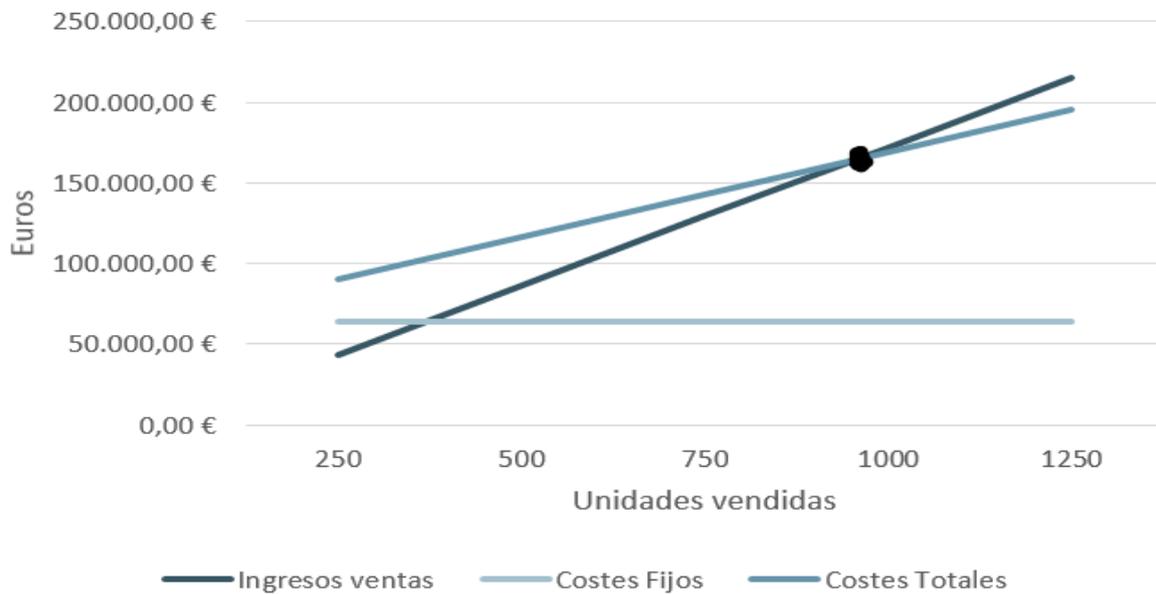
*Fuente: elaboración propia. 2014

El valor que muestra la cantidad hace referencia al número de unidades de producto que debe vender la empresa. No se ha distinguido entre móviles y tablets para simplificar el cálculo.

Con 959,04 unidades vendidas la empresa obtendría un beneficio nulo en el ejercicio, por lo que todo lo que supere esta cantidad, sería beneficio neto para la sociedad.

La siguiente gráfica muestra la evolución que tienen las tres variables principales con el aumento de las ventas. El punto negro muestra el punto de equilibrio, punto donde se cortan los costes totales con los ingresos generados por las ventas, coincide con el calculado en la tabla anterior

Tabla 44 Umbral de rentabilidad



*Fuente: elaboración propia. 2014

6.3. Fondo de maniobra

El fondo de maniobra muestra la capacidad que tiene la empresa, con su activo más líquido, para hacer frente a las deudas exigibles a corto plazo. Para su cálculo se utiliza la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, y debe ser lo más alto posible.

Se va a calcular el fondo de maniobra de los primeros cinco años, para poder determinar la evolución y sus causas.

Tabla 45 Evolución fondo de maniobra

	2015	2016	2017	2018	2019
Fondo de maniobra	30.766,43 €	13.669,45 €	10.012,64 €	14.243,78 €	32.718,77 €

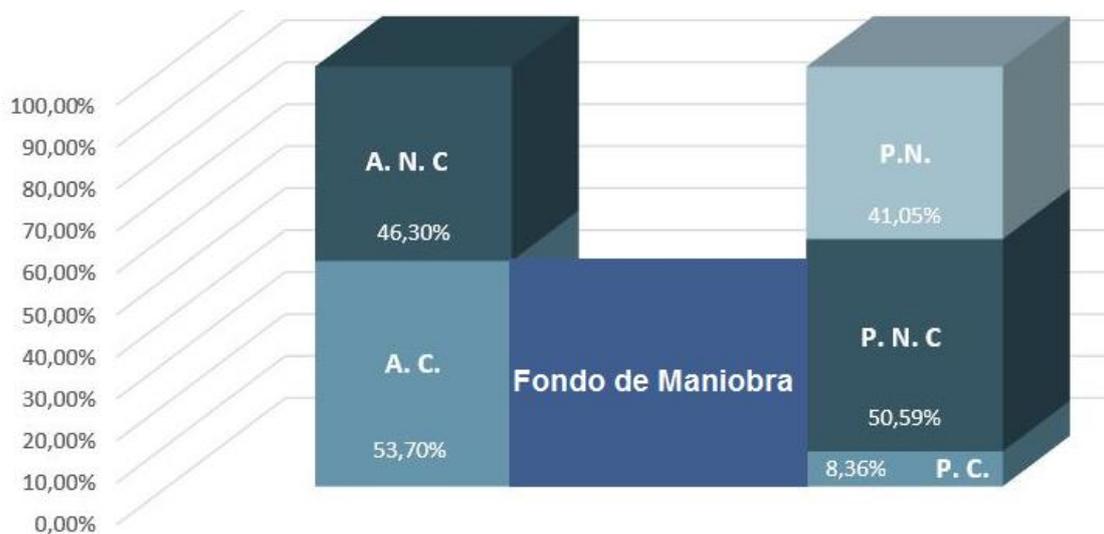
*Fuente: elaboración propia. 2014

Como se observa, los valores son siempre positivos, lo que señala que la empresa podría hacer frente a todas las deudas a corto plazo sin mucha complicación. Llama la atención el descenso que se produce entre 2015 y 2016, que continua en 2017,

debido principalmente a la disminución de la tesorería de la empresa.

Ya en el año 2018 se inicia la recuperación, que se consolida en el año 2019. En este ejercicio económico, 2019, la empresa tiene un excesivo fondo de maniobra, por lo que o bien debería invertirlo, repartir dividendos o incluso amortizar el préstamo de manera anticipada.

Tabla 46 Fondo de maniobra



*Fuente: elaboración propia. 2014

6.4. Análisis de la inversión: VAN, TIR, PAYBACK

Para terminar con en el análisis económico financiero del proyecto, se van a estudiar las principales variables de rentabilidad esperada de cualquier inversión.

El VAN representa el valor actual neto de los flujos de caja futuros. Por ello, se han utilizado los flujos de caja que se calcularon en la hipótesis sobre el plan de tesorería, actualizándolos con una tasa del 6,427%. Se ha escogido esta cifra por ser el coste de la financiación ajena que la empresa solicita.

Por su parte la TIR es la tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad. Ella marcará la rentabilidad mínima que va a tener el proyecto cuando el valor actual neto del proyecto es cero.

Por último el PAYBACK o plazo de recuperación es un criterio de valoración de inversiones que permite conocer el tiempo que se tarda en recuperar una inversión realizada, en función de los flujos de caja que esta genera. Con ello se obtendrá el momento en el cual la empresa recuperará todo el dinero invertido inicialmente en la reforma y acondicionamiento del local.

Para el cálculo de estas variables se utilizan 5 años de vida, puesto que no se puede predecir el comportamiento que tendrá la demanda más allá del 2019. La inversión inicial utilizada es la que se marcó anteriormente, 32.568,65€.

De esto modo al agrupar la información queda la siguiente tabla:

Tabla 47 Flujos de caja, VAN, TIR y PAYBACK

Año	Flujo de caja
Inversión inicial	-32.568,68 €
2015	29.058,91 €
2016	8.923,37 €
2017	6.531,53 €
2018	14.188,63 €
2019	38.247,60 €
VAN	47.103,32 €
TIR	51,19%
PAYBACK	5º año

*Fuente: elaboración propia. 2014

Con los resultados obtenidos se puede asegurar que la inversión va a tener una rentabilidad alta, se va a lograr un 51,19% rentabilidad interna, y un valor actual neto de los próximos cinco años de 47.103,32€, habiendo descontado la inversión inicial.

El único punto menos favorable en este caso es el PAYBACK, el cual se marca en 5 años, lo cual supone que para que la empresa recupere el total del dinero invertido, necesitará 5 años.

6.5. Resumen

En este apartado se ha llevado a cabo un análisis aproximado de las principales cifras económico financieras de Your Phone Store, S.L.

Se ha llevado a cabo, lo primero de todo, la presentación de la inversión en activo necesaria para la empresa, tomando como referencia diferentes establecimientos donde la sociedad puede adquirir los equipos informáticos, el mobiliario y las aplicaciones informáticas. Además, en esta inversión en activo, se ha introducido una presupuestada para la reforma del local, con lo que la suma de todo ha sido de 32.568,68€.

Además también se ha comentado la financiación de esta inversión. Para ello se ha estipulado la solicitud de un préstamo de la línea ICO emprendedores valorado en 40.000,00€; destinando el capital social de la empresa al uso ordinario de la misma.

Una vez marcados los cobros y pagos de la empresa, se han podido determinar el plan de tesorería de la misma durante los 5 primeros años; marcados por un alto valor el primer año, un decrecimiento los dos siguientes cursos, una recuperación leve en el cuarto, y un gran crecimiento en último año.

Al mismo tiempo se ha llevado a cabo la elaboración de los Balances de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de estos mismos años. Es importante señalar las pérdidas que la empresa obtendrá los primeros dos años, que serán recuperadas en los siguientes, llegando a tener un gran crecimiento en 5º ejercicio. El valor que toman los beneficios para el año 2015 es de -22.142,04€, pasando a ser en el año 2019 24.853,04€.

Los análisis de los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidades, financiera y económica, basados en la información del Balance y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias; muestran una situación positiva para la empresa es cada uno de ellos. No tendrá problemas de liquidez, al mismo tiempo el endeudamiento será mínimo y tendrá unos positivos y crecientes de ambas rentabilidades.

El Fondo de Maniobra ha confirmado, junto a los ratios de liquidez, que la empresa



va a ser solvente frente a cualquier deuda a corto plazo.

Por último, los cálculos de las variables de la inversión, VAN, TIR y PAYBACK muestran que el proyecto tienen una alta viabilidad, con una Tasa de Interna de Retorno en torno al 50% y un Valor Actual Neto de casi 50.000,00€. Por su parte el PAYBACK, es probablemente la variable menos positiva que se obtiene, ya que arroja un resultado de 5 años, con lo que la empresa tendrá que esperarse hasta el quinto año para poder recuperar el total de la inversión realizada.

7. Conclusiones

En este apartado se recogerán las diferentes conclusiones obtenidas en los apartados y estudios realizados durante el Trabajo Final de Carrera. Se agruparan por los diferentes apartados generales.

Antecedentes y Situación Actual.

Se ha apreciado la necesidad que la sociedad tiene en el ámbito de la comunicación. Los productos que Your Phone Store va a ofertar se ajustan a las necesidades de llevar a cabo conversaciones telefónicas en cualquier parte. Por ello el tipo de producto o servicio que se presta ha sido bien seleccionado para la sociedad de hoy en día.

Además al conocer la situación económica de la sociedad española y de Europa, donde la población está llevando a cabo menores desembolsos económicos por la crisis económica que asola; se puede concluir que los productos, al disponer de un bajo coste de venta, tendrán una aceptación fuerte por parte del público.

Al observar la situación actual del sector, se puede concluir que es un sector donde la crisis ha tenido sus efectos negativos, pero en comparación con otros, en mucha menor medida. Además en concreto, el subsector donde la empresa va a localizarse, el de los servicios de telecomunicación, es dentro del sector TIC, el segundo que menor caída porcentual ha tenido en los últimos años, únicamente superado por los contenidos digitales.

Análisis Estratégico.

Lo primero de todo, al analizar el macroentorno mediante PESTEL, la situación política es estable en España, gracias al bipartidismo mostrado en los últimos años. Desde el punto de vista demográfico se aprecia un decrecimiento en la actualidad, que se espera siga creciendo en el futuro por la baja natalidad y el menor peso de la población extranjera. Además otra característica fundamental es el envejecimiento de la población debido a la pobre natalidad y el aumento de la esperanza de vida.

En lo que respecta a los factores tecnológicos, estos son importantes debido a que en la actividad de la empresa producen mucho impacto, generando nuevas oportunidades y a la vez siendo exigentes con la empresa. Además se ha visto el crecimiento que está teniendo la demanda de las tablets y teléfonos móviles en los últimos años, dato esperanzador para la sociedad.

Las siguientes conclusiones obtenidas en este apartado, en relación a las cinco fuerzas de Porter, son, primera, que el poder de los compradores va a representar una amenaza medio fuerte para la empresa; que el poder de los proveedores, en segundo lugar, va mostrar un nivel de amenaza medio para la sociedad. En tercer lugar en función del nivel de amenaza que muestra para Your Phone Store, se encuentra la entrada de competidores en el mercado, que posee un nivel medio bajo de intensidad como amenaza; y en cuarto lugar se encuentra la amenaza de productos sustitutivos, con un nivel bajo. Con todas ellas, la rivalidad competitiva que muestra el sector tiene un nivel de amenaza global para la entidad medio bajo.

Siguiendo con los puntos tratados en el análisis estratégico, se encuentra el nivel de competidores que hay en el mercado. Existe un gran número de empresas que ofrecen telefonía móvil, tanto servicios como terminales; pero no se consideran competencia directa de la sociedad puesto que los productos son bien diferentes. Por ello el nivel de competencia directa de la entidad es bajo, apenas se han detectado tres empresas con similares características en la ciudad de Valencia.

Desde el punto de vista interno de la empresa, primero de todo se ha considerado, tras el estudio de las posibles formas jurídicas que existen, optar por una sociedad limitada inicialmente, con un capital social de 50.000€.

El número de empleados que se va a necesitar es de dos en el inicio de la actividad y la estructura organizativa es simple, solo dos departamentos bien diferenciados, uno para cada uno de los empleados.

Por último desde el punto de vista del análisis interno de la empresa, se han concluido como misión el “ofrecer a los clientes sistemas de comunicación

económicos, sin perder la calidad y las capacidades de las herramientas punteras en el mercado”.

Como visión el “llegar a ser un referente en el mercado de la telefonía móvil nacional, con un gran número de soluciones para los clientes”.

Y los valores de la empresa serán la orientación al cliente, profesionalidad y transparencia, oferta fuerte y competitiva, integridad y trabajo en equipo y resultados.

Con toda la información anterior, se ha podido concluir que el DAFO de la empresa va ser positivo para la puesta en marcha de la sociedad, puesto que las debilidades y amenazas de la empresa son menores que las fortalezas y las oportunidades de negocio que se muestran.

Análisis de la Prestación del Servicio.

Se ha concluido que la localización de la empresa óptima es en el barrio de Benimaclet de la ciudad de Valencia, por el tipo de población y densidad que en él se da. Al mismo tiempo se ha llegado a la conclusión de que el local debe ser amplio y bien iluminado, contando con una oficina, un taller además del almacén y la zona principal.

Los procesos que se han marcado han sido agrupados en dos grande bloques: la venta de productos y prestación de servicios y los procesos internos de la empresa.

Plan de Marketing.

La principal conclusión obtenida en la segmentación del mercado es el público objetivo, que está formado por toda persona, hombre o mujer, residente en Valencia, con una edad comprendida entre 12 y 40 años, un nivel económico medio-bajo y que posea una gran afición a la tecnología y sin ningún tipo de preocupación por el fabricante de esta.

Sobre las principales variables del marketing mix, las 4 P's, se ha concluido, primero, que la sociedad ha de seguir una estrategia de precios bajos para ser competitiva.

En segundo lugar, se ha llegado a la conclusión de que los productos de la empresa han de ser siempre competitivos, ajustándose a la demanda del mercado y con una calidad alta.

Sobre las promociones que se van a llevar a cabo, se ha determinado que la empresa debe dar una imagen de calidad y una alta profesionalidad, con el fin de poder captar el mayor número de clientes posible.

La cuarta variable del marketing mix, la distribución, se ha señalado como vías de comercialización el propio establecimiento y la web de la entidad; y al mismo tiempo se ha concluido que la empresa va a utilizar en ambos casos un canal de distribución directo.

El último apartado del plan de marketing, los servicios suplementarios, se ha concluido que son fundamentales para poder diferenciarse de los rivales directos en el mercado. Por ello la sociedad ha marcado, por ejemplo, una promoción en la que los envíos de productos comprados vía web pueden ser gratuitos.

Análisis Económico-Financiero de la Empresa.

Se ha señalado como inversión en activo necesaria para el inicio de la actividad un total de 32.568,65€. Para ello se va a contar con la aportación de los socios y con un préstamo solicitado por valor de 40.000€ a devolver en 7 años.

Las conclusiones obtenidas de los Balances y de las Cuentas de Resultados previsionales son positivas, puesto que la empresa va a crecer durante los cinco primeros años a nivel de Balance; y a partir del tercer año ya empezará a obtener un resultado positivo en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Las conclusiones obtenidas de los ratios han sido todas ellas positivas, tanto a nivel de endeudamiento, liquidez y rentabilidad económica y financiera. Esta última ha

mostrado unos valores que marcan un control más estricto por parte de la empresa, para tener un apalancamiento financiero siempre favorable.

En relación a los ratios de liquidez, y tras analizar el Fondo de Maniobra de la empresa para el primer curso, se ha concluido que no va a tener ningún tipo de problema de liquidez en este ejercicio económico.

Por último, al unir el resto de variables estudiadas, VAN, TIR y PAYBACK junto con las anteriores, se concluye que el proyecto de sociedad analizado tiene una viabilidad económica elevada; puesto que, por ejemplo, la TIR esperada es del 51,19%.

Bibliografía

Monografías.

ALBI, E. (2009): "*Sistema fiscal español*". Ed. Ariel. ISBN: 8434445638.

AMAT, O. (2002): "*Análisis económico-financiero*" Ed. Gestión 2000. ISBN: 8480887168

BARROSO CASTRO, C. (2012): "*Economía de la empresa*" Ed. Pearson Educación. ISBN: 9788436827194.

BATALLER, J. (2004): "*Curso práctico de derecho de la empresa*" Ed. Marcial Pons. ISBN: 849768110X.

DE MIGUEL, E. (2005): "*Introducción a la gestión (management)*". Ed. UPV. ISBN: 8497057503.

DORNBUSCH, R. FISCHER, S. STARTZ, R. (2002): "*Macroeconomía*". Ed. McGraw Hill. ISBN: 8448132181.

DURBAN OLIVA, S. (2008): "*Dirección financiera*". Ed Mc Graw-Hill. ISBN: 9788448167455.

PINDYCK, R. RUBINFELD, D. (2011): "*Microeconomía*". Ed. Pearson Educación. ISBN: 9788483229521.

SORIANO SORIANO, C. (1991): "*El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*". Ed. Ediciones Díaz de Santos, S.A. ISBN: 8487189709.

SZYMANCZYK, O. (2013): "*Historia de las telecomunicaciones*". Ed. Dunken. ISBN: 9789870267478.

WHITTEN, J. BENTLEY, L. (2008): "*Análisis de sistemas: diseño y Métodos*". Ed. Mc Graw Hill. ISBN: 9789701066140.

Documentos electrónicos.

AEMETIC (Asociación de empresas de electrónica, tecnologías de la información, telecomunicaciones y contenidos digitales). "Mapa hipersectorial de las TIC, 2012". En línea. Disponible en:

http://www.ametic.es/download/documents/Mapa%20Hipersectorial%20AMETIC_abril2012.pdf

Fecha de consulta: [05.04.2014]

AGENCIA TRIBUTARIA. "Declaración de compras por Internet y envíos de particulares". En línea. Disponible en:

http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/RSS/Todas_las_Novedades/Aduanas/Declaracion_de_compras_por_Internet_y_envios_de_particulares.shtml

Fecha de consulta: [17.05.2014]

AOL TECH. "Gartner: 456M phones sold in Q3, 55% of them Smartphones; Android at 82% share, Samsung a flat leader". En línea. Disponible en:

<http://techcrunch.com/2013/11/14/gartner-456m-phones-sold-in-q3-55-smartphone-android-at-82-share-samsung-a-flat-leader/>

Fecha consulta: [17.05.2014]

CAMARA DE COMERCIO DE VALENCIA: "La Comunidad Valenciana en cifras". En línea. Disponible en:

http://www.camaravalencia.com/es-ES/informacion/economica/estadisticas_economicas/Documents/CV_en_cifras_2013.pdf

Fecha de consulta: [10.04.2014]

COIT (Colegio oficial de ingenieros de telecomunicación). "El servicio de telefonía fija en España". En línea. Disponible en:

http://www.coit.es/foro/pub/ficheros/02_el_servicio_de_telefonia_fija_en_espana_b4ca1ff6.pdf

Fecha de consulta: [06.04.2014]

COMSCORE. “It’s a Social World: Top 10 Need-to-Knows About Social Networking and Where It’s Headed”. En línea. Disponible en:

http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2011/it_is_a_social_world_top_10_need-to-knows_about_social_networking

Fecha de consulta: [16.04.2014]

DATOS MACRO. “El PIB varía un 0,4% en España en el primer trimestre 2014”. En línea. Disponible en:

<http://www.datosmacro.com/pib/espana>

Fecha de consulta: [06.04.2014]

DATOS MACRO. “Desempleo de España”. En línea. Disponible en:

<http://www.datosmacro.com/paro/espana>

Fecha de consulta: [07.04.2014]

INE (Instituto Nacional de Estadística). “Anual Estadístico de España 2013”. En línea. Disponible en:

http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario13/anu13_02demog.pdf

Fecha de consulta: [08.04.2014]

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO. “Retrato de las Pymes 2013”. En línea. Disponible en:

http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2013.pdf

Fecha de consulta: [25.04.2014]

UNIVERSIDAD DE BARCELONA Y GIM-IREA. “Telefonía móvil en España: regulación y resultados”. En línea. Disponible en:

http://www.revistasice.com/CachePDF/CICE_81_39-70_4D2E26DCC881483187872FE9A63999E2.pdf

Fecha de consulta: [04.04.2014]

20MINUTOS. “IOS contra Android. ¿Quién gana la batalla?”. En línea. Disponible en:

<http://blogs.20minutos.es/clipset/ios-contra-android-quien-gana-la-batalla/>

Fecha consulta: [12.05.2014]

Anexos

Anexo 1 Tabla elementos inmovilizado.

Almacén			
	Unidades	Precio Unitario	Total
Estanteria Vittsjö 151x175	2	99,15	198,3
Estanteria Vittsjö 100x175	1	57,84	57,84
Total Almacén			256,14 €
Taller			
	Unidades	Precio Unitario	Total
Linnmon/Ekby Töre	1	116,12	116,12
Equipo informatico	1	750	750
Utiles varios		200	200
Total Taller			1.066,12 €
Oficina			
	Unidades	Precio Unitario	Total
Mesa, gallant, Combinación	1	153,79	153,79
Mesa, gallant, Combinación	1	210,72	210,72
Tobias Silla	7	49,58	347,06
Fingal Silla giratoria	1	33,05	33,05
Equipo informatico	1	291,74	291,74
Multiusos impresora	1	249,59	249,59
Nevera Frostig	1	288,43	288,43
Microondas	1	47,39	47,39
Total Taller			1.621,77 €
Zona principal			
	Unidades	Precio Unitario	Total
Vitrina expositor baja a medida	1	300	300
Vitrina expositor a medida	2	400	800
Sofa	1	288,43	288,43
Mesa baja	1	98,35	98,35
Televisor	1	238,84	238,84
Mostradores a medida madera	2	500	1000
Caja registradora	1	399	399
Total Taller			3.124,62 €
Total presupuesto mobiliario y equipamiento			6.068,65 €

*Fuente: elaboración propia. 2014

Anexo 2 Escenarios económico-financieros.

Balances en escenario pesimista.

ACTIVO	2015	2016	2017	2018	2019
A) ACTIVO NO CORRIENTE	31.418,37€	30.768,09€	29.867,80€	28.967,52€	28.067,24€
Inmovilizado Intangible	1.250,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€
Aplicaciones informáticas	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€
Amortización acumulada Aplicaciones	(250,00€)	(500,00€)	(750,00€)	(1.000,00€)	(1.250,00€)
Inmovilizado Material	30.168,37€	29.268,09€	28.367,80€	27.467,52€	26.567,24€
Suelos y construcciones	25.000,00€	25.000,00€	25.000,00€	25.000,00€	25.000,00€
Amortización acumulada de S. y C.	(500,00€)	(1.000,00€)	(1.500,00€)	(2.000,00€)	(2.500,00€)
Equipos de oficina y mobiliario	4.777,32€	4.777,32€	4.777,32€	4.777,32€	4.777,32€
Amortización acumulada de O. y M.	(238,87€)	(477,73€)	(716,60€)	(955,46€)	(1.194,33€)
Equipos de procesado información	1.291,33€	1.291,33€	1.291,33€	1.291,33€	1.291,33€
Amortización acumulada equipos P. I.	(161,42€)	(322,83€)	(484,25€)	(645,67€)	(807,08€)
B)ACTIVO CORRIENTE	31.523,72€	8.663,84€	(3.167,29€)	(8.035,28€)	4.801,95€
Existencias	9.019,31€	14.464,97€	16.446,18€	16.196,18€	15.946,18€
Deudores y AAPP	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Tesorería	22.504,41€	(5.801,13€)	(19.613,47€)	(24.231,46€)	(11.144,24€)
TOTAL ACTIVO	62.942,08€	39.431,93€	26.700,52€	20.932,25€	32.869,19€

*Fuente: elaboración propia 2014



PASIVO Y PATRIMONIO NETO	2015	2016	2017	2018	2019
A) PATRIMONIO NETO	22.942,08€	5.105,09€	(1.588,55€)	(1.093,14€)	13.112,52€
Fondos propios	22.942,08€	5.105,09€	(1.588,55€)	(1.093,14€)	13.112,52€
Capital Social	50.000,00€	50.000,00€	50.000,00€	50.000,00€	50.000,00€
Reservas	0,00€	0,00€	(27.057,92€)	(44.894,91€)	(51.588,55€)
Resultado de ejercicios anteriores	0,00€	(27.057,92€)	(17.837,00€)	(6.693,64€)	495,41€
Resultado del ejercicio	(27.057,92€)	(17.837,00€)	(6.693,64€)	495,41€	14.205,67€
B) PASIVO NO CORRIENTE	34.326,84€	28.289,07€	21.860,25€	15.021,44€	7.743,11€
Deudas a L/P con entidades de crédito	34.326,84€	28.289,07€	21.860,25€	15.021,44€	7.743,11€
C) PASIVO CORRIENTE	5.673,16€	6.037,77€	6.428,82€	7.003,95€	12.013,55€
Proveedores	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Impuesto a pagar	0,00€	0,00€	0,00€	165,14€	4.735,22€
Crédito a C/P con entidades de crédito	5.673,16€	6.037,77€	6.428,82€	6.838,81€	7.278,33€
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	62.942,08€	39.431,93€	26.700,52€	20.932,25€	32.869,19€

*Fuente: elaboración propia 2014

Cuenta de pérdidas y ganancias en escenario pesimista

	2015	2016	2017	2018	2019
Importe cifra de negocio	80.232,00€	96.465,00€	119.850,00€	138.945,00€	165.720,00€
Aprovisionamientos	(49.297,50€)	(53.896,50€)	(59.629,50€)	(67.950,75€)	(74.676,00€)
Gastos de personal	(50.513,40€)	(50.513,40€)	(53.672,20€)	(55.251,60€)	(56.831,00€)
Sueldos y salarios	(42.000,00€)	(42.000,00€)	(44.800,00€)	(46.200,00€)	(47.600,00€)
Seguridad social	(8.513,40€)	(8.513,40€)	(8.872,20€)	(9.051,60€)	(9.231,00€)
Otros gastos de explotación	(12.850,00€)	(12.350,00€)	(12.350,00€)	(12.350,00€)	(12.950,00€)
Publicidad	(3.000,00€)	(2.400,00€)	(1.800,00€)	(1.200,00€)	(1.200,00€)
Material oficina	(200,00€)	(200,00€)	(200,00€)	(200,00€)	(200,00€)
Alquileres	(4.800,00€)	(5.400,00€)	(6.000,00€)	(6.600,00€)	(7.200,00€)
Suministros (Agua, luz y telefono)	(3.300,00€)	(3.300,00€)	(3.300,00€)	(3.300,00€)	(3.300,00€)
Seguro	(800,00€)	(800,00€)	(800,00€)	(800,00€)	(800,00€)
Gastos de constitución	(500,00€)	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Dominio Web	(250,00€)	(250,00€)	(250,00€)	(250,00€)	(250,00€)
Amortización inmovilizado	(1.150,28€)	(1.150,28€)	(1.150,28€)	(1.150,28€)	(1.150,28€)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(33.579,18€)	(21.445,18€)	(6.951,98€)	2.242,37€	20.112,72€
Gastos financieros	(2.498,04€)	(2.337,48€)	(1.972,87€)	(1.581,82€)	(1.171,83€)
RESULTADO FINANCIERO	(2.498,04€)	(2.337,48€)	(1.972,87€)	(1.581,82€)	(1.171,83€)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	(36.077,22€)	(23.782,66€)	(8.924,85€)	660,55€	18.940,89€
Impuesto sociedades	(9.019,31€)	(5.945,67€)	(2.231,21€)	165,14€	4.735,22€
RESULTADO EJERCICIO	(27.057,92€)	(17.837,00€)	(6.693,64€)	495,41€	14.205,67€

*Fuente: elaboración propia 2014

Balance en escenario optimista

ACTIVO	2015	2016	2017	2018	2019
A) ACTIVO NO CORRIENTE	31.418,37€	30.768,09€	29.867,80€	28.967,52€	28.067,24€
Inmovilizado Intangible	1.250,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€
Aplicaciones informáticas	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€
Amortización acumulada Aplicaciones	(250,00€)	(500,00€)	(750,00€)	(1.000,00€)	(1.250,00€)
Inmovilizado Material	30.168,37€	29.268,09€	28.367,80€	27.467,52€	26.567,24€
Suelos y construcciones	25.000,00€	25.000,00€	25.000,00€	25.000,00€	25.000,00€
Amortización acumulada de S. y C.	(500,00€)	(1.000,00€)	(1.500,00€)	(2.000,00€)	(2.500,00€)
Equipos de oficina y mobiliario	4.777,32€	4.777,32€	4.777,32€	4.777,32€	4.777,32€
Amortización acumulada de O. y M.	(238,87€)	(477,73€)	(716,60€)	(955,46€)	(1.194,33€)
Equipos de procesado información	1.291,33€	1.291,33€	1.291,33€	1.291,33€	1.291,33€
Amortización acumulada equipos P. I.	(161,42€)	(322,83€)	(484,25€)	(645,67€)	(807,08€)
B) ACTIVO CORRIENTE	41.260,97€	30.660,97€	39.387,13€	56.734,47€	91.427,63€
Existencias	5.773,56€	7.132,60€	6.882,60€	6.632,60€	6.382,60€
Deudores y AAPP	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Tesorería	35.487,41€	23.528,37€	32.504,53€	50.101,88€	85.045,04€
TOTAL ACTIVO	72.679,33€	61.429,05€	69.254,93€	85.702,00€	119.494,87€

*Fuente: elaboración propia 2014



PASIVO Y PATRIMONIO NETO	2015	2016	2017	2018	2019
A) PATRIMONIO NETO	32.679,33€	27.102,21€	37.499,95€	57.256,30€	92.669,15€
Fondos propios	32.679,33€	27.102,21€	37.499,95€	57.256,30€	92.669,15€
Capital Social	50.000,00€	50.000,00€	50.000,00€	50.000,00€	50.000,00€
Reservas	0,00€	0,00€	(17.320,67€)	(22.897,79€)	(12.500,05€)
Resultado de ejercicios anteriores	0,00€	(17.320,67€)	(5.577,12€)	10.397,74€	19.756,35€
Resultado del ejercicio	(17.320,67€)	(5.577,12€)	10.397,74€	19.756,35€	35.412,85€
B) PASIVO NO CORRIENTE	34.326,84€	28.289,07€	21.860,25€	15.021,44€	7.743,11€
Deudas a L/P con entidades de crédito	34.326,84€	28.289,07€	21.860,25€	15.021,44€	7.743,11€
C) PASIVO CORRIENTE	5.673,16€	6.037,77€	9.894,73€	13.424,26€	19.082,61€
Proveedores	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Impuesto a pagar	0,00€	0,00€	3.465,91€	6.585,45€	11.804,28€
Crédito a C/P con entidades de crédito	5.673,16€	6.037,77€	6.428,82€	6.838,81€	7.278,33€
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	72.679,33€	61.429,05€	69.254,93€	85.702,00€	119.494,87€

*Fuente: elaboración propia 2014

Cuenta de pérdidas y ganancias en escenario optimista.

	2015	2016	2017	2018	2019
Importe cifra de negocio	117.848,00€	139.870,00€	172.700,00€	198.830,00€	231.665,00€
Aprovisionamientos	(73.930,50€)	(80.955,00€)	(89.691,00€)	(102.154,50€)	(112.344,75€)
Gastos de personal	(50.513,40€)	(50.513,40€)	(53.672,20€)	(55.251,60€)	(56.831,00€)
Sueldos y salarios	(42.000,00€)	(42.000,00€)	(44.800,00€)	(46.200,00€)	(47.600,00€)
Seguridad social	(8.513,40€)	(8.513,40€)	(8.872,20€)	(9.051,60€)	(9.231,00€)
Otros gastos de explotación	(12.850,00€)	(12.350,00€)	(12.350,00€)	(12.350,00€)	(12.950,00€)
Publicidad	(3.000,00€)	(2.400,00€)	(1.800,00€)	(1.200,00€)	(1.200,00€)
Material oficina	(200,00€)	(200,00€)	(200,00€)	(200,00€)	(200,00€)
Alquileres	(4.800,00€)	(5.400,00€)	(6.000,00€)	(6.600,00€)	(7.200,00€)
Suministros (Agua, luz y telefono)	(3.300,00€)	(3.300,00€)	(3.300,00€)	(3.300,00€)	(3.300,00€)
Seguro	(800,00€)	(800,00€)	(800,00€)	(800,00€)	(800,00€)
Gastos de constitución	(500,00€)	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Dominio Web	(250,00€)	(250,00€)	(250,00€)	(250,00€)	(250,00€)
Amortización inmovilizado	(1.150,28€)	(1.150,28€)	(1.150,28€)	(1.150,28€)	(1.150,28€)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(20.596,18€)	(5.098,68€)	15.836,52€	27.923,62€	48.388,97€
Gastos financieros	(2.498,04€)	(2.337,48€)	(1.972,87€)	(1.581,82€)	(1.171,83€)
RESULTADO FINANCIERO	(2.498,04€)	(2.337,48€)	(1.972,87€)	(1.581,82€)	(1.171,83€)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	(23.094,22€)	(7.436,16€)	13.863,65€	26.341,80€	47.217,14€
Impuesto sociedades	(5.773,56€)	(1.859,04€)	3.465,91€	6.585,45€	11.804,28€
RESULTADO EJERCICIO	(17.320,67€)	(5.577,12€)	10.397,74€	19.756,35€	35.412,85€

*Fuente: elaboración propia 2014