



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



PLAN DE EMPRESA PARA UN NEGOCIO DE TELECOMUNICACIONES EN VALENCIA



PRESENTADO POR:

JULIO LÓPEZ TERUEL

DIRIGIDO POR:

AURELIO BLASCO HERRERO

VALENCIA, NOVIEMBRE 2015

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su apoyo desinteresado para que pudiera estudiar

A mi hermana por ser mi ángel de la guarda

A mis compañeros y amigos por su ayuda y su comprensión

A mi futura mujer Amparo por ser la luz de mi camino

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Resumen.....	10
1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas	11
1.3. Objetivos	14
1.4. Metodología.....	14
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN INICIAL	16
2.1. Introducción	16
2.2. Motivación del TFC. La idea.....	16
2.3. Aproximación al sector	18
2.4. Epílogo.....	36
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	38
3.1. Introducción	38
3.2. Análisis del Macro-entorno: Factores político-legales. Factores económicos. Factores socioculturales. Factores tecnológicos.....	39
3.3. Análisis del Microentorno: las 5 fuerzas de Porter.....	53
3.4. Matriz DAFO-CAME.....	62
3.5. Análisis de la competencia directa	66
3.6. Epílogo.....	70
4. OPERACIONES Y PROCESOS	72
4.1. Introducción	72
4.2. Localización	81
4.3. Distribución en planta	83
4.4. Procesos y operaciones.....	85
4.5. Epílogo.....	94
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	96
5.1. Introducción	96
5.2. Forma jurídico-fiscal.....	96
5.3. Misión, visión y valores.....	100
5.4. Análisis de los puestos de trabajo.....	101
5.5. Organigrama	104
5.6. Epílogo.....	105
6.1. Introducción	106
6.2. Segmentación y público objetivo	108
6.3. Marketing Mix.....	110
6.4. Servicio ampliado	118
6.5. Epílogo.....	119
7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	120
7.1. Introducción	120
7.2. Balances de Situación.....	121
7.3. Cuentas de Pérdidas y Ganancias	128
7.4. Análisis de ratios	130
7.5. Plan de inversión. VAN/TIR.....	135
7.6. Calendario de implantación. Gantt.....	137
7.7. Epílogo.....	139
8. CONCLUSIONES	140
BIBLIOGRAFIA	144
PÁGINAS WEB	145
ANEXOS	148

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producto interior bruto a precios de mercado y sus componentes	19
Tabla 2. Evolución del empleo según actividad.	20
Tabla 3. Empresas activas según sector en 2015.	21
Tabla 4. Evolución del sector TIC en España (volumen de facturación en euros)	26
Tabla 5. Variación del volumen de facturación del sector TIC	29
Tabla 6. Evolución de la inversión en el sector TIC (miles de euros)	30
Tabla 7. Tabla resumen sector TIC	32
Tabla 8. Número de empresas del sector por CC.AA en 2015.....	34
Tabla 9. Número de empresas del sector por CC.AA en 2015.....	55
Tabla 10. Comparación Leasing/ Renting	79
Tabla 11. Datos generales de la empresa.....	81
Tabla 12. Comparación SA-SL	99
Tabla 13. Salarios del personal de la empresa	105
Tabla 14. Balance previsional Año 1	122
Tabla 15. Balance previsional Año 2	123
Tabla 16. Saldo Tesorería Año 1.	126
Tabla 17. Saldo Tesorería Año 2.	127
Tabla 18. Cuenta de Pérdidas y Ganancias para el Año1.	128
Tabla 19. Cuenta de Pérdidas y Ganancias para el Año2.	129
Tabla 20. Tabla de Ratios empleados.....	131
Tabla 21. Resultados de las Ratios Principales.....	131
Tabla 22. Resultados VAN y TIR.	136
Tabla 23. Diagrama de GANTT	137
Tabla 24. Clasificación de tareas dentro de las Actividades	138

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de empleo según actividad (Año 2015).....	21
Figura 2. Evolución de la inversión según tipo de empresa	31
Figura 3. Empresas del sector TIC por comunidades autónomas.....	33
Figura 4. Tamaño empresas según número de asalariados en la CV	35
Figura 5. Evolución del PIB en España	43
Figura 6. Evolución del EURIBOR.....	44
Figura 7. Evolución del IPC	46
Figura 8. Evolución de la tasa de desempleo	46
Figura 9. Las fuerzas de Porter	54
Figura 10. Matriz DAFO	63
Figura 11. Matriz de acciones para el análisis DAFO	65
Figura 12. Distribución en planta.....	85
Figura 13. Proceso de prestación de servicios	86

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

En el presente Trabajo Final de Carrera (en adelante, TFC) se va a desarrollar un plan de empresa que permita la creación de una empresa de servicios orientada a las Tecnologías de la Información y Comunicación (en adelante, TIC). La pretensión del proyecto se focaliza en averiguar la viabilidad de un proyecto dedicado a la instalación de Voz y Datos, renting de centralitas y de equipos de videovigilancia.

Partiremos de una aproximación al sector en el que la empresa va a operar, explicando la motivación de la idea de negocio. Una vez centrada la idea, se desarrollarán varios planes de acción que nos ofrecerán información acerca de la viabilidad del proyecto desde diferentes perspectivas.

En primer lugar se analiza el Plan Estratégico que nos dará información del sector dentro del mercado actual y de los factores externos e internos que rodean a la empresa. A continuación se realizará un plan de operaciones y procesos del cual podremos obtener información acerca de los recursos que vamos a necesitar.

Una vez conocido el Plan de operaciones y procesos, se organizan y distribuyen los recursos humanos del negocio en relación a las necesidades descritas en el plan anterior.

Por último veremos si el proyecto resulta viable desde el punto de vista comercial, es decir, si existe demanda para el servicio que ofrecemos y la mejor manera de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y desde el punto de vista económico financiero, el cual aportará información acerca de la rentabilidad de la inversión y su evolución. Una vez confirmada la viabilidad del proyecto se establecerá un Plan de puesta en marcha para concretar los plazos y tareas necesarias para la apertura del negocio.

1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas

El objeto del TFC es la realización de un Plan de Empresa para la creación de un negocio dedicado a la Tecnología de la Información y las Comunicaciones, puesta a disposición de las empresas para mejorar el flujo de información dentro de las mismas reduciendo sus costes.

La empresa posee tres líneas de negocio:

- Instalación de voz y datos, cableado estructurado de redes informáticas.
- Venta, instalación, reprogramación y mantenimiento de centralitas telefónicas.
- Venta e instalación de equipos de video vigilancia.

Una vez visto el objeto del TFC, vamos a realizar una relación de asignaturas empleadas en el mismo y la justificación de su utilización:

Capítulo del TFC	Antecedentes y situación inicial
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales Introducción a la Informática Microeconomía Macroeconomía Economía Española y Mundial Economía de la Empresa I Tecnología de las Ingenierías y Empresas
Breve justificación	En este capítulo, las asignaturas mencionadas nos ayudan a conocer los distintos sectores, a estudiarlos, analizarlos y situarlos dentro del mercado. Mediante el conocimiento de estas asignaturas obtendremos una visión del entorno macroeconómico y sus características más relevantes, así como los tipos de empresa que existen y cómo funcionan a nivel macroeconómico.

Capítulo del TFC	Análisis estratégico
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa Economía de la Empresa I
Breve justificación	<p>Este apartado estudia todo lo que envuelve la empresa, su entorno, tanto a nivel externo como a nivel interno.</p> <p>Para ello, se utilizan las herramientas que se estudiaron en las asignaturas nombradas, como el análisis DAFO y CAME, las cinco fuerzas de PORTER y el análisis PEST.</p> <p>Dichas herramientas nos serán útiles para seleccionar las mejores estrategias y conocer mejor cuál es nuestra competencia directa.</p>

Capítulo del TFC	Operaciones y Procesos
Asignaturas relacionadas	Dirección de Producción y Logística Sistemas Integrados de Información para la Gestión
Breve justificación	Ambas asignaturas nos han servido para crear sistemas de procesos y operaciones que nos valdrán para realizar una distribución en planta que optimice los recursos de la empresa.

Capítulo del TFC	Organización y Recursos Humanos
Asignaturas relacionadas	Dirección de Producción y Logística Economía de la Empresa I Derecho de la Empresa Gestión Fiscal Dirección de Recursos Humanos
Breve justificación	<p>La asignatura de “Derecho de la empresa” y la de “Gestión Fiscal” nos servirán para establecer la forma jurídico-fiscal que mejor se adapte a nuestro negocio.</p> <p>Mientras que la asignatura de “Dirección de Recursos Humanos” será fundamental para regular la organización del personal dentro de la empresa y sus condiciones, realizando así un organigrama para conocer la estructura de dicho personal.</p>

Capítulo del TFC	Plan de Marketing
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa I Dirección Comercial Dirección Estratégica y Política de la Empresa Marketing en Empresas de Servicios
Breve justificación	<p>Estas asignaturas nos sirven para realizar el análisis de las cuatro variables fundamentales del Marketing (Producto, Precio, Distribución y Comunicación).</p> <p>Además las asignaturas “Dirección Comercial” y “Marketing en empresas de Servicios” nos ofrecen las herramientas adecuadas para poner en práctica el análisis del mercado y establecer así un plan comercial estratégico para introducir nuestros servicios en dicho mercado.</p>

Capítulo del TFC	Plan Económico-Financiero
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Financiera Contabilidad General y Analítica Dirección Financiera Economía de la Empresa II Matemáticas Financieras
Breve justificación	<p>En este capítulo, hemos podido realizar un análisis de los estados financieros (obtenidos con las herramientas proporcionadas por las asignaturas “Contabilidad Financiera”, “Economía de la empresa II” y Matemáticas Financieras”) a través de la asignatura “Contabilidad General y Analítica”. Los resultados de los análisis se engloban en los ratios obtenidos, los cuales nos muestran la viabilidad de la empresa.</p> <p>La asignatura “Dirección Financiera” nos ha servido para organizar la planificación financiera y llevar a cabo la estrategia económica de la empresa.</p> <p>Cabe destacar, que el estudio de viabilidad de la empresa se realiza mediante estimaciones utilizando el escenario realista (los escenarios pesimista y optimista se muestran en los anexos).</p>

1.3. Objetivos

El objeto principal del TFC es conocer si el negocio será o no viable. Para ello se analiza desde distintas perspectivas, cuyos objetivos serán los siguientes:

1. Obtener datos del sector en el que realizará la empresa su actividad, así como la evolución del mismo, para deducir si es un sector atractivo por encontrarse en expansión o no.
2. Conocer el entorno, tanto interno como externo, del negocio para localizar su posicionamiento respecto de su competencia y la manera de introducirse en el mercado.
3. Realizar una distribución de operaciones y procesos que permita optimizar los recursos de la empresa para lograr ventajas competitivas, así como la localización física de la empresa de manera estratégica.
4. Estudiar la mejor manera de constituir la empresa respecto del marco jurídico-fiscal y realizar una distribución de los recursos humanos que permita optimizar la gestión de tareas.
5. Elaborar el plan de lanzamiento del servicio al mercado utilizando las políticas de marketing para maximizar los resultados.
6. Cuantificar los resultados mediante un análisis económico-financiero que nos revele la viabilidad del proyecto.

1.4. Metodología

En este apartado vamos a enumerar las distintas herramientas que vamos a utilizar para los estudios y cálculos del proyecto. También podemos consultar el listado de asignaturas necesarias nombradas en el punto 1.2. En primer lugar se realizará un estudio del sector dónde desarrollaremos nuestra actividad. Para ello se han consultado datos oficiales del INE, indicadores económicos y datos proporcionados por Webs que se hallan en la bibliografía.

A continuación se estudiará el entorno inmediato de la empresa haciendo hincapié en los factores tanto externos como internos que influirán en su actividad. Para ello utilizaremos el análisis PEST, la matriz DAFO-CAME y el

estudio de las cinco fuerzas de Porter, que nos permitirán obtener información sobre nuestra competencia.

Posteriormente ubicaremos físicamente la empresa utilizando Google Maps para su localización y la herramienta de “distribución en planta” para diseñar nuestro local de negocio”.

El siguiente apartado hará referencia a los procesos y operaciones del proceso productivo, que se reflejarán mediante un diagrama de flujo, herramienta que también utilizaremos para elaborar el organigrama de nuestra empresa.

Seguiremos con la definición de nuestras estrategias de comercialización de nuestros productos / servicios. Para ello utilizaremos la herramienta del Marketing Mix.

El siguiente punto hará referencia a la situación económica – financiera y su evolución, utilizando para ello las herramientas contables (Estados Contables y Ratios). Una vez obtenidos estos resultados se contrastarán con los resultados obtenidos del análisis de inversiones mediante el VAN y la TIR, con el fin de conocer la viabilidad del proyecto, sin perder de vista que trabajaremos con datos estimados.

Por último se planificarán las tareas necesarias para la puesta en marcha del proyecto mediante la herramienta del Calendario de Gantt.

2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN INICIAL

2.1. Introducción

Actualmente la introducción de las nuevas tecnologías obliga a las empresas a reestructurar sus sistemas de producción, de distribución, de comunicación, etc. para estar al día y poder competir en igualdad de condiciones en el mercado.

En el caso que nos ocupa, la empresa facilitará los sistemas de comunicación de cualquier empresa mejorando el flujo de información, por lo tanto, su eficiencia, y abaratando los costes.

Si bien es cierto que nos encontramos en un sector muy variable ya que la tecnología avanza a un ritmo que, en ocasiones, es difícil seguir. Ello provoca un marco continuamente variable al que debemos adaptar nuestros sistemas y nuestras estimaciones para lograr unas previsiones lo más reales posibles. Dadas las actividades de la empresa, deberemos tener en cuenta a lo largo del análisis dicho entorno dinámico y complejo que crea incertidumbre acerca de los factores que le afectan, por lo que la clasificación del servicio en el marco de un sector en constante evolución y cambio conlleva ciertas dificultades.

Redsistem Valencia S.L es una empresa de servicios que pertenece al amplio sector de las telecomunicaciones cuya estratificación por subsectores tiende a ser confusa aunque podemos encontrar fuentes europeas y nacionales que nos ayudarán a vislumbrar una forma de clasificación que explicaremos más adelante.

2.2. Motivación del TFC. La idea

La idea de una empresa dedicada a las telecomunicaciones surge debido a que tras los duros años de crisis, podemos vislumbrar un crecimiento incipiente. En la actualidad muchas empresas se han quedado atrás en avances tecnológicos

debido a la imposibilidad de realizar inversiones por los problemas económico-financieros derivados de dicha crisis.

Hoy nos encontramos en un momento de cambio de tendencia ya que, tras haber caído un 18% en el período de 2008-2013 el mercado de las TIC español crece un 2,1%. Muchas empresas comienzan a salir de la crisis y a recibir capitalización, por lo que disponen de capacidad de inversión para mejorar sus sistemas y, con ello, su evolución y su crecimiento.

Una de las áreas que comparten todas las empresas es la de la comunicación, la cual tiene grandes posibilidades de mejora debido a los avances en las telecomunicaciones. La idea general del negocio es la de mejorar los sistemas de comunicaciones de las empresas para lograr un abaratamiento de costes y sobretodo una mejora del rendimiento y de la capacidad de crecimiento a través de una comunicación interna mucho más eficaz que permita un “feedback “ garantizando una mejora continua que repercutirá directamente en su propio crecimiento. Para que el crecimiento se prolongue a lo largo del tiempo se oferta el renting tecnológico de los sistemas de comunicación sin provocar la asfixia en la capacidad económica de las empresas que han superado la crisis o emprenden su actividad inicialmente.

Una vez hemos acercado la idea de negocio, debemos realizar un plan empresarial para desarrollar los objetivos del mismo. Para ello, nos fijaremos unos objetivos básicos:

- servir de **guía para iniciar un proyecto o crear una empresa**. El objetivo principal de todo plan de negocio debe ser lograr una mayor eficiencia en la gestión empresarial
- Conocer la **viabilidad y rentabilidad de un proyecto**. Mediante un plan de negocio podemos identificar si nuestro proyecto empresarial es viable y cuál va a ser la rentabilidad del mismo.
- Atraer **inversiones sólidas**. Cuanto más rentable sea un proyecto empresarial, mayor será la rentabilidad asociada al mismo.

De estos objetivos básicos podemos extraer unos objetivos más concretos a los que se hace referencia en el apartado 1.3 del TFC.

2.3. Aproximación al sector

En el presente capítulo analizaremos el sector al que pertenece la empresa por su actividad, utilizando el sistema de clasificación CNAE y enumerando las principales macromagnitudes que definen al sector.

Posteriormente se concretará la actividad de la empresa junto con las características de los servicios TIC que incluye para finalizar con una referencia al sector TIC en el entorno competitivo en el que vamos a desarrollar la actividad.

La empresa objeto de estudio ofrece servicios de Telefonía, Datos e Internet, como operador global, adaptados a empresas privadas y públicas.

Dadas las actividades de la empresa, deberemos tener en cuenta a lo largo del análisis que nos encontramos ante un entorno dinámico y complejo que crea incertidumbre acerca de los factores que le afectan, por lo que la clasificación del servicio en el marco de un sector en constante evolución y cambio conlleva ciertas dificultades.

Redsistem Valencia S.L es una empresa de servicios que pertenece al amplio sector de las telecomunicaciones cuya estratificación por subsectores tiende a ser confusa aunque podemos encontrar fuentes europeas y nacionales que nos ayudarán a vislumbrar una forma de clasificación que explicaremos a continuación.

En la siguiente tabla podemos observar el Producto Interior Bruto (en adelante PIB). La tabla nos muestra el porcentaje del PIB con el que contribuyen los diferentes sectores a la economía, siendo el sector servicios el que más representación posee con un 68,37%.

Tabla 1. Producto interior bruto a precios de mercado y sus componentes

(Unidad: millones de euros)

PRODUCTO INTERIOR BRUTO A PRECIOS DE MERCADO	2012	2013	2014	% 2014
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	23.817	26.560	23.903	2,30%
Industria	164.647	161.040	161.150	15,48%
Construcción	60.477	52.452	51.369	4,93%
Servicios	708.199	701.241	711.887	68,37%
- Comercio transporte y hostelería	225.415	224.096	228.696	21,97%
- Información y comunicaciones	42.285	40.496	40.388	3,88%
- Actividades financieras y de seguros	40.787	35.621	39.324	3,78%
- Actividades inmobiliarias	110.618	113.423	114.096	10,96%
- Actividades profesionales	70.566	69.121	69.994	6,72%
- Administración pública, sanidad y educación	178.023	178.747	178.364	17,13%
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	40.505	39.737	41.025	3,94%
Impuestos netos sobre los productos	85.732	89.979	92.851	8,92%
TOTAL	1.042.872	1.031.272	1.041.160	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2014.

También podemos observar la evolución que ha sufrido el PIB en los tres últimos años, siendo ésta negativa para todos los sectores del 2012 al 2013, excepto para el sector agrícola. Sin embargo, del 2013 al 2014, el sector agrícola disminuye su PIB, al igual que el sector de la construcción, mientras que el sector industrial y el sector servicios experimentan crecimiento, sobretodo éste último que incrementa su PIB en 10.646 millones de euros.

Estos hechos se explican dentro de un marco económico bastante inestable debido a los repuntes de una larga crisis sufrida en el país en los últimos años. Por su parte, el índice de actividad del sector servicios aumentó sustancialmente como consecuencia del mayor ritmo expansivo de la actividad, de la confianza y del crédito para bienes de inversión. “*MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA (2015): Síntesis de Indicadores*”. A pesar de que la crisis se ha hecho notar en todos los sectores, el de la construcción ha sido el sector clave por el que la economía se vio inmersa en la crisis, por ello es el sector que atraviesa mayores dificultades para volver a crecer.

Seguidamente podemos ver la evolución del empleo por sectores comparando los dos primeros trimestres del año 2015 con los mismos trimestres del año anterior. Vemos que el total de empleados del conjunto de los sectores crece debido principalmente al sector servicios que es el que mayor número de empleados obtiene, con una gran diferencia. Sin embargo, el sector agrícola experimenta decrecimiento en el empleo.

Tabla 2. Evolución del empleo según actividad.

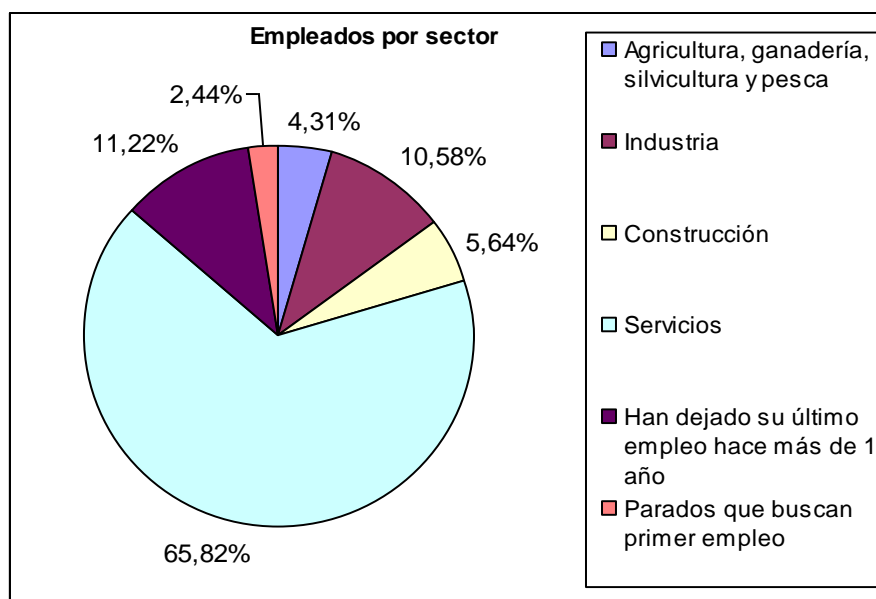
(Unidad: miles de personas)

	2015T2	2015T1	2014T2	2014T1
TOTAL	23.015,50	22.899,40	22.975,90	22.883,90
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	992,6	998,5	1.000,60	1.050,90
Industria	2.435,1	2.403,8	2.349,3	2.330,1
Construcción	1.297,00	1.282,30	1.235,00	1.248,00
Servicios	15.147,90	14.947,00	14.982,30	14.754,20
Desempleados de hace más de 1 año	2.581,40	2.728,60	2.868,90	2.975,80
Parados que buscan primer empleo	561,6	539,1	539,6	525

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2015

El gráfico siguiente representa de manera visual la cantidad de empleo que ocupa cada sector.

Figura 1. Distribución de empleo según actividad (Año 2015)



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como hemos avanzado en el párrafo anterior, el sector servicios es el que mayor empleo ofrece suponiendo más de la mitad del total de empleados en España, con un 65,82% de la cuota total de empleados.

Tabla 3. Empresas activas según sector en 2015.

	Nº EMPRESAS	%EMPRESAS
INDUSTRIA	198004	6,21%
CONSTRUCCIÓN	405.849	12,74%
COMERCIO	763.930	23,97%
SERVICIOS	1.819.095	57,08%
TOTAL	3.186.878	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2015

La tabla 3 nos muestra el número de empresas que se encuentran activas dividida por sectores. Como se puede apreciar, el sector servicios es el que mayor número de las mismas mantiene activas, con un número total de

1.819.095 empresas, lo que supone el 57,08% del total de empresas, ya que es el sector más fuerte dentro de la economía de nuestro país.

El segundo sector más representativo respecto al número de empresas actual es el comercio que con 763.930 empresas supone el 23,97%, seguido del sector de la construcción, que a pesar de la crisis denominada “crisis del ladrillo”, todavía representa el 12,74%, con un total de 405.849 empresas dedicadas a dicha actividad.

En penúltimo lugar se encuentra el sector de la construcción con el 12,74 % de las empresas activas, el cual ha sufrido una ligera mejora consecuencia de la poco significativa activación del mercado de la vivienda, que arrastra el peso de la “crisis del ladrillo”.

En último lugar encontramos el sector industrial con 198.004 empresas que suponen el 6,21 % del total. La externalización de la producción a lugares con menores costes totales es la principal causa de ésta posición en el ranking.

Tras esta breve introducción al sector servicios, de la cual se puede extraer que es un sector estratégico para España ya que es el que mayor PIB aporta a la economía del país, el que mayor número de empresas activas mantiene y el que da más empleo, vamos a acercarnos al subsector al que se va a dedicar el negocio.

Dentro del sector terciario, podemos encontrar, entre otros, el sector de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones, que es el subsector en el que desarrollaremos nuestra actividad.

La primera definición del sector TIC desde el punto de vista de sectores de actividad fue aprobada en 1998. El listado de actividades incluidas en este ámbito se elaboró a partir de la clasificación internacional estándar de actividades industriales, según las siguientes consideraciones:

- Las empresas del sector TIC industrial son aquellas que producen bienes relacionados con la comunicación por medios electrónicos, la transmisión y el procesamiento de la información y la utilización de procesos electrónicos para la identificación y registro de fenómenos físicos, o para el control de procesos físicos.
- Las empresas del sector TIC de servicios son aquellas que prestan servicios relacionados con la comunicación y el procesamiento de la información mediante medios electrónicos.

En el año 2002 se lleva a cabo una revisión de la primera definición del sector TIC, incluyendo las actividades de comercio al por mayor directamente relacionadas con los productos TIC (ordenadores, equipos informáticos y software, equipos electrónicos y de telecomunicaciones).

La segunda definición del sector TIC se acordó en el año 2007 se donde se consideran aquellas empresas que producen bienes o prestan servicios que permiten el procesamiento de la información y su comunicación por medios electrónicos, incluyendo la transmisión y presentación visual.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) desempeña un papel fundamental en el estudio del Sector TIC en el escenario internacional. La definición del Sector TIC es uno de los principales trabajos que tiene encomendados el Working Party on Indicators for the Information Society (WPIIS), constituido formalmente en abril de 1999. Este grupo tomó como base los primeros trabajos al respecto, presentados por Canadá (1997) y Australia (1998) en el seno del OCDE Ad Hoc Meeting on Indicators for the Information Society, foro precursor del WPIIS. En estos trabajos ya se trataban temas tan relevantes como la clasificación de actividades económicas más adecuada para definir correctamente el Sector TIC o el posible solapamiento entre las empresas proveedoras de servicios TIC y las productoras de contenidos digitales.

Sobre la base de estos primeros trabajos y posteriores contribuciones a los mismos llevadas a cabo por la Task Force on Information Society Statistics de

la Comisión Europea, y algunos países nórdicos, el WPIIS decidió elaborar una definición formal del Sector TIC en dos fases. La primera se centraría en la definición de las industrias TIC y la segunda en confeccionar un listado exhaustivo de productos TIC.

En cuanto a la definición de industrias TIC, se acordó abordar en primer lugar la definición del Sector TIC restringido, centrándose en las actividades encaminadas a facilitar la transmisión, recepción y exposición de la información, y dejar para una fase posterior la definición del Sector TIC ampliado que incluiría, además de lo anterior, las industrias directamente relacionadas con la producción de contenidos digitales. Ambos tipos de industrias conformaría la denominada Economía de la Información (IE).

Primera definición del sector TIC, 1998

La elaboración del listado de ramas de actividad TIC se realizó teniendo en cuenta los siguientes principios conceptuales:

Las empresas TIC industriales, serán aquellas cuyos productos tengan por objeto:

- La comunicación por medios electrónicos
- La transmisión y procesamiento de la información
- La utilización de procesos electrónicos para la identificación y registro de fenómenos físicos, o para el control de procesos físicos.

En cuanto a las empresas de servicios TIC, sus productos serán servicios que permitan la comunicación y el procesamiento de la información mediante medios electrónicos.

Para elaborar el listado definitivo de ramas de actividad del Sector TIC, se utilizó la Clasificación Internacional Estándar de Actividades Industriales ISIC Rev.3, acordándose por consenso, que las clases seleccionadas en función de su actividad principal se incluirían en su totalidad, y que no se tendrían en cuenta subclases de otras industrias, aunque tuvieran relación con la actividad TIC.

Revisión de la primera definición del sector TIC, 2002

En las reuniones del WPIIS celebradas en 2001 y 2002 se discutieron posibles revisiones de la clasificación de 1998 en base a las experiencias llevadas a cabo por algunos de los países partícipes. La propia revisión de la clasificación ISIC llevada a cabo en 2002 permitió afinar la definición de aquellas actividades de comercio al por mayor directamente relacionadas con los productos TIC.

Segunda definición del sector TIC, 2007

En la reunión del WPIIS de 2006 se encomendó a una comisión de expertos la revisión de la definición del Sector TIC, tanto desde el enfoque de ramas de actividad como desde el punto de vista de los productos. En esta comisión participan delegados del WPIIS, así como representantes de Eurostat y de la Oficina de Estadística de Naciones Unidas.

En lo que se refiere a las industrias TIC, el grupo partió de la definición acordada en 2002, con el objeto de adaptarla a la revisión de la ISIC aprobada en el año 2006.

Según la nueva definición (2007), el principio general para identificar las industrias TIC, es el siguiente: Las industrias TIC, serán aquellas cuyos productos (bienes y servicios) tengan por objeto desempeñar o permitir el procesamiento de la información y su comunicación por medios electrónicos.

Una vez abordado el subsector al que la empresa dedicará su actividad, el siguiente paso será conocer algunos datos sobre el mismo.

Tabla 4. Evolución del sector TIC en España (volumen de facturación en euros)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS TIC: CNAE 2611, 2612, 2620, 2630, 2640, 2680	6.388.002	3.941.724	4.170.006	2.467.683	1.832.123	1.780.656
2. SERVICIOS	93.757.608	88.115.434	87.256.971	85.927.515	81.339.828	78.448.313
2.a INDUSTRIAS COMERCIALES TIC: CNAE 4651, 4652	28.119.812	23.976.562	23.784.759	22.378.100	19.051.731	18.339.217
2.b.1 INDUSTRIAS DE SERVICIOS TIC: EDICIÓN DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS: CNAE 5821 , 5829	804.273	723.015	720.516	716.936	716.021	590.941
2.b.2 INDUSTRIAS DE SERVICIOS TIC: TELECOMUNICACIONES: CNAE 6110, 6120, 6130, 6190	40.058.180	39.762.603	38.679.041	37.651.259	35.174.220	32.938.669
2.b.3 INDUSTRIAS DE SERVICIOS TIC: PROGRAMACIÓN, CONSULTORÍA Y OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA INFORMÁTICA: CNAE 6201, 6202, 6203, 6209	22.137.225	21.225.717	21.780.093	22.841.072	23.910.342	23.888.606
2.b.4 INDUSTRIAS DE SERVICIOS TIC: PORTALES WEB, PROCESAMIENTO DE DATOS, HOSTING Y ACTIVIDADES RELACIONADAS: CNAE 6311, 6312	1.463.178	1.429.509	1.380.058	1.467.631	1.442.973	1.544.183
2.b.5 INDUSTRIAS DE SERVICIOS TIC: REPARACION DE ORDENADORES Y EQUIPOS DE COMUNICACIÓN: CNAE 9511, 9512	1.174.940	998.028	912.504	872.517	1.044.541	1.146.697
TOTAL SECTOR TIC	100.145.610	92.057.158	91.426.977	88.395.198	83.171.951	80.228.969

Fuente: INE, 2015

Como podemos comprobar por el volumen de facturación que muestra la tabla, el sector de las TIC se encuentra en recesión ya que su variación es negativa durante el período 2008-2013. Esto se debe a que es un sector directamente afectado por la falta de inversión. La tecnología de las comunicaciones avanza

a un ritmo vertiginoso y para poder incorporar las nuevas tecnologías y hacer crecer con ellas los negocios, las empresas y los particulares deben poder invertir. La crisis económica del país ha provocado una importante falta de liquidez, e incluso de recursos, para hacer frente a las inversiones que requiere el sector, lo que ha derivado en una recesión del sector.

Sin embargo, existen estudios cuyos últimos datos recopilados sobre la facturación del sector alimentan la esperanza de una recuperación, y con ella, un importante potencial de crecimiento y mejora del mismo que, a su vez, repercutirá en la evolución del tejido empresarial español, mejorando el volumen de facturación del sector empresarial y la economía de España.

En la tabla siguiente se muestran los datos respecto a la facturación del sector dividido por subsectores, los cuales se definen a continuación:

- **Comunicaciones fijas:** Servicios minoristas de telecomunicación sobre redes fijas incluyendo telefonía, acceso a internet, comunicaciones de empresa servicios de información telefónica.
- **Comunicaciones móviles:** Servicios minoristas de telecomunicación sobre redes móviles, incluyendo telefonía y acceso a Internet.
- **Servicios mayoristas:** Servicios de telecomunicación de índole mayorista, incluyendo interconexión, alquiler de circuitos, transmisión de datos o transporte y difusión de señal.
- **Otros ingresos del sector telecomunicaciones:** Venta y alquiler de equipos y terminales y otros ingresos percibidos por operadoras de telecomunicaciones.
- **Servicios audiovisuales:** Ingresos procedentes de la publicidad, de cuotas periódicas por suscripción a servicios de televisión de pago, de compras por acceso bajo demanda a contenidos y subvenciones percibidas por operadoras públicas.
- **Contenidos digitales (excepto servicios audiovisuales):** Contenidos audiovisuales prestados por actores digitales, contenidos editoriales en formato electrónico, ediciones digitales de diarios, música, videojuegos, aplicaciones móviles, contenidos digitales de carácter empresarial y

recreativo, y transacciones digitales (excluyendo valor del bien físico comercializado).

- **Hardware:** Comercialización de equipamientos físicos TI tanto en el ámbito doméstico como en el empresarial.
- **Software:** Sistemas operativos, herramientas de desarrollo y programación, aplicaciones y otro software empaquetado (bases de datos, comunicaciones, multimedia...).
- **Servicios TI:** Servicios de consultoría, integración, desarrollo de aplicaciones y outsourcing de servicios informáticos.
- **Electrónica de consumo:** Productos/dispositivos electrónicos audiovisuales y de grabación destinados a uso personal o doméstico (ind. Automóvil)
- **Industria electrónica:** Equipamiento de telecomunicaciones y difusión/captación de señal (incluyendo servicios de instalación e integración), componentes electrónicos, instrumentos y equipos didácticos, electrónica de defensa e industrial, equipos electro-médicos y otras actividades de electrónica industrial.

Tabla 5. Variación del volumen de facturación del sector TIC

	VALOR				VARIACION		
	2011	2012	2013	2014	2011-12	2012-13	2013-14
Comunic. fijas	10.786.000	10.045.000	9.254.000	8.612.000	-6,90%	-7,90%	-6,90%
Comunic. móviles	13.450.000	12.252.000	10.889.000	9.770.000	-8,90%	-11,10%	-10,30%
Servicios mayoristas	6.408.000	6.010.000	5.514.000	5.296.000	-6,20%	-8,30%	-4,00%
Otros ingresos sector	3.179.000	3.201.000	3.517.000	3.379.000	0,70%	9,90%	-3,90%
Servicios audiovisuales	4.125.000	3.761.000	3.613.000	3.794.000	-8,80%	-3,90%	5,00%
Contenidos digitales	14.095.000	14.572.000	14.605.000	17.401.000	3,40%	0,20%	19,10%
Hardware	4.712.000	4.336.000	3.976.000	4.226.000	-8,00%	-8,30%	6,30%
Software	3.036.000	2.849.000	2.818.000	2.894.000	-6,10%	-1,10%	2,70%
Servicios TI	14.927.000	14.834.000	14.018.000	14.097.000	-0,60%	-5,50%	0,60%
Electrón.de consumo	3.043.000	2.255.000	1.937.000	1.865.000	-25,90%	-14,10%	-3,70%
Industria electrónica	15.318.000	14.172.000	13.981.000	14.495.000	-7,50%	-1,40%	3,70%
Total sector	93.079.000	88.288.000	84.122.000	85.829.000	-5,10%	-4,70%	2,00%

Fuente: análisis Altran Business Consulting basado en AMETIC (2015); CNMC* (2015); GfK (2015); FENIN* (2015); AEVI* (2015); ANFAC* (2015); FACEL* (2015); FENITEL* (2015); otras publicaciones y asociaciones industriales*

*AMETIC: Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones y Contenidos Digitales.

*CNMC: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

*GfK: "Gesellschaft für Konsumforschung." (Asociación para la Investigación del consumidor). Instituto de investigación de mercados en Alemania

*FENIN: Federación Española de Empresas de Tecnología Sanitaria.

*AEVI: Asociación Española de Videojuegos.

*ANFAC: Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones.

*FACEL: Asociación española de fabricantes de cables y conductores eléctricos y de fibra óptica.

*FENITEL: Federación de instaladores de Telecomunicaciones.

Como se observa en la tabla, en general el sector disminuye su caída de la facturación durante 2012 y 2013 hasta suponer una subida en 2014 de 84.122.000 euros a 85.829.000 euros. Esto demuestra un cambio de tendencia importante ya que, tras la crisis que ha afectado todos los sectores, y, en especial, los más sensibles a la falta de inversión, como es el sector de las telecomunicaciones, se experimenta un crecimiento del 2%. Esto indica que el sector podría estar en recuperación, por lo que es interesante dado su potencial de crecimiento en términos relativos.

En nuestro caso, el proyecto de empresa se enmarcaría dentro de los subsectores de “Comunicaciones fijas” e “Industria electrónica”, los cuales representan una progresiva contención de la caída, en el primer caso, y un proceso de estabilización, en el segundo.

Respecto al sector de las TIC es importante recordar que su crecimiento es muy susceptible al volumen de inversión en los mismos. En la siguiente tabla se muestra la inversión que se ha realizado en el sector en el período 2007-2012.

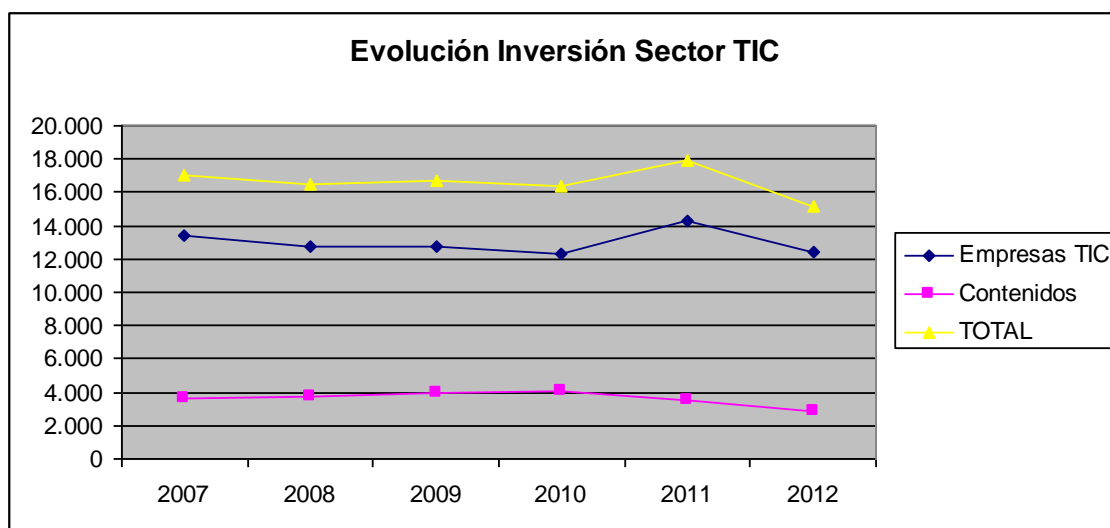
Tabla 6. Evolución de la inversión en el sector TIC (miles de euros)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Empresas						
TIC	13.357	12.710	12.720	12.331	14.327	12.381
Contenidos	3.640	3.745	3.955	4.086	3.550	2.807
TOTAL	16.997	16.455	16.675	16.417	17.877	15.188

Fuente: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2015

El siguiente gráfico muestra la evolución dividida por empresas que se dedican a la tecnología de la información y empresas dedicadas a los contenidos.

Figura 2. Evolución de la inversión según tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de la Tabla 6, 2015

Como podemos observar, la inversión sufre las variaciones propias de un país que procura hacer frente a las consecuencias de la crisis económica. En el período de 2010 a 2011 la inversión crece, para volver a descender del 2011 al 2012. La siguiente tabla resume la evolución del sector según sus componentes básicas.

Tabla 7. Tabla resumen sector TIC

	Número de Empresas (año 2013)	Cifra de Negocios (millones de €) (año 2013)	Empleo (año 2013)	Inversión (millones de €) (año 2013)
SECTOR TIC Y CONTENIDOS	20.565	74.874	322.528	11.489
Sector TIC	1.233	2.378	14.379	403
Fabricación	19.332	72.496	308.149	11.446
Servicios	3.058	14.180	32.013	669
Comercio	12.584	27.025	214.466	6.849
Actividades Informáticas	3.690	31.292	61.670	3.928
Telecomunicaciones	423	29.174	45.459	3.600
Operadores de Telecomunicaciones	3.267	2.118	16.211	328
Contenidos	8.712	13.290	72.569	2.519
Activ de program y emisión de radio y TV	1.152	3.613	19.147	295
Resto de contenidos	7.560	8.484	53.422	2.222
Videojuegos		314		
Publicidad on line		878		
TOTAL GENERAL	29.277	88.164	395.097	14.368

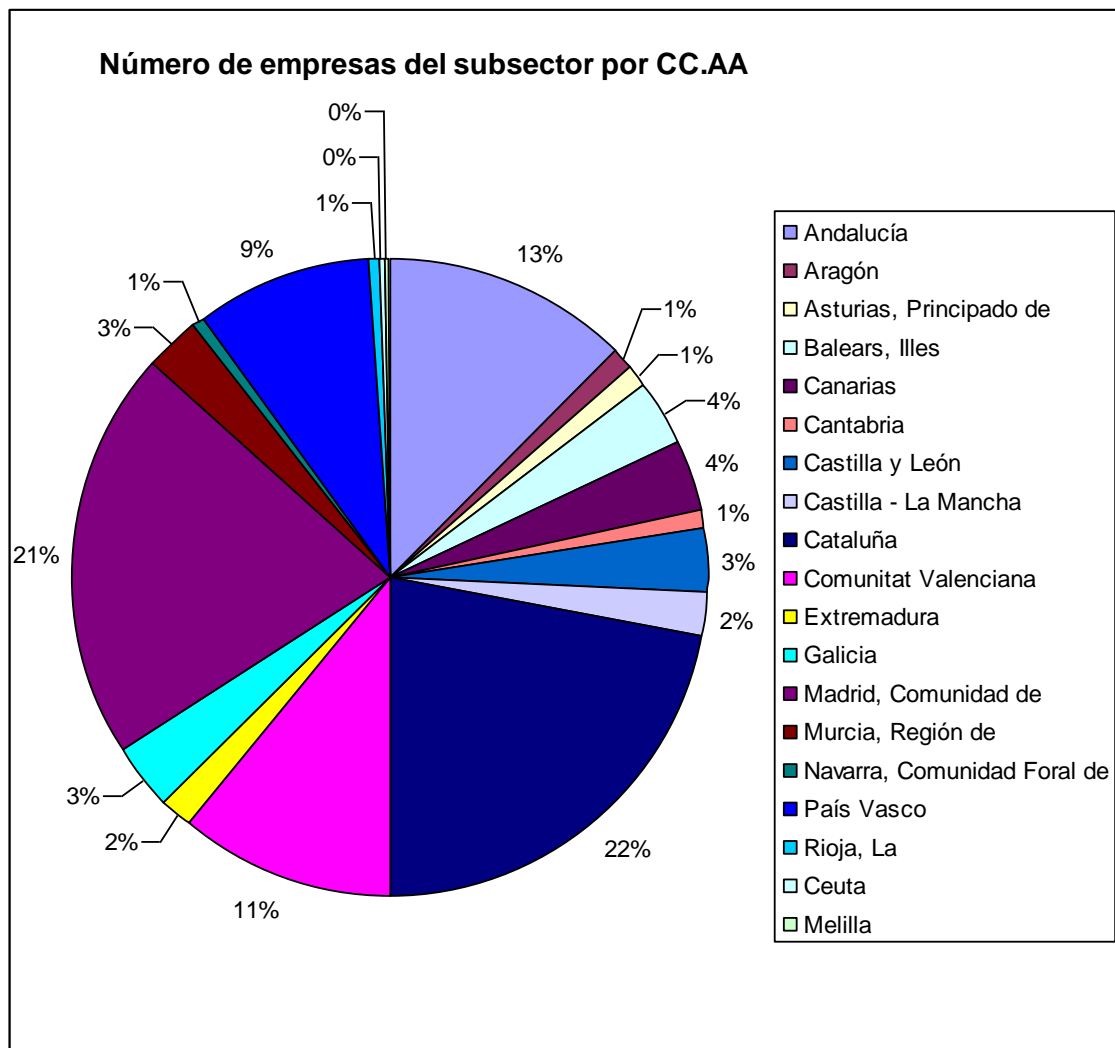
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Generalitat Valenciana e IVACE, 2015*

Como se puede apreciar en la tabla, es un sector importante ya que obtiene unos resultados anuales de 88.164 millones de euros y da trabajo a 395.097 personas. Existe un gran número de empresas, en concreto, 29.277 en 2013 y requiere una inversión fuerte que en se cifró en 14.368 millones de euros.

*IVACE: Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial.

Una vez hemos analizado el sector en España, vamos a ver qué repercusión tiene el sector en la Comunidad Valenciana. Para ello, vamos a ver el número de empresas que existen dedicadas a la misma actividad (según código CNAE 2009) por Comunidades Autónomas.

Figura 3. Empresas del sector TIC por comunidades autónomas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del INE, 2015

Como se puede apreciar en el gráfico, la Comunidad valenciana es la cuarta comunidad en el que mayor número de empresas del sector existe en 2015, detrás de Cataluña, Madrid y Andalucía. Supone el 11% del total del tejido empresarial español, con lo cual es un sector de peso para la comunidad.

En la tabla siguiente se aprecia mejor el ranking de número de empresas del sector por comunidad, lo que nos puede ayudar a visualizar un mapa de concentración de actividad por comunidades.

Tabla 8. Número de empresas del sector por CC.AA en 2015

Comunidad Autónoma	Nºempresas	% sobre el total de empresas
Cataluña	566	22,15%
Madrid, Comunidad de	536	20,98%
Andalucía	320	12,52%
Comunitat Valenciana	272	10,65%
País Vasco	231	9,04%
Canarias	93	3,64%
Balears, Illes	90	3,52%
Galicia	86	3,37%
Castilla y León	84	3,29%
Murcia, Región de	69	2,70%
Castilla - La Mancha	58	2,27%
Extremadura	41	1,60%
Aragón	28	1,10%
Asturias, Principado de	26	1,02%
Cantabria	16	0,63%
Navarra, Comunidad Foral de	14	0,55%
Rioja, La	13	0,51%
Melilla	7	0,27%
Ceuta	5	0,20%
TOTAL	2555	100

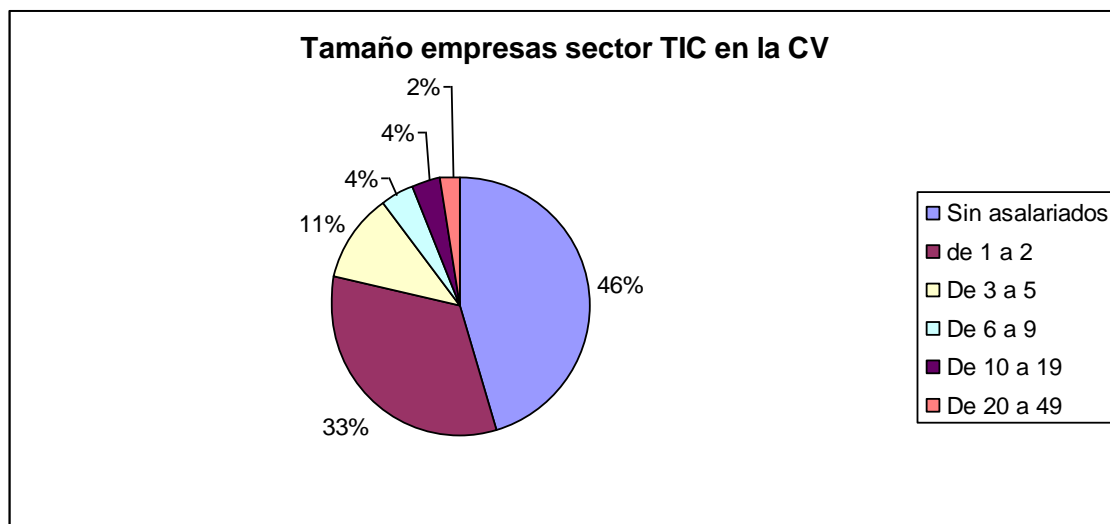
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del INE, 2015

Según se aprecia en la tabla, Cataluña ostenta el primer puesto del ranking con 566 empresas que supone el 22,5 % de las empresas activas del sector seguida de cerca por la Comunidad de Madrid con 536 empresas (20,98%),

Andalucía con 320 empresas (12,52%) y la Comunidad valenciana con 272 empresas (10,65%).

A continuación, vamos a ver el tamaño de las empresas que operan en la comunidad valenciana, lo que nos dará una idea de la importancia de este sector en la comunidad.

Figura 4. Tamaño empresas según número de asalariados en la CV



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del INE, 2015

Como muestra el gráfico, casi la mitad de las empresas valencianas del sector TIC no tiene asalariados. El 33% tiene de uno a dos asalariados y el 11% de tres a cinco. Es decir, que en la Comunidad Valenciana el sector TIC está representado principalmente por pequeñas y medianas empresas. Sólo un 2% de las empresas tienen entre 20 y 49 asalariados, y son éstas las empresas más grandes que operan en el sector. Sin embargo, a nivel nacional operan empresas más grandes, aunque también las pymes ocupan el primer puesto en el tejido empresarial del sector TIC.

2.4. Epílogo

En este apartado del proyecto hemos podido ver los antecedentes que nos llevan a la selección del sector en el que vamos a trabajar. Nos hallamos ante un sector que, a pesar de las dificultades que suscita por su variabilidad y su complejidad, es un sector con un potencial de expansión fuerte.

Hemos visto que el sector terciario es el sector más fuerte en España, ya que supone el 68,37% del PIB español, con 711,887 millones de euros de facturación en 2014. Dicho sector emplea a 14,982 millones de personas, lo que supone el 65,21% del empleo en nuestro país, con un total de 1.819.095 empresas en 2014 (el 58,08% del tejido empresarial de España).

Dentro de este sector, uno de los subsectores más importantes es el sector TIC, que en datos del 2013 supone un volumen de facturación de 80.228.969 euros. El sector TIC se puede dividir a su vez en varios subsectores, de entre los cuales podemos destacar el que se dedica a la actividad que vamos a realizar (según código CNAE 2009) y que factura en 2013 un total de 32.938.669 euros, con lo que supone el 41.05% de volumen de facturación respecto al total del sector TIC.

Por último cabe destacar la importancia del sector en la Comunidad Valenciana, que va a ser la ubicación de nuestro proyecto. En este sentido, el sector representa el 10,65% del total de empresas en nuestra comunidad, con un total de 272 empresas. De ellas, la gran mayoría son pequeñas y medianas empresas, por lo que el sector, tanto a nivel comunitario como nacional, se ve concentrado en empresas pequeñas.

Estos datos, junto a los datos de cambio de tendencia al alza de dicho sector y la importancia a nivel operativo que tiene para el resto de empresas de los demás sectores la aportación del sector TIC, son los que motivan la idea de negocio.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Introducción

El análisis estratégico de una empresa consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico. “DALMAU, J.I. (2003): *Competencia y Estrategia*”.

Para llevar a cabo dicho análisis nos vamos a centrar en una serie de herramientas que nos ayudan a conocer el entorno externo e interno de la empresa.

Para estudiar el macro entorno del negocio, analizaremos los factores político-legales, los económicos, los socioculturales y los tecnológicos, de manera que podamos representar el marco en el que la empresa va a operar.

Para estudiar el micro entorno de la empresa, el análisis se basará en las tres principales herramientas: las cinco fuerzas de Porter, que nos ayudarán a construir la matriz DAFO-CAME, para finalmente obtener un análisis de la competencia directa.

Debemos recordar que todos estos estudios se deben realizar siempre desde la posición estratégica que el negocio desea ocupar, con lo que las conclusiones acerca de los resultados deberán ir siempre ligados a las estrategias de la empresa.

3.2. Análisis del Macro-entorno: Factores político-legales. Factores económicos. Factores socioculturales. Factores tecnológicos

El modelo PEST, abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, pone el foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones. Es decir, aquello que no depende directamente de éstas sino que está determinado por el contexto. De ahí que su aplicación sea diferente en cada caso. Su puesta en marcha puede variar en función de las características del espectro comercial y la naturaleza del servicio. Entre sus principales ventajas podemos mencionar:

- Optimiza la labor directiva: La toma de decisiones es mucho más eficaz cuando se conocen las características del entorno comercial. Se planifica mucho mejor y, en ese mismo sentido, se aminora el impacto de los elementos adversos.
- Ayuda a la evaluación de riesgos: La herramienta es de gran utilidad en aquellos casos en que las empresas se disponen a entrar en nuevos mercados, como es nuestro caso.
- Mayor adaptabilidad: Al analizar los factores que influyen en los niveles de oferta y demanda, las organizaciones pueden adoptar estrategias que les permitan adaptarse a los cambios y las tendencias de cada sector.
- Es flexible y dinámico: No se trata de un listado rígido de categorías. En cambio, el análisis puede aplicarse a las necesidades de cada caso.

Una vez tratada la importancia de este análisis procederemos a describir y enumerar los diferentes factores que rodean y afectan al negocio:

- **Factores político-legales**

Respecto a los factores político-legales, cabe señalar que el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación está sometido a las directivas

europas que afectan al mismo. Es un sector muy globalizado y la política europea debe encaminarse a armonizar la regularización de este tipo de sectores para facilitar una normativa común.

Entre los factores políticos que nos afectan directamente se encuentra la proximidad de elecciones generales en España, y con ello la posibilidad de un cambio de gobierno que repercutiría en una revisión general de objetivos políticos, con lo que es difícil saber hacia dónde puede dirigir el gobierno la estrategia respecto al sector TIC.

Otro factor que incide directamente en el sector son las políticas de austeridad que pueda llevar a cabo el gobierno. En los últimos años hemos sufrido políticas de austeridad en nuestro país que han provocado recortes en los presupuestos y en las inversiones públicas, provocando un mayor efecto de la recesión en los sectores más tecnológicos.

Respecto a los factores legales, en general, cabe destacar que la regulación del sector de las TIC es complicado y requiere de constante actualización. Debido a que pertenece a un sector muy tecnológico, su transformación es rápida y la legislación, en ocasiones, no es lo suficientemente rápida para adaptarse a las necesidades del sector.

En este sentido, existe el plan Avanza que es el primer Plan que ha supuesto una verdadera apuesta real del Gobierno y del conjunto de la Sociedad Española por el desarrollo de la Sociedad de la Información y del Conocimiento. Ha supuesto la dedicación de más de 5.000 millones de euros entre 2005 y 2008 por parte del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a través de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información.

Con el objetivo de afianzar los hitos alcanzados en el ámbito de Avanza, se ha definido el Plan Avanza2, en el contexto presupuestario del año 2009, que tras la evaluación de los resultados alcanzados hasta ahora, refuerza determinadas líneas estratégicas.

Las iniciativas de Avanza2 se agrupan en cinco ejes de actuación:

- **Desarrollo del sector TIC** (línea dotada con 663 millones de euros en 2009), cuyo objetivo es apoyar a empresas que desarrollen nuevos productos, procesos, aplicaciones, contenidos y servicios TIC, promoviendo, como prioridades temáticas básicas, la participación industrial española en la construcción de la Internet del Futuro y el desarrollo de contenidos digitales.
- **Capacitación TIC** (línea dotada con 548 millones de euros en 2009), que persigue incorporar masivamente a la SI tanto a ciudadanos como a empresas, con una prioridad reforzada en las pymes y sus trabajadores.
- **Servicios Públicos Digitales** (línea dotada con casi 186 millones de euros en 2009), mediante la cual se mejorará la calidad de los servicios prestados por las Administraciones Públicas en Red, con énfasis especial en el apoyo a las Entidades Locales y el desarrollo de las funcionalidades del DNI electrónico, de cuyo desarrollo España es pionera a escala internacional.
- **Infraestructura** (línea dotada con 89 millones de euros en 2009), que reforzará el impulso al desarrollo y la implantación de la SI en entornos locales, mejorando la prestación de los servicios públicos electrónicos al ciudadano y las empresas mediante el uso de las TIC.
- **Confianza y Seguridad** (línea dotada con casi 11 millones de euros en 2009, sin incluir convocatorias de ayudas a entidades públicas y privadas en el ámbito de la Confianza TIC, ni el presupuesto de la Oficina de Atención al Usuario de Telecomunicaciones), que persigue el doble objetivo de reforzar la confianza en las TIC entre ciudadanos y empresas, mediante políticas públicas de seguridad de la información, y fomentar la accesibilidad de los servicios TIC.

El Gobierno aprobó la Estrategia 2011-2015 de Avanza 2 para situar a España como líder en el uso de productos y servicios TIC avanzados.

La segunda fase del Plan Avanza busca coadyuvar al cambio de modelo económico de nuestro país a través de las TIC, al generar un incremento de la competitividad y la productividad. La Estrategia 2011-2015 centrará sus esfuerzos en diez objetivos, entre los que se encuentran fomentar la inversión en redes de alta capacidad, generalizar la Administración electrónica, extender la cultura de la seguridad, fortalecer el sector de los contenidos digitales y desarrollar las TIC verdes. Se mantiene el modelo de ejecución basado en la colaboración con las Comunidades Autónomas, las entidades locales, las entidades sin ánimo de lucro y las empresas privadas.

En cuanto al marco normativo del sector en el cual vamos a operar podemos decir que es muy amplio y, en muchos casos, complejo. A continuación se citan las leyes más generales:

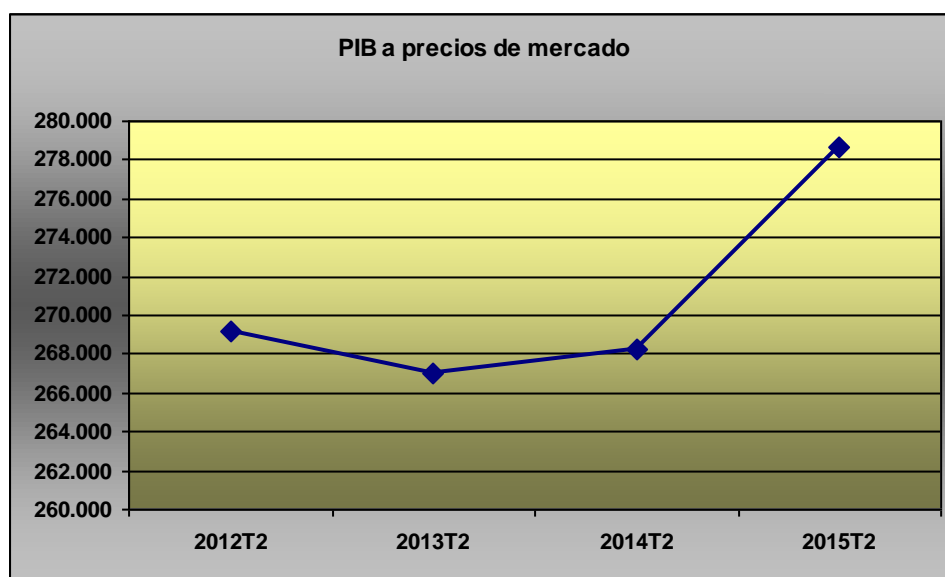
- Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones.
- Ley 25/2007, de 18 de octubre, de conservación de datos relativos a las comunicaciones electrónicas y a las redes públicas de comunicaciones.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.
- Ley 56/2007, de 28 de diciembre, de Medidas de Impulso de la Sociedad de la Información.
- Ley 23/2006, de 7 de julio, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril.
- Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.
- Ley 3/1991 de 10 de enero, de Competencia Desleal.
- Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.
- Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible

- **Factores económicos**

Para saber cómo influyen los factores económicos deberemos estudiar el estado de la economía actual. Esto se realiza desde el análisis de cuatro índices generales: el PIB (Producto Interior Bruto), el tipo de interés (EURIBOR), el índice de precios al consumo (IPC) y la tasa de desempleo.

En primer lugar vamos a analizar el Producto Interior Bruto del país, es decir, el conjunto de todos los bienes y servicios producidos en España durante un año. Comprobaremos cuál es su evolución para saber si el país está en fase de crecimiento o la crisis sigue frenando la economía provocando descensos en la producción.

Figura 5. Evolución del PIB en España



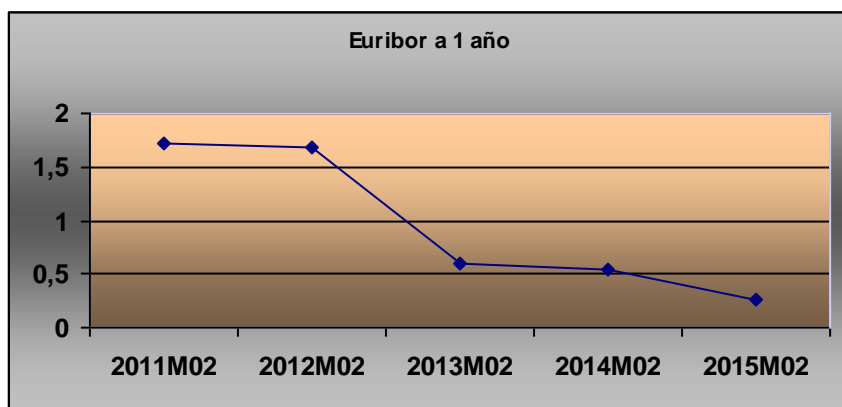
Fuente: Elaboración propia (datos INE), 2015.

Como se observa en la figura 5, el PIB disminuyó en el segundo trimestre de 2013 con respecto al PIB del mismo período de 2012 pero se incrementa ligeramente en el mismo período de 2014, para afianzar su crecimiento en el mismo período de 2015, constatando así una recuperación de la crisis en el país.

El segundo indicador importante para la economía es la variación del tipo de interés. Este análisis se realiza desde el estudio del EURIBOR que es el acrónimo de Euro Interbank Offered Rate o “tipo europeo de oferta interbancaria”. Es el tipo de interés aplicado a las operaciones entre bancos de Europa; esto significa que es el porcentaje que paga como tasa un banco cuando otro le deja dinero.

Se calcula haciendo una media de los tipos de interés de las entidades financieras más importantes de Europa para depósitos interbancarios, se utiliza como referente en las tasas de las hipotecas en los países que pertenecen a la Unión monetaria europea. Su cálculo se realiza por la media simple de los tipos de interés diarios de las operaciones cruzadas al plazo de un año en el mercado de depósitos interbancarios, entre las 64 entidades financieras con mayor volumen de negocio. Por tanto el EURIBOR varía cada día, en el caso de las hipotecas se suelen revisar cada 6 meses o un año (en función de la contratada).

Figura 6. Evolución del EURIBOR.



Fuente: Elaboración propia (datos INE), 2015.

El valor del EURIBOR es la manera que tienen los préstamos hipotecarios variables de adaptarse a las distintas situaciones del mercado.

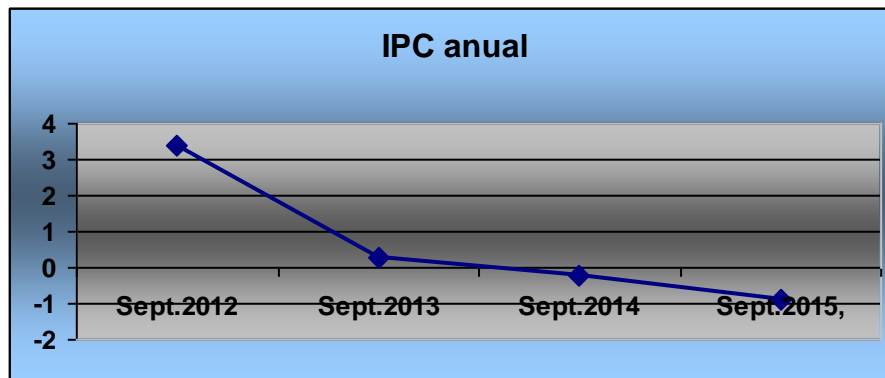
En tiempos de crisis, el EURIBOR suele estar bajo y, en consecuencia, las cuotas descienden. Por el contrario, en tiempos de bonanza económica los tipos de interés suelen subir.

Esta afirmación podemos observarla en la Figura 6, la cual refleja el mínimo histórico en el que nos encontramos. La evolución del indicador depende de las subidas o bajadas de tipos que aprueba el Banco Central Europeo (BCE), que en su reunión del pasado septiembre redujo los tipos de interés al mínimo histórico del 0,05%, algo que no ha variado desde entonces. Hay que retroceder hasta julio de 2008 para encontrar el máximo histórico del euríbor, que fue del 5,393%, y a partir de ese momento tomó una trayectoria a la baja que se paró en 2010, y que retomó a mediados de 2011. Durante 2012 se produjo una nueva recesión debido a la crisis bancaria y la tendencia continuó durante 2013 y a lo largo de 2014, donde el euríbor osciló entre el máximo anual del 0,604% que alcanzó en abril y el mínimo histórico de diciembre, en el 0,329%.

El euríbor en octubre de momento baja respecto al mes anterior. La media de su valor mensual es de 0,136%. Si la tendencia sigue hasta el final de mes el Euríbor sumaría así su tercer mes consecutivo de bajada. La diferencia anual en caso que el euríbor cerrara con este valor actual experimentaría una bajada de 0,202 puntos

Un tercer indicador que nos permite saber el estado de la economía será el Índice de precios al consumo, más conocido como el IPC. Este indicador es la evolución de los precios en un determinado periodo y que sirve de referencia para establecer el coste de la vida. Es una variable que refleja el encarecimiento (o el abaratamiento) de los bienes y servicios que consume la sociedad. Este estudio lo realiza el Instituto Nacional de Estadística sobre un conjunto de productos (cesta) relacionados con la alimentación, el transporte, la educación, prendas de vestir, etc.

Figura 7. Evolución del IPC



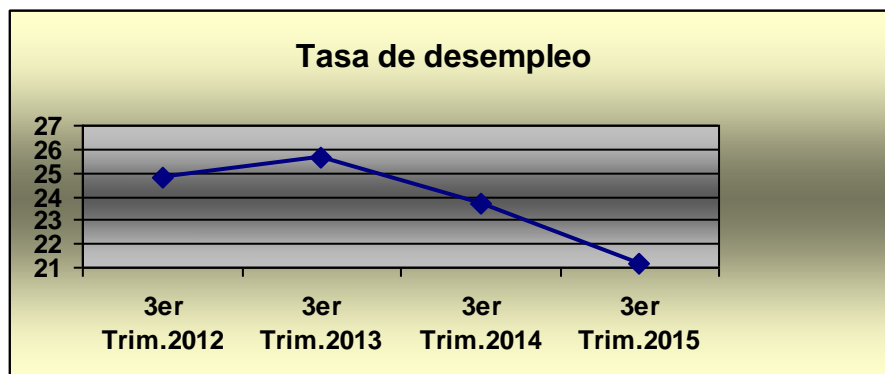
Fuente: Elaboración propia (datos INE), 2015.

Como podemos observar en la figura 7, el IPC se encuentra en su máximo en septiembre de 2012, según el período analizado. A partir de septiembre de 2012 el IPC comienza su descenso hasta situarse en el punto más bajo en septiembre de 2015. Esto quiere decir que los precios disminuyen favoreciendo el consumo.

Por último, otra variable a tener en cuenta para realizar el análisis del entorno económico es la tasa de desempleo. El nivel de ocupación que existe en un país está directamente relacionado con el poder adquisitivo del mismo.

En la figura siguiente se muestra la evolución de la tasa de desempleo en el período 2012-2015.

Figura 8. Evolución de la tasa de desempleo



Fuente: Elaboración propia (datos INE), 2015.

En la figura 8, podemos ver que durante 2012 y 2013 se incrementa la tasa de desempleo, es decir existe un mayor número de parados en España. Sin embargo, la tendencia cambia en 2014 con un descenso en dicha tasa que continúa descendiendo en 2015, logrando el mayor descenso desde el año 2007. Todo ello se va encaminando hacia una esperanza real de fin de la crisis y recuperación de la economía.

- **Factores socioculturales**

Los factores socioculturales se pueden analizar desde diversas perspectivas, entre las cuales cabe destacar las siguientes:

- Tendencias de estilo de vida: la sociedad actual avanza dando pasos de gigante en cuanto al desarrollo y uso de las denominadas “nuevas tecnologías”. Los avances inducidos por la Electrónica, las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones son unos de los factores más importantes que contribuyen a mejorar el nivel de vida y el bienestar de la sociedad actual.

La sociedad no puede concebir su actividad diaria sin recurrir a la tecnología y en nuestro caso, a nivel empresarial, el efecto es más impactante. Los empresarios siguen descubriendo ventajas en cuanto al uso de las nuevas tecnologías, al igual que el ciudadano común, por lo que el mercado potencial de los próximos años queda asegurado por una clara tendencia hacia el establecimiento de un modelo de vida más eficiente en cuanto al uso y rendimiento de los recursos disponibles. El renting es un servicio que comienza poco a poco a instaurarse en la vida de los consumidores y, sobretudo de las empresas, ya que hace posible que muchas empresas que no tienen capacidad para comprar tecnología puedan “alquilarla” y beneficiarse de una forma de pago más cómoda. Además no requiere de conocimientos a nivel técnico ya que es la empresa subcontratada la que se ocupa de su instalación, mantenimiento y servicio técnico.

- Poder adquisitivo: gracias a la globalización de los mercados se ha producido una gran convergencia de competidores, lo que ha derivado en una progresiva disminución del coste de uso de determinadas tecnologías. Esta ventaja para el usuario es menor si se necesita un servicio más especializado y personalizado. En el ámbito empresarial pasa exactamente lo mismo, aunque la relación coste-beneficio es más apreciable que a nivel particular.

- Cambio en la actitud del consumidor: Paulatinamente las empresas se están dando cuenta de las ventajas de contar con empresas especializadas en la gestión, mantenimiento y evolución de los recursos informáticos y las comunicaciones en sus organizaciones.

Los servicios de externalización TIC ponen al servicio de las empresas, herramientas y metodologías que aseguran el buen funcionamiento de las nuevas tecnologías, permitiendo que los recursos humanos de la empresa se centren en las áreas de valor para su negocio.

La externalización presenta ventajas económicas, como consecuencia de las economías de escala; que por un lado abaratan costes y por otro transforman la inversión en gasto, lo que facilita a las empresas y sobretodo a las de menor tamaño, el acceso a las nuevas tecnologías. Por otro lado, bajo este modelo, las empresas pueden acceder a las mejores soluciones tecnológicas y despreocuparse de la urgencia del día a día y de la evolución de la tecnología. Además, la contratación de los servicios TIC externalizados contribuyen a la mejora de la calidad del servicio en sí y dota de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a la empresa.

- Cambio en la percepción de los clientes frente al uso de las TIC: durante mucho tiempo la actitud del empresario hacia el uso de las TIC no era la adecuada para el desarrollo potencial de los recursos de su empresa. Esta actitud era la consecuencia de dos factores principalmente: el creer que no se necesita la tecnología para desarrollar la actividad de la empresa y la necesidad de una formación para poder extraer el mayor rendimiento a la inversión realizada.

En los últimos años se está produciendo un cambio positivo en cuanto al uso de los servicios ofertados por los distintos operadores, aunque existen

pequeños minoristas que se muestran recios al amplio abanico que les ofrecen las TIC, centrándose en el uso necesario para mantener su negocio, no para su evolución. El desconocimiento de muchas empresas que no se dedican a las tecnologías hace que se valore mejor el renting de las mismas, ya que pone en manos de profesionales del sector las necesidades de información de las empresas.

- Leyes y actuaciones para la tranquilidad del usuario: el escenario con el que se encuentran los distintos usuarios de TIC y de servicios relacionados está empezando a ser más ameno que hace unos años. Se están promulgando leyes de protección al usuario, el beneficio de la libre competencia vía textos legislativos y se intenta fomentar un sistema educativo que genere usuarios y empleados cualificados para el desarrollo de la Sociedad de la Información.

- **Factores tecnológicos**

Probablemente los cambios generados por las nuevas tecnologías en la sociedad las últimas dos décadas pasen a la historia como un hito similar a la invención de la imprenta o la máquina de vapor, por su impacto en todos los ámbitos y el carácter de evolución acelerada que conllevan estos cambios. Internet y la telefonía móvil han revolucionado nuestra forma de trabajar, de disfrutar del ocio, de hacer nuestras compras, de generar modelos de negocio y, quizás el más importante, de relacionarnos.

El tráfico Cloud global se multiplicará por cuatro en los próximos cinco años, alcanzando un total de 8,6 Zettabytes anuales (719 Exabytes mensuales) a finales de 2019, desde los 2,1 Zettabytes registrados en 2014, lo que supone una tasa de incremento interanual del 33 por ciento.

Así se desprende del quinto informe anual Cisco® Global Cloud Index (2014-2019) presentado el pasado miércoles, que también predice que el tráfico data center global (el tráfico que viaja dentro de los data centers, entre los data centers y hacia los usuarios finales) se triplicará en dicho período alcanzando un total de 10,4 Zettabytes anuales en 2019 desde los 3,4 Zettabytes registrados en 2014.

De ese total (10,4 ZB), el tráfico Cloud (el componente de tráfico de los data centers de más rápido crecimiento generado por servicios Cloud accesibles a través de Internet desde centros de datos Cloud virtualizados) supondrá el 83 por ciento.

Para entender mejor estos datos, un Zettabyte corresponde a 1.000 millones de Terabytes o a 1 billón de Gigabytes, mientras 10,4 Zettabytes equivalen a:

- 144 billones de horas de música en streaming. – El equivalente a cerca de 26 meses de música ininterrumpida en streaming para el total de la población mundial prevista * en 2019.
- 26 billones de horas de conferencias web empresariales. – El equivalente a unas 21 horas diarias de conferencias web para todos los trabajadores del mundo en 2019.
- 6,8 billones de películas en alta definición (HD) visualizadas on line. – El equivalente a unas 2,4 horas diarias de películas HD en streaming para el total de población mundial prevista en 2019.
- 1,2 billones de horas de vídeo en ultra-alta definición (UHD) en streaming. – El equivalente a cerca de 25 minutos diarios de vídeo UHD en streaming para el total de la población mundial prevista en 2019 o el equivalente a cerca de 1,4 horas diarias de vídeo UHD en streaming por cada hogar en 2019 (2.200 millones de hogares previstos en 2019 a escala global).

* La población mundial prevista en 2019 es de 7.600 millones de personas según la ONU.

Distintos factores están acelerando el crecimiento del tráfico Cloud y la transición a servicios Cloud, incluyendo la mayor demanda de almacenamiento personal en la nube debido al incremento exponencial de dispositivos móviles, el creciente uso de servicios Cloud públicos por parte de las empresas, la mayor virtualización de los entornos Cloud privados y la proliferación de conexiones Máquina-a-Máquina (M2M) en la nueva era del Internet of Everything (IoE).

En este sentido, Cisco prevé que el IoE -la conexión de personas, procesos, datos y objetos- jugará un papel esencial en el crecimiento del tráfico data center y Cloud. Las aplicaciones Cloud generarán grandes volúmenes de datos que alcanzarán los 507,5 Zettabytes anuales (42,3 Zettabytes mensuales) en 2019 desde los 134,5 Zettabytes anuales (11,2 ZB mensuales) contabilizados en 2014, multiplicando por 49 veces el tráfico data center global previsto para 2019 (10,4 ZB). Como ejemplo, una ciudad inteligente con 1 millón de habitantes generará 180 millones de Gigabytes de datos diariamente en 2019.

Tráfico Cloud por regiones:

- En 2019 Norteamérica acumulará el mayor volumen de tráfico Cloud (3,6 ZB anuales), seguido por Asia-Pacífico (2,3 ZB anuales) y Europa Occidental (1,5 ZB anuales).
- Norteamérica también generará la mayor parte del tráfico data center en 2019 (4,5 ZB anuales), seguido por Asia-Pacífico (2,3 ZB anuales) y Europa Occidental (1,8 ZB anuales).

Crecimiento de nubes públicas frente a privadas:

- El Cloud público -con servicios ofrecidos sobre una red abierta al uso público- está creciendo más rápido que el Cloud privado (que incluye infraestructura operada por una sola organización en términos de cargas de trabajo). Mientras el Cloud público crecerá a un ritmo interanual del 44 por ciento entre 2014 y 2019, el Cloud privado lo hará al 16 por ciento.

- Para 2019, el 56 por ciento de las cargas de trabajo Cloud se procesarán en centros de datos con entornos Cloud públicos, aumentando desde el 30 por ciento que supusieron en 2014, mientras el 44 por ciento restante de las cargas de trabajo Cloud serán procesadas en data centers con entornos Cloud privados, cayendo desde el 70 por ciento contabilizado en 2014.

Virtualización del data center:

- Mientras las cargas de trabajo de los centros de datos tradicionales se multiplicarán por más de dos entre 2014 y 2019, las cargas de trabajo Cloud crecerán más de tres veces en el mismo período.
- La densidad de las cargas de trabajo (es decir, las cargas de trabajo por servidor físico) fue de 5,1 en 2014 para los data centers Cloud, y crecerá hasta 8,4 en 2019, mientras la densidad de las cargas de trabajo de los CPDs tradicionales fue del 2,0 en 2014 y crecerá hasta 3,2 en 2019.

En 2019 el modelo de servicio más extendido y adoptado para cargas de trabajo Cloud de entornos públicos y privados será el Software como Servicio (SaaS, Software as a Service).

- En 2019 el 59 por ciento de todas las cargas de trabajo Cloud serán SaaS (45 por ciento en 2014).
- En 2019 el 30 por ciento de todas las cargas de trabajo Cloud serán IaaS (Infrastructure as a Service, Infraestructura como Servicio), desde el 42 por ciento que supusieron en 2014.
- En 2019 el 11 por ciento de todas las cargas de trabajo Cloud serán PaaS (Platform as a Service, Plataforma como Servicio), desde el 13 por ciento que supusieron en 2014.

Almacenamiento en el Cloud de los consumidores:

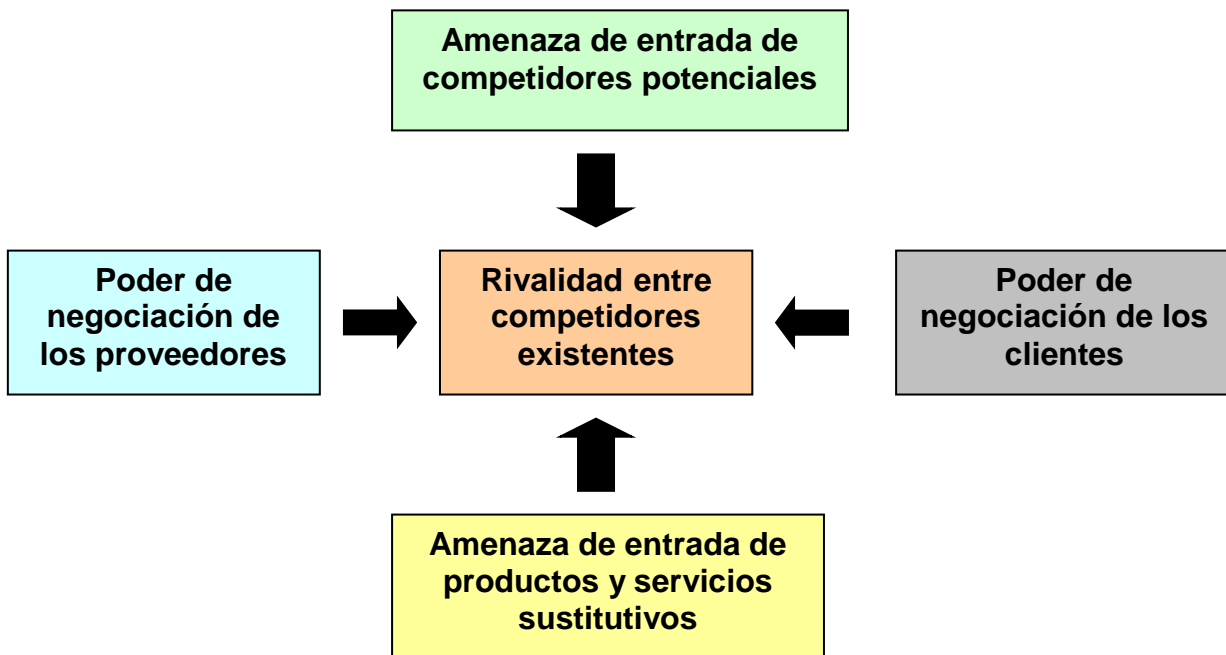
- Aunque en la actualidad el 73 por ciento de los datos almacenados en dispositivos cliente reside en PCs, en 2019 la mayoría de datos almacenados (el 51 por ciento) se trasladará a dispositivos no PC como smart phones, tablets o módulos M2M.
- Debido al creciente volumen de datos almacenados, habrá una mayor demanda de servicios de almacenamiento personal en el Cloud, de forma que en 2019 el 55 por ciento de los usuarios residenciales de Internet (más de 2.000 millones) utilizarán dichos servicios (42 por ciento en 2014, 1.100 millones de usuarios), *ver Figura 6*.
- A escala global, el tráfico medio de almacenamiento en Cloud por usuario será de 1,6 Gigabytes mensuales en 2019, frente a los 992 Megabytes mensuales contabilizados en 2014.

3.3. Análisis del Microentorno: las 5 fuerzas de Porter

Comprender la estructura del entorno es esencial para poder tomar decisiones que adapten la empresa a las características propias del mismo, además de realizar previsiones fiables. Cuando se analiza la estructura del entorno debemos establecer dos niveles: microentorno y macroentorno. El microentorno está formado por los elementos más cercanos a la empresa, con los que tiene una relación cotidiana.

Para estudiar el entorno inmediato, vamos a utilizar el modelo de las 5 fuerzas, difundido por Michael E.Porter, basado en el análisis de 5 elementos del entorno: la amenaza de entrada de competidores potenciales, la amenaza de entrada de productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores actuales.

Figura 9. Las fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de PORTER, M. (1999): Ser Competitivo

- **Competidores actuales**

En los últimos años la aparición de nuevas empresas que operan con precios muy bajos, los altos precios de la energía y las estrategias cada vez más agresivas de los grandes operadores y pequeñas empresas, que ofrecen un pack menor de servicios que estos últimos, junto con las medidas adoptadas por las convencionales para intentar competir en igualdad de condiciones, han convertido el mercado de los servicios de telecomunicaciones en uno de los sectores más discutidos y dinámicos. El resultado son las oportunidades cada vez más beneficiosas para los usuarios, pero también una oferta tan extensa que puede llegar a confundir al cliente.

Actualmente, como podemos ver en la tabla siguiente, el número de empresas en los tres últimos años ha aumentado. En 2015 existen 246 empresas más en el sector que opera nuestra empresa, que en 2013. Esto significa que aumenta la competencia en el sector, ya que a mayor oferta, mayores esfuerzos se

deben realizar para declinar al cliente hacia nuestro servicio, puesto que tiene mayor poder de elección.

Tabla 9. Número de empresas del sector por CC.AA en 2015

	2015	2014	2013
619 Otras actividades de telecomunicaciones	2.555	2.483	2.309

Fuente: Elaboración propia con datos del INE, 2015.

El acceso a la tecnología necesaria para poder hacer frente a las necesidades de los clientes puede ser adquirido de forma más o menos fácil si se dispone del conocimiento humano para desarrollarla o bien mediante la adquisición de la misma, previo pago de su importe.

Aunque Redsistem Valencia S.L tiene un amplio abanico de servicios y cuenta con asociados que le permiten tener una posición ventajosa, en coste y tecnología, aparte de los grandes competidores de la empresa (grandes operadores), también existen pequeños proveedores especializados en servicios concretos que compiten en coste con los grandes operadores, y que buscan obtener un aumento, aunque no muy significativo, de sus cuotas de mercado, en vía de obtener rentabilidades que les permitan crecer y diversificar su cartera de servicios.

Tanto los proveedores de equipos de telecomunicaciones como las compañías especializadas en instalaciones de redes y explotación de las mismas, siguen preocupadas ante la paralización en las inversiones en nuevas infraestructuras por parte de las operadoras. Dos son las razones principales que han llevado a las operadoras a reducir sus inversiones. Por un lado, el parón sufrido en las ventas como consecuencia de la crisis y la disminución del consumo. Por otro lado, la gran incertidumbre regulatoria existente sobre las Redes de Nueva Generación.

De esta manera, se necesita dar un paso más en cuanto a la estrategia de fidelización de los clientes para poder obtener un mínimo de rentabilidad que permita posicionarse por encima de la competencia, sea cual sea el escenario económico, pues la capacidad tecnológica siempre irá a la par de las necesidades del mercado.

Respecto a la reducción progresiva y sistemática de precios podemos destacar que el crecimiento del número de proveedores de soluciones tecnológicas, el avance de los conocimientos sobre la materia y la experiencia adquirida por los modelos de negocio centrados en la misma, hace que los precios sean prácticamente asequibles para cualquier cliente. La cuestión es intentar especializarse en soluciones más complejas y necesarias para las empresas con el fin de que estas paguen por su implantación. En este caso, Redsistem Valencia S.L diferencia sus packs de productos en busca de la satisfacción del mayor número de contratiempos con los que se encuentran sus clientes.

La inversión en infraestructuras y conocimiento de los operadores es muy elevada, lo que supone una barrera de entrada al sector, junto con la complejidad que puede resultar de algunos subsectores muy tecnológicos.

Dentro del hipersector de las telecomunicaciones, y más concretamente en el mercado de los servicios de telecomunicaciones, la variedad y cantidad de actores que concurren es sumamente significativa. El tamaño y la oferta de servicios que proponen los distintos proveedores provocan una diversidad de estrategias orientadas a conseguir un determinado posicionamiento. Fruto de esta diversidad se obtiene una especialización en cada uno de los segmentos de actividad, lo que implica un aumento de la competencia entre los actores de un mismo segmento. Además el interés estratégico del sector como motor del desarrollo y del incremento de beneficios que provocan los servicios orientados a las TIC puede atraer nuevas empresas a competir en el sector.

Por último, cabe destacar la importancia de las barreras de salida del sector debido a los acuerdos entre proveedores y uso de activos especializados de difícil liquidación (los equipos utilizados se quedan atrás tecnológicamente con suma facilidad). Dicha obsolescencia de equipos beneficia directamente al renting tecnológico debido a que nuestros clientes cuentan con la ventaja de

poder renovar sus equipos con frecuencia ya que no los compran, sino que alquilan el servicio, por lo que pueden renovarlo con mayor facilidad.

- **El poder de negociación de los clientes**

El interés de los clientes es lograr unos precios lo más bajos posibles, y esto será posible en función del poder de negociación que tengan. La elección de las empresas de los grupos de compradores a los que desea vender, es una decisión estratégica muy importante que deberá realizar en función del poder de negociación que cada uno de los clientes tenga. Los principales factores que determinan el poder negociador de los clientes son:

- Costo de cambiar a sustitutos no muy elevado: cuando los clientes no necesiten efectuar fuertes inversiones para adaptarse a los requisitos de un nuevo proveedor, no se ven disuadidos de hacerlo. Esto facilita el establecimiento de nuevos competidores, pues los clientes no están fidelizados.

- Número ilimitado de compradores: dentro del mercado de las TIC existe un número ilimitado de clientes que pueden demandar los servicios de una empresa tecnológica, ya sean clientes particulares o mayoritariamente empresas. El poder de negociación de dichos clientes aumenta con el tamaño de la muestra, y debemos tener en cuenta la posibilidad de que se unan, lo que les puede permitir influir en la forma de actuar de cualquier empresa. Por otra parte, como los servicios ofrecidos están básicamente dirigidos a empresas, el nivel de conocimientos, de estudios, cultural, etc. del cliente suele ser más elevado que si se negociara con particulares, lo que se traduce en una mayor presión sobre la empresa suministradora.

- Fácil accesibilidad de los compradores a las ofertas del mercado: hoy en día, cualquier cliente que necesite una solución, tiene el camino muy fácil para encontrar el recurso buscado. La mayoría de las empresas que ofertan productos y servicios tecnológicos disponen de su propia página Web, cuya dirección suele coincidir con el mismo nombre de la empresa. Prácticamente la totalidad de las empresas, que ejercen como clientes potenciales, disponen de

acceso a Internet por lo que la búsqueda de información la tienen bien asegurada. Por otro lado, si no se dispone del mínimo tecnológico, siempre queda recurrir a las Página Amarillas y buscar el domicilio de las empresas relacionadas.

- Marco inmejorable para unir consumidores y realizar acciones de presión contra determinadas empresa cuando los clientes están insatisfechos: como hemos mencionado anteriormente, la unión de consumidores puede llegar a ser relevante para el devenir de una empresa. En este punto, la satisfacción del cliente determinará el tipo de acción que puede llevar a cabo.

Si los clientes no se muestran satisfechos, la acción puede conducir a la empresa a tener una imagen de marca penosa, ya que no hay mejor publicidad que el famoso “boca a boca”, lo que desembocaría en una pérdida de credibilidad frente a los productos y servicios ofertados.

- Gran poder de negociación debido a Internet, ya que esta herramienta proporciona vías más directas al cliente y elimina eslabones en la distribución de productos: debido a esta herramienta, el cliente obtiene una serie de ventajas que le permite poder decidir sobre a qué proveedor hacer su pedido.

- Fragmentación del sector: los clientes de este sector poseen una gran influencia en el sentido de que existen muchas empresas y operadores entre las cuales poder elegir sus productos y servicios. Como se ha mencionado anteriormente, el sector está compuesto por numerosos competidores, por lo que el poder de negociación de los clientes es grande.

- Dificultad en la integración hacia atrás debido a los altos costes a incurrir para poseer los equipos necesarios, así como el personal cualificado necesario para su puesta en funcionamiento y control.

En este caso, nuestra empresa carece de tal dificultad debido a los acuerdos de los que dispone con empresas del grupo que le proporciona una estabilidad en cuanto a recursos materiales y humanos, e incluso financieros, debido al apoyo de un grupo de empresarios de la Comunidad Valenciana.

- **El poder de negociación de los proveedores**

Existe un gran número de proveedores de importancia constatada y mayor número de importancia relativa.

Debido al tamaño del sector que estamos estudiando, el número de proveedores, ya sea de energía como de los equipos necesarios para desarrollar los servicios que ofertan los operadores, es muy significativo. Existen para el sector proveedores tanto nacionales como extranjeros. En ambos casos los principales son empresas portadoras de datos y hardware, la diferencia radica en que unas proveen un conjunto de servicios dependiendo del nivel de integración de su empresa y otras tienen menor peso en el mercado y proveen algún servicio aislado y especializado, pero a ningún tipo se le puede atribuir mayor importancia que al otro.

La rivalidad y competencia entre estos proveedores es tan alta que su poder de negociación con los clientes es casi nulo. Sin embargo, la mayoría trabaja con contratos a largo plazo lo que les permite mantener a un cliente por periodos relativamente largos de tiempo, pero en contraposición, se ven en la necesidad de ofrecer precios bajos.

La mayoría de los proveedores ofrecen una cartera de servicios bastante parecida. Esto se traduce en un bajo poder de negociación, pues “el vecino” puede proporcionar a mi empresa el mismo servicio e incluso puede que a un menor coste. La ventaja de la que dispone Redsistem S.L se crea en función de su especialización en packs no comunes, es decir, en packs personalizados y creados en función de las necesidades de sus clientes y no en la búsqueda de clientes que cuadren con packs estandarizados.

- **Amenaza de entrada de productos y servicios sustitutivos**

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que pueden desplazar a otros, sin ser exactamente iguales pero que ofrecen al consumidor un uso equivalente para satisfacer sus necesidades.

Las claves del sector que fomentan la aparición de estos son:

- Internet fomenta la aparición de sustitutos: la aparición de Internet ha propiciado una ventana abierta hacia la búsqueda de información referente a todas las necesidades que puedan surgir a un cliente potencial. Esta herramienta ha provocado que con un simple “click” podamos acceder a los distintos ofertantes de cualquier producto. El esfuerzo es mínimo y el resultado máximo.
- Diferenciación en los precios de posibles sustitutos en función de su calidad: dentro de este sector existe una amplia gama de productos y servicios sustitutos de los utilizados comúnmente. Dentro de esta variedad, la calidad y prestaciones de los mismos varían sustancialmente según el proveedor al que se recurra. Lógicamente, el precio de lo demandado variará según las prestaciones por lo que cada empresa podrá encontrar lo que busca en función de lo que necesite y, en la mayoría de los casos, en función del desembolso que pueda hacer efectivo.
- Bajos costes de cambio de proveedor y de sustituto: como ya se ha comentado anteriormente, la amplia variedad de soluciones y proveedores para la misma necesidad se traduce en un bajo coste de cambio de proveedor, ya que si el mercado estuviese formado por productos ofertados por un número mínimo de operadores, el coste se incrementaría notablemente.
- Existencia de clientes fidelizados con la imagen de marca de diversos operadores: el poder de los productos sustitutos es aparentemente muy elevado, pero también hay que tener en cuenta que hay grandes operadores que tienen una clientela fija obtenida a través de la calidad ofertada y también porque los clientes potenciales creen que el tamaño del operador elegido se corresponde con las prestaciones que puede ofrecer. Sin embargo, los nuevos agentes que intentan hacerse con un hueco en el mercado, optan por la vía del trato personalizado con el cliente como motor de expansión y fidelización.
- El elevado grado de desarrollo tecnológico como motor de innovación: debido a la gran innovación del sector y a la rapidez con que la tecnología se queda obsoleta, emergen infinidad de proveedores, basados en los avances obtenidos por las empresas punteras, los cuales obtienen su cuota aprovechándose de

los avances de otros, eso sí, con un desfase temporal que tendrá que ser analizado por el cliente.

- **Amenaza de entrada de competidores potenciales**

En la medida en que los negocios puedan ser copiados o imitados fácilmente, serán más vulnerables al ataque de nuevos inversionistas. Dentro de este sector, encontramos las siguientes barreras de entrada para los nuevos agentes:

- Existencia de una gran variedad de productos, relacionados tecnológicamente, ofertados por la mayoría de los operadores lo que se traduce en una dura barrera para los potenciales integrantes.

Los potenciales integrantes del sector se encuentran en un primer escenario con una oferta tecnológica, de sus posibles competidores, basada en la experiencia que estos tienen en el sector. Para poder equipararse a los mismos necesitarán un periodo de asimilación de las reglas del juego, así como un “know how” vital para poder empezar con su desarrollo profesional.

- Requerimiento de una importante inversión para comenzar la actividad (necesidad de acuerdos): la principal estrategia de estos agentes debería de desarrollarse entorno a las alianzas con otros agentes basadas en la complementariedad inherente a las actividades, de modo que les permitiese alcanzar un nivel competitivo suficiente compartiendo sus recursos. Esta característica de complementariedad favorecerá la gestión de la relación (concierto de objetivos, medidas y asignación de resultados), y la definición de métodos de resolución de conflictos, ambos elementos necesarios para la buena marcha de estos acuerdos.

- La posible diferenciación del producto se realiza en base a las exigencias del cliente, pero la mayoría de los operadores cuenta con la tecnología necesaria para afrontar cualquier necesidad.

- En este sector la mayoría de empresas integrantes tienen una vida empresarial bastante corta, es decir, no llevan demasiado tiempo ejercitando su labor. Los grandes operadores llevan mucho tiempo en el mercado y cuentan con empresas clientes fijas que ni siquiera se plantean el cambio de proveedor.

- Dificultad para encontrar las necesidades tecnológicas y de experiencia: se necesita un amplio abanico de aptitudes tecnológicas para poder competir con cierta posibilidad de crecimiento en el sector. El tiempo necesario para adaptarse a las condiciones del sector será un factor clave para el devenir de la empresa.

- Respecto a la competencia que suponen los bancos que se dedican al renting de todo tipo, incluido el tecnológico, cabe destacar que no son profesionales de sector de las TIC ya que no se dedican en exclusividad a esta actividad, sino que aprovechan sus recursos económicos y su capacidad financiera para abordar otras líneas de su negocio, subcontratando, probablemente, con empresas tecnológicas para poder ofertar el servicio.

3.4. Matriz DAFO-CAME

El análisis DAFO es una importante herramienta estratégica de diagnóstico que facilita la toma de decisiones. Se utiliza para conocer la situación real de la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. Su objetivo es que las partes involucradas en la actividad identifiquen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puedan afectar a la consecución de los objetivos de la empresa para plantear las acciones que se deban poner en marcha.

Dicho análisis se realiza en dos partes: el análisis de factores externo que nos permitirá conocer las oportunidades y las amenazas, y el análisis de los factores internos del que derivan las debilidades y las fortalezas. Una vez tengamos claros los factores externos e internos, procederemos a realizar la matriz lo más sencilla y concreta posible para que “a golpe de vista” podamos ver las características de la organización y hacia dónde encauzar las acciones para que sean más eficientes.

En la siguiente figura se muestra la Matriz DAFO. A pesar de los factores negativos inherentes a la actividad, existen unos factores positivos que, sumados a la capacidad de determinar las adversidades y poder emprender acciones para contrarrestarlas, ofrecen posibilidades interesantes en el mercado.

Figura 10. Matriz DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
1.La escasa internacionalización de las empresas del sector y su poca capacidad financiera y comercial	1. Empresas potencialmente usuarias de estos servicios aún son reacias a incurrir en este tipo de gasto
2.Falta de orientación a mercado	2. Demanda muy sensible al precio
3.Dificultad para dar saltos tecnológicos	3. Competencia de grandes empresas multinacionales y entrada de empresas nacionales
4.Falta de diferenciación causada por la poca especialización	4. Globalización. Subcontratación a precios mucho más económicos
5.El poco uso de las TIC en sectores de relevancia de cada zona	5. Dificultad en la capacidad de innovación. Costes elevados y falta de financiación
	6. Dificultad para encontrar personal TIC cualificado
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.Capacidad creativa y de innovación	1. Buenas expectativas de crecimiento de la demanda
2.Flexibilidad y alta capacidad de adaptación al mercado	2. Creciente atención de la Administración hacia el sector
3.Importante labor que realizan los centros e institutos tecnológicos como eslabón de transferencia hacia las empresas	3. Administración pública demandante de servicios
4. Integración de múltiples tecnologías	4. Valoración de la proximidad del proveedor para las PYMES
5. Necesidad de servicios de respaldo y continuidad ante fallos del sistema	5. Tendencia a la convergencia, de forma que las operadoras sean capaces de ofrecer todos los servicios a sus clientes

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En general, podemos decir que muchos de los factores negativos que va a tener que hacer frente el negocio se derivan de la crisis sufrida los últimos años, ya que ello ha provocado una caída en la inversión en I+D, tanto pública como privada, afectando de manera incipiente en los sectores tecnológicos. También la crisis ha afectado a los recursos humanos de manera que muchos profesionales cualificados han abandonado el país debido a la alta tasa de desempleo y a la situación precaria del empleo. Además cabe destacar la caída de la demanda en la época de crisis y la lenta recuperación de la misma.

Sin embargo, en la actualidad se vislumbran buenas expectativas ya que, parece que la crisis ha dejado paso a una recuperación plausible y con ello ha mejorado la demanda y, en cierto modo, la inversión. En el terreno laboral, la creciente necesidad de técnicos cualificados ha abierto una gran alternativa al desempleo, haciendo al sector atractivo para la demanda laboral. En lo referente a la legislación, las necesidades de regulación y la petición de soluciones desde las asociaciones y organizaciones tecnológicas han logrado que se regulen algunos campos y han ejercido presión sobre los organismos públicos para mejorar la actividad del sector.

Una vez se ha realizado el análisis DAFO es importante recabar la información obtenida para orientarla hacia las acciones pertinentes las que debe dirigirse la empresa. Para ello, vamos a realizar una matriz análoga que convierta las debilidades y amenazas en factores de mejora para la empresa y logre mantener y explotar las fortalezas y las oportunidades.

Figura 11. Matriz de acciones para el análisis DAFO

CORREGIR DEBILIDADES	AFRONTAR AMENAZAS
1. Negocio dirigido a la comunidad, expansión con el tiempo	1. Convencer a las empresas de las ventajas y abaratamiento de costes que supone el uso de las TIC
2. Conocimiento del mercado y selección del nicho de mercado que más se ajuste a las características de la empresa	2. Control del gasto en la empresa para poder ofrecer el servicio a un precio competitivo
3. Perspectivas de posibilidades de inversión tecnológica mediante partidas específicas en los presupuestos	3. competencia afecta pero en nuestro caso nuestro campo de actuación es distinto
4. Especialización en las necesidades demandadas por nuestros clientes	4. Aprovechar las sinergias derivadas de acuerdos estratégicos
5. Publicidad informativas sobre las ventajas de las TIC en cualquier tipo de compañía y promoción del servicio para captación de clientes	5. Lograr ventajas competitivas para nuestros clientes que pueden ser una fuente de financiación futura
	6. Posibilidad de incorporar personal en formación
MANTENER FORTALEZAS	EXPLOTAR OPORTUNIDADES
1. Empresa de nueva creación que permite partir de cero a la hora de ser creativos e implantar mejoras en la innovación	1. Capacidad oferta de la empresa
2. No existe un precedente en la estructura y el método de trabajo por lo que no existe rigidez	2. Capacidad de adaptación del servicio a las necesidades del sector público
3. Integración con los Institutos tecnológicos como camino hacia las necesidades de las empresas	3. Oferta de servicios a la administración
4. Adecuación a las distintas necesidades a través de servicios ligados	4. Proximidad en el trato implicación en las necesidades del cliente
5. Capacidad de respuesta ante fallos de los sistemas y soporte técnico continuo	5. Capacidad de crecimiento de la empresa y posibilidad de aumentar os servicios que ofrece

Fuente: *Elaboración propia, 2015.*

3.5. Análisis de la competencia directa

Dentro del amplio sector de las telecomunicaciones cabe distinguir entre los subsectores que se dedican a fabricación y los que se dedican al servicio. Estos últimos son el marco de nuestro proyecto y dentro de los mismos podemos destacar una fuerte competencia debido a la tendencia de homogeneización de los servicios ofertados y la continua bajada de precios que lo caracterizan.

El análisis de la competencia se puede hacer desde diferentes perspectivas ya que nuestra empresa se va a dedicar a ofrecer servicios TIC a pequeñas y medianas empresas, sobretodo, aunque lo haga a través del renting tecnológico para favorecer la inversión de las pymes adaptándolas a su capacidad financiera. Por ello, a pesar de que Redsystem Valencia SL pertenece al CNAE 6499 dentro de la clasificación CNAE 2009, se ha realizado el análisis de la competencia de los servicios TIC en general sin tener en cuenta la parte de renting para no desvirtuar el sector real al que pertenece la empresa, ya que la mayoría de empresas que se incluyen en esta clasificación son empresas principalmente financieras y no tecnológicas.

En el ámbito comunitario existen 272 empresas dedicadas a la misma actividad que realiza nuestra empresa, clasificadas en el CNAE 6190 según datos del INE (CNAE 2009). A continuación vamos a ver 10 de ellas que se encuentran en el ámbito de la Comunidad Valenciana:

- **Adesal telecom:** empresa tecnológica de referencia en la Comunidad Valenciana cuyo objeto es colaborar y ofrecer sus servicios a Administraciones Públicas y Empresas privadas. Está participada por Cellnex Telecom y Aguas de Valencia y centra su actividad en el sector de las telecomunicaciones. Entre otras, su principal actividad es la implantación, gestión de operación y mantenimiento de la Red COMDES (Red de Comunicaciones Móviles Digitales de Emergencia y Seguridad) de la Comunidad Valenciana.

- **Indea Ingeniería de aplicaciones:** empresa dirigida a la prestación de servicios de instalación y mantenimiento de equipos y servicios de cliente en el sector de telecomunicaciones, electrónica y tecnologías de la información. Está especializada en la instalación de redes y equipos de telecomunicaciones. ámbito geográfico de actuación es nacional. Disponen de delegaciones y almacenes en varias provincias para poder dar servicio en todo el territorio.
- **CarrierEnabler:** se dedica a la prestación de servicios de telecomunicación como operadora de telecomunicaciones, tanto de voz como de datos, tanto en redes analógicas como digitales, tanto para voz fija como para comunicaciones móviles. Se define a si misma como un proveedor global, líder en servicios de VoIP al por mayor para pequeñas y grandes empresas que buscan obtener el alcance internacional con precio bajo. Ofrecen sus servicios de terminación y origen de VoIP en 230 países, lo que garantiza la entrega de la CLI.
- **Giko Group:** Su actividad principal es el diseño, producción y distribución de productos y soluciones para el mercado de las Telecomunicaciones. Sus servicios son: diseño de Redes y Productos a medida de las necesidades del cliente, fabricación de Productos Activos y Pasivos de Fibra Optica para Telecomunicaciones y formación a sus clientes para la instalación de productos.
- **Prored:** centra su línea principal de negocio como operador nacional de telecomunicaciones para el mercado empresarial / residencial bajo red propia. La empresa fue fundada en 1997 lo cual la sitúa como una de las empresas valencianas más veteranas que se ha mantenido en un sector tan exigente como es el mercado español de conectividad y acceso a Internet. La empresa presta sus servicios en distintas áreas: Internet/Intranet, consultoría y auditoria, redes de comunicaciones, integración de sistemas y desarrollo de software.
- **Internet Xpress:** operador de telecomunicaciones e integrador de soluciones IT. Fundado en 1995 como ISP de Internet con capital 100% Valenciano. Ha ido evolucionando sus servicios hacia la integración de

sistemas y comunicaciones. Diseñan "soluciones llave en mano" en Voz, Datos e Internet, para cualquier cliente empresarial. En Internet Xpress disponen de licencia y cobertura en todo el territorio nacional con red propia de Voz y Datos. En la actualidad, tienen una plantilla de profesionales con más de 10 años de antigüedad en la empresa.

- **Skybel:** se dedica a la prestación de servicios de telecomunicación, incluso la reventa y distribución de los mismos. la instalación y mantenimiento de redes de telecomunicación, redes de datos y redes de TV, y de equipos electrónicos y de telefonía. Tiene 10 años de experiencia en proveer Servicios de Telecomunicaciones a Empresas, Administración Pública y Clientes Residenciales. Dispone para el desarrollo de dicha actividad con las licencias necesarias de la CMT para la venta del servicio telefónico fijo y con licencia que la habilita como operadora de datos electrónicos, servicios de transmisión de datos disponibles al público y explotación de una red de comunicaciones electrónicas.
- **Digitel:** parte de la experiencia, recursos y aplicaciones propias dentro del sector de las telecomunicaciones para el Sector Logístico y Comercio Internacional. Una plataforma con desarrollo propio, íntegramente desde el código fuente a los sistemas de almacenamiento de datos, así como el intercambio de procesos entre Empresas y Equipos. Da soporte a importantes grupos empresariales del Sector Logístico nacional y mediante la utilización de pasarelas informáticas, son importantes firmas multinacionales las que ya se benefician del intercambio de información en tiempo real utilizando productos totalmente desarrollados por su equipo de técnicos. Especializados en operaciones de misión críticas y procesos en tiempo real.
- **Servicios telemáticos WFLETES SL:** dedicada a la multi-videoconferencia, video-vigilancia ip/clásica, networking de cualquier nivel (redes informáticas, vpn, voz sobre ip), domótica, automatismos industriales, programación a medida a todos los niveles, servicios cartográficos avanzados (y de cualquier índole), consultoría aplicada a tecnología.

- **Mensamatic:** Se dedica a la prestación de servicios telemáticos y multimedia de cualquier índole, tanto los relativos a servicios de telecomunicaciones como servicios informáticos, bien sean de software, de hardware, o de cualquier otra naturaleza. Se dirigen a pequeñas y grandes empresas que usan Linkants Web para promocionar sus productos y fidelizar a sus clientes de una forma más eficaz. Integran el software con su Linkants API. Envían notificaciones, avisos, recordatorios de citas, recordatorios de pagos, confirmaciones de reservas, etc.

No obstante, como hemos indicado en la explicación previa a la relación de empresas de la competencia, nuestra empresa se dedica al renting de los servicios TIC y dentro de su propio CNAE 2009, existen 85 empresas de la Comunidad Valenciana englobadas en el CNAE 6499 que se refiere al renting tecnológico. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Gedesco Services Spain, SA
- Finmaser Diversificación SL
- IFM internacional SA
- DUE S 2002 SL
- INVERSEMA SL
- INVERSERVI SL

Como podemos observar, las empresas cuyo CNAE 2009 se refiere al renting que operan en la Comunidad Valenciana son empresas más dedicadas a la financiación que a la tecnología.

Cabe destacar la versatilidad de los servicios que existe en el sector de las TIC, ya que las empresas que se dedican a esta actividad pueden dirigirse a empresas públicas, privadas o consumidores privados, así como focalizar su actividad a un sector en concreto. Existen diversas formas de centrar o expandir los servicios que ofrece nuestro negocio adaptándose a distintos

campos y logrando acercarse a distintos tipos de mercado estratégico. Por ello, la versatilidad que ofrece el servicio será una gran ventaja competitiva.

3.6. Epílogo

El análisis estratégico es fundamental para determinar los objetivos del negocio, ya que nos dará información sobre el entorno a nivel externo e interno. De esta manera, y a través de las herramientas de las matrices DAFO y CAME, podremos estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para obtener la manera de corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades.

Como se puede observar por los resultados de los análisis anteriores, el mercado de las TIC es muy amplio y versátil, aunque las empresas tienden a la homogeneización de la oferta en forma de “packs” de servicios.

4. OPERACIONES Y PROCESOS

4.1. Introducción

Redsistem Valencia SA se va a dedicar al suministro, alquiler, reparación, asistencia técnica de telefonía fija y móvil, centralitas, informática y productos relacionados con las telecomunicaciones, la informática y el montaje de redes de telefonía e informática.

A la hora de prestar nuestros servicios, debemos tener en cuenta dos aspectos clave que determinarán el éxito de la puesta en marcha del negocio. Nos referimos a la modalidad de contratación de nuestros servicios y a la financiación de los mismos.

En base a los servicios ofertados por Redsistem Valencia SL realizaremos la siguiente subdivisión de las distintas modalidades de contratación (formatos de contratos en Anexo 1)

- a. **Arrendamiento de equipos**, donde el **CLIENTE** está interesado en el arrendamiento de determinados equipos informáticos para dotar a su empresa de los medios y equipos necesarios para su funcionamiento.
- b. **Centralita Virtual**, donde el **CLIENTE** está interesado en la contratación del servicio de centralita virtual, para adecuar la telefonía de su negocio.
- c. **Sistemas de Videovigilancia**, donde el **CLIENTE** necesita los equipos de videocámaras así como la conexión directa con el centro de alertas en tiempo real, en busca de una mayor protección de su negocio.
- d. **Red de datos**, donde el **CLIENTE** está interesado en la contratación de los servicios de instalación, control, gestión y mantenimiento de red de datos para su negocio. El papel de Redsistem Valencia S.L., será el de instalar en la sede del

CLIENTE una red de datos, local con cobertura LAN y WLAN (WI-FI). Realizaremos la documentación técnica de la instalación y se la entregaremos al **CLIENTE**.

Después de enumerar las modalidades de nuestros servicios, procederemos a analizar las formas de financiación de los mismos.

Para realizar una selección efectiva de la fuente de financiación más conveniente para un proyecto de inversión, debemos estudiar las siguientes variables:

- **Capital a financiar:** es el importe que el cliente solicita a la entidad financiera o empresa y ésta anticipa al cliente-empresa. El capital prestado podrá ser en euros o en las divisas más fuertes como el Dólar y el Yen. El cliente devolverá el importe prestado en la divisa en la que lo ha solicitado y en el plazo convenido.
- **Plazo de amortización:** es el periodo de tiempo pactado con la entidad financiera para la devolución del capital prestado. El plazo de amortización habitual, en caso de préstamos con garantía personal, oscila entre 5 y 10 años y cuando se trata de préstamos hipotecarios puede llegar a los 30 o incluso a 40 años o más.
- **Término amortizativo o cuotas:** la cuota es la cuantía que el prestatario (cliente) paga al prestamista (entidad financiera) para la devolución del préstamo. Generalmente una parte de la cuota se destina a la devolución del importe prestado, mientras que la otra parte cubre los intereses generados (préstamo francés). En otros préstamos, las cuotas únicamente cubren los intereses y llegado el final del plazo de amortización, se devuelve íntegramente el importe prestado (préstamo americano). También existen otros préstamos en los que hay periodos de carencia durante los cuales no se pagan cuotas o éstas solo contienen intereses, o cualquier combinación entre los casos expuestos. Las cuotas pueden ser fijas o variables durante toda la vida de la operación dependiendo del interés pactado.

- **Tipo de interés aplicable:** el tipo de interés que se fija en la operación de préstamo es fijo, si se mantiene durante toda la duración de la operación, o variable, si cambia por periodos. Los tipos variables generalmente se componen de una parte referenciada a un índice comúnmente aceptado como puede ser el MIBOR o el EURIBOR, etc., y de un porcentaje fijo que comúnmente se denomina diferencial. A la hora de decidirse por un préstamo, el diferencial es el modo más sencillo de establecer las comparaciones, si bien no debemos olvidar los gastos y las comisiones que aplica cada entidad y que encarecen la operación en su conjunto.
- **Comisiones asociadas:** toda operación de préstamo lleva asociados unos gastos o comisiones, que dentro de los límites legales cada entidad estipula para sus operaciones. Los más frecuentes son los gastos de estudio, la comisión de apertura, gastos de formalización, de cancelación anticipada, la prima de los seguros asociados al préstamo, gastos de tasación de bienes afectos, que son establecidos por cada entidad.
- **Cancelación anticipada:** se produce cuando el cliente ha devuelto el importe prestado y sus intereses con anterioridad al vencimiento del plazo de amortización. La cancelación anticipada supone una ventaja para el cliente porque deja de pagar intereses y un perjuicio para la entidad financiera por que deja de recibirlos. Por ello se establece la comisión de cancelación que se determina como un porcentaje del capital pendiente de amortizar. La cancelación anticipada se realiza en muchas ocasiones para solicitar un nuevo préstamo por un importe mayor que el actual.
- **Periodicidad del pago de las cuotas:** por término general se estipulan pagos mensuales pero pueden establecerse otras periodicidades como la anual o la trimestral.

Una vez enumeradas las variables que influyen en la elección de una determinada fuente de financiación, procedemos a realizar una clasificación de las opciones que nos ofrece el mercado para abordar el proyecto de inversión.

En el sector en el que desarrolla su actividad Redsystem Valencia, SA., las principales fórmulas son el Préstamo, el Leasing y el Renting en su versión tecnológica. A continuación comentaremos las principales características y ventajas de las mismas y confirmaremos el escenario propicio para la elección de cada fórmula de inversión.

LEASING

El leasing es un contrato de arrendamiento financiero de un bien, con opción de compra del mismo al vencimiento del plazo pactado. La entidad crediticia es quien adquiere el bien que solicita el cliente y le cede su uso durante un determinado periodo de tiempo. En contraprestación el cliente paga una cuota periódica a dicha entidad arrendadora a modo de alquiler. Es necesario distinguir entre el leasing financiero y el leasing operativo. Ambas figuras se diferencian por la propiedad del equipo. En el primer caso, la entidad financiera es la propietaria del bien, mientras que en el segundo el propietario es el fabricante del inmovilizado.

Principales Características

- Los bienes materiales objeto de leasing pueden ser estándar o especializados, según las necesidades de la empresa que los arrienda.
- La duración del contrato generalmente coincide con la vida útil del equipo adquirido.
- A la finalización del contrato la empresa usuaria puede optar entre la devolución del equipo, continuar con la utilización del mismo a un precio reducido o adquirirlo en propiedad mediante el pago del valor residual del mismo.

Ventajas

- Financiación total de la inversión: la empresa beneficiaria no necesita desembolsar en el momento de la adquisición la totalidad del valor del inmovilizado.

- Flexibilidad: la empresa beneficiaria del contrato de leasing puede adaptar la duración del contrato al periodo de vida útil del equipo, utilizándolo durante el periodo en que su productividad sea más elevada.
- Evita la obsolescencia: en los modernos contratos de leasing se incluye la cláusula de corrección al progreso que permite a la empresa usuaria sustituir el equipo arrendado por otros más modernos antes de expirar el plazo contratado.
- Fiscalidad: uno de los principales atractivos que ofrece el leasing es su fiscalidad, puesto que las cuotas periódicas pagadas a la empresa arrendadora se consideran como gastos de explotación y, por tanto, deducibles en el momento de calcular el beneficio del ejercicio. Por otra parte, la empresa propietaria soporta la totalidad del IVA al adquirir el equipo, y aunque luego lo traslada mediante las cuotas a la empresa usuaria, ésta no se ve obligada a su desembolso inicial.

Cuándo y para qué solicitarlo

El momento adecuado para plantear una operación de leasing financiero es aquél en el que es necesario efectuar una inversión en inmovilizado, bienes de equipo o incluso inmuebles, y la empresa no tiene capacidad para afrontar un elevado desembolso o bien prefiere reservar su capacidad de endeudamiento para otras finalidades.

Otro de los motivos por los que se utiliza este producto financiero es para la adquisición de equipos de alta especialización, a los que no es posible acceder de otra manera por su elevado coste.

Desde equipos informáticos, maquinaria u otros elementos necesarios para la actividad de la empresa, el empresario puede adquirirlos a través de leasing, lo que le permite disfrutar de sus ventajas sin el gran desembolso de la compra.

El leasing es un producto financiero recomendable para la adquisición de equipos por empresas que inician actividad ya que por una parte se evitan elevados desembolsos en inmovilizado y por otra se adquiere el derecho de uso del mismo con mayor rapidez puesto que los plazos de estudio y formalización de una operación de leasing son menores que los de la

financiación mediante préstamos. Además, la capacidad de endeudamiento de la empresa permanece intacta al contratar un arrendamiento financiero.

RENTING

El renting es un contrato de alquiler de inmovilizado: maquinarias, vehículos, sistemas informáticos, etc.

Su principal distintivo es que la propiedad del equipo continúa en manos de la entidad o compañía especializada, que ha adquirido el bien y cede su uso al cliente a cambio de un alquiler o renta periódica. “*VERONA, M.C.; GARCÍA, Y. (2005): Una Introducción al Renting*”.

Principales Características

- La cesión del equipo lleva asociados los gastos necesarios para su funcionamiento, reparación y mantenimiento, seguros e incluso gastos de sustitución.

- En este tipo de producto, si bien en ocasiones los bienes objeto del contrato son adquiridos por el arrendatario al final del contrato por un precio aproximado al valor residual del bien, no existe opción de compra.

- Normalmente, el equipo se utiliza durante el periodo contratado y a la finalización del mismo se devuelve a la empresa de renting o se sustituye por otro equipo más moderno.

Ventajas

- **Económicas:** permite a la empresa arrendataria disfrutar del uso de un equipo sin tener que realizar una elevada inversión, al tiempo que le asegura su perfecto estado de funcionamiento y permite la rápida adaptación a la evolución tecnológica de los equipos. Por otra parte, el renting elimina costes ligados a reparaciones, mantenimiento, seguros, etc.
- **Contables:** los equipos en renting no se incorporan al inmovilizado ni se reflejan en el balance de la empresa y su administración es muy sencilla.

A efectos contables, el contrato de renting se contabiliza como un alquiler en la cuenta de gastos.

- Fiscales: las cuotas de arrendamiento son totalmente deducibles fiscalmente y por otra parte no es preciso realizar o justificar amortización de equipo, puesto que esta faceta corresponde a la empresa propietaria.

Cuándo y para qué solicitarlo

La operación de renting puede plantearse en cualquier momento de la vida de la empresa, al inicio de la actividad para adquirir los primeros equipos o bien en el momento de la sustitución o renovación de los mismos por obsolescencia tecnológica.

Como se ha indicado, la finalidad de los contratos de renting es poner a disposición del proceso productivo bienes de equipo con una vida útil relativamente corta.

Las operaciones de renting están indicadas especialmente para adquirir equipos cuya vida útil sea corta, con riesgo de obsolescencia tecnológica o con elevados costes de mantenimiento, como vehículos y sistemas informáticos.

La empresa debe plantearse si le es más rentable asumir los costes de mantenimiento y/o reparación de los equipos, así como su sustitución o si le es más ventajoso que estos costes recaigan sobre la compañía de renting.

En todo caso es recomendable la adquisición de inmovilizado a través de renting cuando la empresa puede ver comprometida su liquidez en el momento de instalar o renovar equipos.

Tabla 10. Comparación Leasing/ Renting

LEASING	RENTING
1. Una fórmula para financiar la adquisición de equipos.	1. Un sistema para disfrutar de los equipos sin involucrarse en un proceso de compra.
2. Requiere adicionalmente contratar los servicios de mantenimiento, seguros, etc...	2. El producto incluye todo lo necesario para el buen funcionamiento del bien.
3. La cuota mensual representa un servicio financiero exclusivamente.	3. La renta mensual incluye otro tipo de servicios.
4. Su reflejo contable es complejo.	4. Su contabilización es sencilla.
5. El compromiso contractual figura como deuda en el pasivo de la sociedad.	5. No figura deuda alguna en el balance.
6. Normalmente no se aplica el concepto de "garantía", si bien, si se hace, se aplica al valor residual.	6. Existe una "garantía o fianza" que compromete a la devolución del bien en estado satisfactorio de acuerdo al uso.
7. El contrato siempre tiene una opción de compra para el cliente.	7. No existe opción de compra

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Comparando el leasing financiero con otras formas de financiación de inmovilizado a medio plazo:

- Pueden encontrarse ventajas con respecto al renting, puesto que las cuotas son menores y siempre existe la opción de compra a la finalización del contrato.
- En referencia a la financiación mediante préstamos, el leasing es una operación más cara, pero también más rápida de tramitar y exige menos garantías por parte de la empresa arrendadora.

En comparación con otras posibilidades de financiación a corto y medio plazo el contrato de renting, pese a su mayor coste, conlleva ventajas debido a que

los riesgos de obsolescencia o los fallos técnicos corren a la compañía de renting.

Con referencia a otros tipos de contrato, el renting es más recomendable para la adquisición de determinados bienes de equipo, especialmente intensivos en tecnología y sobre los que se deben desarrollar labores de riguroso mantenimiento y que tienen, además, un rápido ciclo de vida. *“NEGOCIO Y ESTILO DE VIDA (2006): Especial Renting”*.

Debido a las características de nuestra empresa el renting es la mejor fórmula de financiación. Dentro de renting encontramos dos tipos, el tecnológico y el de automoción.

A continuación describiremos el renting tecnológico, que debido a la obsolescencia de los productos ofertados, es el que ajusta a nuestras necesidades.

El Renting Tecnológico es un servicio financiero que permite a una empresa arrendar por un periodo previamente pactado determinados equipos o máquinas junto a los servicios necesarios para su correcto funcionamiento.

Los equipos y servicios han sido elegidos por la empresa arrendataria previo acuerdo con su proveedor, son adquiridos por la empresa arrendadora (compañía de renting) y puestos a disposición del cliente mediante un contrato de renting a un periodo previamente pactado.

Ventajas

- Una única cuota mensual que contempla todos los equipos y servicios necesarios para su correcto funcionamiento (seguro a todo riesgo, instalación, formación, mantenimiento, consultoría, etc.) Al ser una cuota fija, se optimiza el control presupuestario de la empresa.
- Una Contabilización es mejor que cualquier otra opción financiera (crédito, leasing, etc.) porque la cuota mensual del renting es fiscalmente deducible al 100% alojándose en la Cuenta de Explotación de la empresa como un gasto más.

- El Renting no afecta a los ratios de endeudamiento de la empresa. Los equipos no aparecen en el Activo del Balance ni tampoco la deuda se refleja en el Pasivo. La empresa conserva intacta su capacidad para acceder a nuevos créditos.
- La empresa cliente puede renovar los equipos en cualquier momento del periodo contratado, incorporando nueva tecnología y servicios que se adaptan a las necesidades del momento. Esta flexibilidad sólo existe en el renting.

4.2. Localización

Los datos generales de la empresa son los siguientes:

Tabla 11. Datos generales de la empresa

Nombre de la Empresa	REDSISTEM VALENCIA SA
Número de socios	4
Capital social	130.000 €
Domicilio social	calle charles robert darwin, 20 Parque Tecnológico Paterna (Valencia)
Teléfono	96 065 41 25/ 649 547 623

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Es muy importante seleccionar el lugar de emplazamiento de la empresa de manera que sirva como ventaja competitiva de la misma. La localización de ésta debe ser estratégica para la captación del cliente, con una ubicación accesible y, a ser posible, que resulte conocida por el conjunto de empresas de la Comunidad. Para ello, se ha utilizado el emplazamiento del parque tecnológico de empresas en Paterna, ya que es un lugar de encuentro y emplazamiento de diversas empresas de la comunidad y cercano a la ciudad de Valencia. Además es un lugar accesible, conocido y estratégico desde el que lanzar una buena promoción del negocio apoyándose en la plataforma asociativa del parque que nos permite darnos a conocer a través de su página Web www.ptvalencia.es.

Una vez hemos seleccionado el emplazamiento adecuado para la iniciación del nuevo negocio, el siguiente paso será concretar cuál o cuáles serán los servicios que vamos a ofertar.

La empresa va a seguir tres líneas de negocio fundamentalmente:

- Voz y Datos
- Centralitas
- Equipos de videovigilancia

Para conocer un poco mejor los servicios que oferta la empresa, vamos a definirlos brevemente:

- **Voz y Datos**

Instalación, control, gestión y mantenimiento de red de datos para negocios, así como instalaciones de cableado estructurado en Valencia y provincias. Los cableados de redes informáticas o instalaciones de voz y datos están realizados con cables de 4 pares trenzados no apantallado (UTP), generalmente son cables libres de halógenos y en categoría 6 ó categoría 5e. Para un mejor aprovechamiento de la red, está se realiza con cableado estructurado para un mayor aprovechamiento de los puntos de red y voz.

- **Centralitas**

Diseño de soluciones telefónicas a medida, para empresas de distinto tamaño y necesidades, desde pequeñas centralitas telefónicas para empresas de 2 a 4 usuarios hasta grandes sistemas de centrales telefónicas para la comunicación multisede con accesos primarios, RDSI, voip, cientos de extensiones, sistemas de call center, hoteles, tarificación, grabación de llamadas, etc... Todo ello, a través de un renting que permite adaptarse pacidad de los recursos económicos de la empresa-cliente.

- **Equipos de videovigilancia**

Comercialización de Equipos de Seguridad, tanto CÁMARAS como ALARMAS, que se suministrarán a través de un sistema novedoso de Renting.

Dentro de las líneas de negocio de la empresa, Redsistem valencia SA ofrece los siguientes servicios adicionales o complementarios:

- Desplazamiento para resolución de averías
- Mano de obra de resolución de averías
- Mantenimiento continuo de sus equipos
- Servicio de Conexión a Central Receptora de Alarmas (CRA)
- Asesoramiento Integral en Comunicaciones y Seguridad para negocios
- Homologación de Instalaciones
- Alta de Equipos en Seguridad Privada (Homologación DGSP)
- Alta en Agencia Española de Protección de Datos del Sistema
- Proyecto de Comunicación y Seguridad para los Establecimientos
- Desgravación Fiscal del 100% de las mensualidades (además del IVA)
- Sin inversión inicial en los Equipos
- Pagos mensuales asequibles
- Sustitución Integral de equipos y piezas averiados

4.3. Distribución en planta

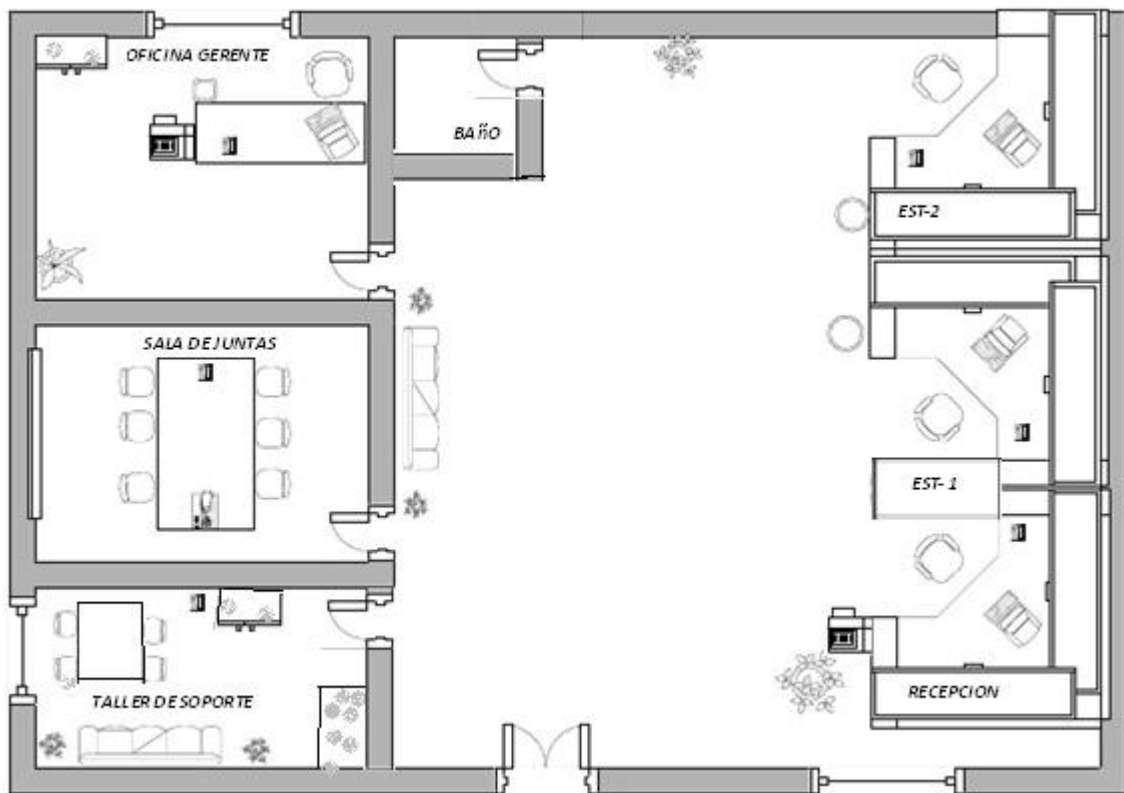
Podemos definir la distribución en planta como la ubicación de las distintas máquinas, puestos de trabajo, áreas de servicio al cliente, almacenes, oficinas, zonas de descanso, pasillos, flujos de materiales y personas, etc, dentro de los edificios y recintos de la empresa, de forma que se consiga el mejor funcionamiento de las instalaciones y se logren alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

La consecuencia es la necesidad de ubicar los medios físicos necesarios para el desarrollo tanto del proceso productivo como de servicio al cliente. Dicha ubicación se deberá realizar en un espacio determinado que maximice la eficiencia de la actividad de Redsistem Valencia, S.L.

Al ser una empresa de servicios debemos tener en cuenta la visita del cliente a nuestras instalaciones por lo que debemos tener en cuenta la comodidad del mismo. Por otro lado debemos tener habilitada una estancia para albergar nuestros servidores que forman parte de uno de los activos más representativos para el desarrollo de nuestra actividad.

Como podemos observar en la figura 12, disponemos de cuatro despachos referentes al director general, el responsable informático y el administrativo. El cuarto despacho se ha habilitado por posibles incorporaciones de personal por expansión de nuestra empresa. Disponemos de una sala dónde se ubicarán nuestros servidores así como de un baño mixto, sala de espera para clientes y de juntas para las reuniones que sean necesarias tanto a nivel interno cómo con los clientes que deseen contratar nuestros servicios, aunque nuestro gerente hará de comercial visitando a los clientes potenciales.

Figura 12. Distribución en planta



Fuente: Google "Distribución en planta", 2015.

4.4. Procesos y operaciones

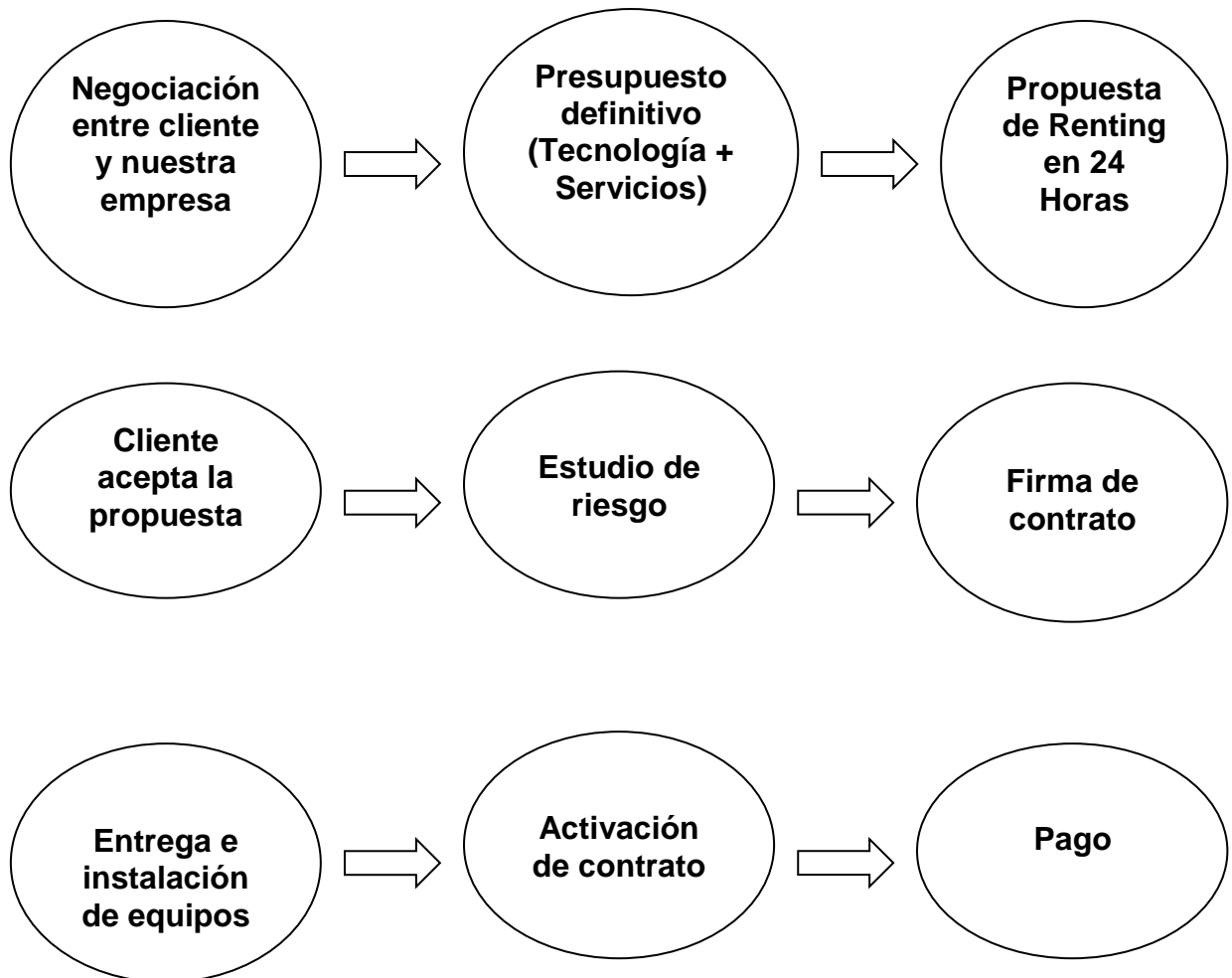
Dentro del amplio espectro de actividades relacionadas con los servicios de telecomunicaciones, Redsistem Valencia, S.L. apuesta por el renting tecnológico como forma de comercializar sus productos / servicios.

Dicha actividad se encuentra englobada dentro del epígrafe 649.- Otros servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones del código CNAE y más concretamente al subgrupo 6499.- Otros servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones n.c.o.p. (no comprendidos en otras partes).

A continuación detallamos nuestro procedimiento habitual para gestionar una operación de Renting Tecnológico, desde el momento en que cliente y nuestra empresa han concretado los equipos y servicios del proyecto.

En todo momento existe colaboración entre nuestra empresa y el cliente para ofrecer tanto un presupuesto a medida como la atención comercial necesaria para reforzar el cierre del proyecto.

Figura 13. Proceso de prestación de servicios



Fuente: Elaboración propia, 2015

El proceso de prestación de servicios comienza a través de dos vertientes, con la visita de nuestros clientes a nuestras instalaciones o con la visita personal que nuestro gerente realizará a las empresas. Una vez establecido el contacto se procederá a detectar las necesidades de nuestros clientes tanto a nivel de equipos como de servicios accesorios que proporcionen una mayor operatividad y control.

El siguiente paso será elaborar un presupuesto definitivo que englobe el hardware necesario, centralitas o videocámaras así como los servicios de gestión de los mismos / as. Dicho presupuesto se elaborará mediante la reunión del gerente, responsable informático y administrativo.

El gerente expondrá una relación de necesidades de la empresa contratante que serán traducidas a una relación de equipos y servicios por parte del responsable informático que se ajusten a las necesidades.

Una vez establecido el pack completo, nuestro administrativo pondrá precio al mismo basándose en nuestras tarifas, en la legislación contable vigente y ajustando los márgenes en virtud del perfil del cliente, con el afán de una futura aceptación del presupuesto por parte del mismo.

A cliente se le formulará una propuesta de renting en un plazo no superior a 24 horas. Entendemos que los plazos deben ser mínimos con el fin de generar una imagen de seriedad hacia el cliente, el cual necesita solventar las deficiencias de su negocio rápidamente.

Si el cliente acepta nuestra propuesta, realizaremos un estudio de riesgo de obsolescencia de los equipos que tendrá su reflejo en el contrato entre las partes, reconociendo mutuamente capacidad jurídica y de obrar suficiente para la celebración del mismo.

En virtud del Contrato Redsite Valencia, SA. se obliga a arrendar al cliente y poner a su disposición los equipos informáticos, centralitas o cámaras de videovigilancia con las características y accesorios, que se relacionan en el contrato en los términos y condiciones previstos en el contrato y en todos sus Anexos.

Los Servicios se prestarán en los siguientes términos y condiciones generales:

1. El proveedor responderá de la calidad del trabajo desarrollado con la diligencia exigible a una empresa experta en la realización de los trabajos objeto del Contrato.

2. El proveedor se obliga a gestionar y obtener, a su cargo, todas las licencias, permisos y autorizaciones administrativas que pudieren ser necesarias para la realización de los Servicios.
3. El proveedor se hará cargo de la totalidad de los tributos, cualquiera que sea su naturaleza y carácter, que se devenguen como consecuencia del Contrato, así como cualesquiera operaciones físicas y jurídicas que conlleve, salvo el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) o su equivalente, que el proveedor repercutirá al cliente.
4. El proveedor guardará confidencialidad sobre la información que le facilite el cliente en o para la ejecución del Contrato o que por su propia naturaleza deba ser tratada como tal. Se excluye de la categoría de información confidencial toda aquella información que sea divulgada por el cliente, aquella que haya de ser revelada de acuerdo con las leyes o con una resolución judicial o acto de autoridad competente. Este deber se mantendrá durante un plazo de tres años a contar desde la finalización del servicio.
5. En el caso de que la prestación de los Servicios suponga la necesidad de acceder a datos de carácter personal, el proveedor, como encargado del tratamiento, queda obligado al cumplimiento de la Ley 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal y del Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999 y demás normativa aplicable.

El proveedor responderá, por tanto, de las infracciones en que pudiera incurrir en el caso de que destine los datos personales a otra finalidad, los comunique a un tercero, o en general, los utilice de forma irregular, así como cuando no adopte las medidas correspondientes para el almacenamiento y custodia de los mismos. A tal efecto, se obliga a indemnizar al cliente, por cualesquiera daños y perjuicios que sufra directamente, o por toda reclamación, acción o procedimiento, que traiga su causa de un proveedor de lo dispuesto tanto en el Contrato como lo dispuesto en la normativa reguladora de la protección de datos de carácter personal.

A los efectos del artículo 12 de la Ley 15/1999, el proveedor únicamente tratará los datos de carácter personal a los que tenga acceso conforme a las instrucciones del cliente y no los aplicará o utilizará con un fin distinto al

objeto del Contrato, ni los comunicará, ni siquiera para su conservación, a otras personas. En el caso de que el proveedor destine los datos a otra finalidad, los comunique o los utilice incumpliendo las estipulaciones del Contrato, será considerado también responsable del tratamiento, respondiendo de las infracciones en que hubiera incurrido personalmente. El proveedor deberá adoptar las medidas de índole técnica y organizativas necesarias que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta del estado de la tecnología, la naturaleza de los datos almacenados y los riesgos a que están expuestos, ya provengan de la acción humana o del medio físico o natural. A estos efectos el proveedor deberá aplicar los niveles de seguridad que se establecen en el Real Decreto 1720/2007 de acuerdo a la naturaleza de los datos que trate.

6. El proveedor responderá de la corrección y precisión de los documentos que aporte al cliente en ejecución del Contrato y avisará sin dilación al cliente cuando detecte un error para que pueda adoptar las medidas y acciones correctoras que estime oportunas.
7. El proveedor responderá de los daños y perjuicios que se deriven para el cliente y de las reclamaciones que pueda realizar un tercero, y que tengan su causa directa en errores del proveedor, o de su personal, en la ejecución del Contrato o que deriven de la falta de diligencia referida anteriormente.
8. Las obligaciones establecidas para el proveedor para sus posibles empleados, colaboradores, tanto externos como internos, y subcontratistas, por lo que el proveedor responderá frente al cliente si tales obligaciones son incumplidas por tales empleados.

El proveedor prestará los Servicios en los siguientes términos y condiciones específicos:

- **Equipos Informáticos:**

A. El proveedor pondrá a disposición del cliente en arrendamiento los siguientes equipos informáticos: ordenadores, monitores, teclados, ratones, impresoras láser (...) [especificar todos los aparatos] indicando el número de unidades. Los equipos tendrán las siguientes características:

- Procesador (...) [indicar tipo] (...) [indicar cantidad]
- GB de memoria RAM
- Disco duro mínimo de (...) [indicar cantidad] GB
- Lector y grabador de DVD
- Tarjeta de sonido que podrá estar integrada en la placa base
- Tarjeta de vídeo (...) [indicar tipo]
- Tarjeta de red (...) [indicar tipo]
- Teclado mecánico convencional
- Monitor (...) [indicar nº de pulgadas] TFT con sistema de anclaje
- Carcasa con conectores de micrófono y auriculares en el frontal
- Ratón óptico
- Fuente de alimentación tipo 400w
- Velocidad acceso HD
- Carcasa tamaño reducido
- Bajo impacto acústico del equipo

B. Los equipos tendrán instalado con licencia de uso los programas informáticos de ofimática. El proveedor podrá instalar software del cliente, siempre que cuente con las correspondientes licencias de uso.

C. El proveedor no se responsabiliza ni de redes, sistemas o aplicaciones que no haya instalado o no sean objeto de este contrato.

D. El proveedor contratará un seguro que cubra cualquier riesgo que pueda afectar a lo equipos arrendados.

E. El cliente se compromete a cuidar de forma diligente de los equipos arrendados, y a conservarlos en un perfecto estado para su funcionamiento y conservación.

F. El cliente, al término del contrato, devolverá los equipos, en las condiciones en que se encuentre, siendo responsable ante el proveedor de los menoscabos y deterioros que se hubieran producido en el equipo, sin perjuicio del desgaste natural como consecuencia de su uso durante el período de vigencia del

contrato. La devolución se realizará en cada uno de los puntos donde fueron instalados los equipos.

- Centralitas y Cámaras de Videovigilancia:

A. El proveedor prestará el servicio de telefonía en Internet a través de la centralita virtual (...) [identificar la centralita] o control de instalaciones [identificar videocámaras]. Dichos equipos tienen las siguientes características:

- Extensiones o videocámaras: indicar el nº de extensiones o videocámaras].
- Líneas: (...) [indicar el nº de líneas].
- GB (...) [indicar el nº de GB], de espacio en disco.
- Respuesta interactiva de voz (centralita)
- Transferencia y recuperación de llamadas (centralita)
- Llamadas a tres (centralita)
- Buzón de voz (centralita)
- Música en espera (centralita)
- Contacto directo con servicio de alerta de seguridad (videocámaras)
- Conexión inalámbrica en tiempo real con el cliente (videocámaras).

B. Si el cliente en algún momento necesitara más extensiones, líneas o cámaras podrá ampliar o cambiar las mismas por otras, de las que ofrezca el proveedor en ese momento. El precio será el que marque la tarifa vigente.

C. El proveedor proporcionará al cliente las herramientas y el manual de usuario de la centralita virtual y las videocámaras, código de usuario y password.

D. El cliente se compromete a custodiar debidamente los códigos y password facilitados y a responder por un uso fraudulento de los mismos.

E. El cliente a través del código de usuario y del password podrá acceder desde la página web del proveedor a un sistema de gestión de sus servicios y de información.

F. El proveedor proporciona un servicio de atención al cliente a través de un número de teléfono o a través del correo electrónico. En este servicio se recibirá información, quejas y avisos de averías.

G. El proveedor se reserva el derecho de cambiar la tecnología utilizada, por otra, para la prestación del servicio. Dicho cambio se comunicará con antelación al cliente para que le suponga las repercusiones mínimas.

Una vez firmado el contrato, cuyo formato podemos consultar en el Anexo 1, el proveedor entregará los equipos en los lugares dispuestos por el cliente y en las fechas convenidas.

El cliente deberá designar a una persona que compruebe e inspeccione los equipos recibidos. Una vez entregados los equipos en el lugar dispuesto por el cliente, los cambios de ubicación del bien arrendado se realizarán bajo la supervisión del proveedor y siempre previa justificación. La adecuación para el traslado y la puesta en marcha del equipo en la nueva ubicación correrá a cargo del proveedor.

El proveedor está obligado a satisfacer los gastos de comprobación de materiales y vigilancia de la fabricación, si procede. También soportará el coste de la entrega, montaje y puesta en funcionamiento de todos los equipos y del transporte. En ningún caso el montaje y puesta en funcionamiento incluirá ejecución de obras de cualquier naturaleza en el lugar que haya de realizarse. El cliente se compromete a tener todos los lugares de entrega y puesta en funcionamiento de los equipos con las condiciones físicas y técnicas adecuadas para contener los equipos informáticos.

El proveedor no se responsabiliza ni de redes, sistemas o aplicaciones que no haya instalado o no sean objeto del contrato.

El cliente, una vez entregados los equipos, depositará una fianza para responder en caso de incumplimiento de sus obligaciones. Dicha fianza será devuelta al cliente una vez haya finalizado el contrato.

Mediante la entrega queda activado el contrato entre las partes y se producirá el pago inicial.

En el transcurso del contrato entre Redsitem Valencia, S.L. y sus clientes, pueden producirse imprevistos que provoquen averías en los productos.

Las averías deberán ser comunicadas por parte del cliente a través de llamada telefónica, envío de fax o correo electrónico a nuestras oficinas.

Los problemas deben resolverse en un período mínimo atendiendo a la gravedad de la incidencia, que clasificaremos en leve, grave y crítica. Las penalizaciones se deben definir también en función de incidencias:

- Incidencia crítica: las incidencias que, en el marco de la prestación de los servicios, afectan significativamente al cliente produciendo un cese completo de las funciones de los equipos.
- Incidencia grave: las incidencias que, en el marco de la prestación de los servicios, afectan moderadamente al cliente, como la caída de la red de telefonía instalada.
- Incidencia leve: las incidencias que se limitan a entorpecer la prestación de los Servicios como la caída del sistema de actualización de aplicaciones.

Los equipos que no puedan ser reparados en el período máximo estipulado serán remplazados por un equipo nuevo y la revisión de los mismos se realizará con carácter mensual.

Por último, decir que las partes podrán resolver el contrato, con derecho a la indemnización de daños y perjuicios causados, en caso de incumplimiento de las obligaciones establecidas en el mismo.

Nuestros contratos tienen carácter mercantil, no existiendo en ningún caso vínculo laboral alguno entre el cliente y el personal del proveedor que preste concretamente los Servicios.

Toda controversia derivada de este contrato o que guarde relación con él, incluida cualquier cuestión relativa a su existencia, validez o terminación, será resuelta mediante arbitraje de derecho, administrado por la Asociación Europea

de Arbitraje de Madrid (Aeade), de conformidad con su Reglamento de Arbitraje vigente a la fecha de presentación de la solicitud de arbitraje.

4.5. Epílogo

Hemos podido comprobar la necesidad de realizar un estudio de operaciones y procesos y de las características que debe tener el espacio físico reservado para cada actividad dentro de la empresa.

Aunque no se trata de una empresa industrial, las empresas de servicios deben realizar estos análisis y cuidar mucho la imagen dentro de su propia zona de trabajo, debido a que dicha zona será frecuentada por clientes y de ella se compondrán la imagen que tienen de la empresa.

En las oficinas se pueden distinguir espacios diferentes para cada tipo de puesto de trabajo. Los espacios más amplios se dedicarán al gerente (por su jerarquía dentro de la empresa y por las reuniones con clientes importantes) y al informático (por su puesto en la empresa ya que es el que va a dirigir las operaciones).

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Introducción

Este apartado nos acerca al organigrama de la empresa, es decir a los puestos de trabajo que van a existir en nuestra empresa y las tareas que cada puesto debe desarrollar.

Para ello primero veremos cuál será la forma jurídica que adoptará el negocio según las características del mismo, así como hacia dónde queremos que se dirijan los esfuerzos, es decir qué misión, visión y valores van a caracterizar el objetivo del proyecto.

5.2. Forma jurídico-fiscal

Cuando se decide poner en marcha una actividad a través de la creación de una empresa, se necesita establecer cuál es la figura jurídica más adecuada, en función del tipo de actividad que se vaya a realizar, el volumen de negocio que se presume que pueda alcanzar que repercutirá en el coste fiscal que tendrá que asumir) y que capital se necesita para constituir la. “*JULIÁ, J.F.; SERVER, R.J. (1998): Contabilidad Financiera Tomo I*”. Los aspectos fundamentales a tener en cuenta para elegir la forma jurídica son los siguientes:

- **Tratamiento fiscal:** éste es sin duda uno de los criterios más importantes, ya que el tratamiento fiscal es muy distinto para el empresario individual, las sociedades personalistas, sociedades de capital o sociedades cooperativas. Hay que considerar que sólo los autónomos y las sociedades civiles tienen la opción de tributar por módulos o por estimación directa. Las sociedades mercantiles deben registrarse necesariamente por el Impuesto de Sociedades.
- **Responsabilidad:** la limitación de la responsabilidad personal del empresario es otro criterio importante en la elección de la forma jurídica

después de considerar el criterio de la fiscalidad. Las Sociedades son asociaciones voluntarias de personas físicas o jurídicas que desarrollan una actividad económica mediante la aportación de un capital social y cuya responsabilidad, salvo excepciones, está asumida por la sociedad. Adquieren la responsabilidad jurídica cuando se inscriben en el Registro Mercantil. -. En el caso de las sociedades de capital (sociedad anónima y de responsabilidad limitada), la responsabilidad está limitada por ley al capital de la sociedad, mientras que el empresario individual o en las sociedades personalistas el empresario responde personalmente con sus bienes de todas las responsabilidades que se derivan del ejercicio de su actividad empresarial. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que la limitación de la responsabilidad del empresario en las sociedades de capital de tamaño reducido desaparece en la práctica en el caso de contratar créditos o préstamos con una entidad bancaria, ya que en tal caso las cajas y bancos suelen exigir la garantía personal del o de los socios de la sociedad.

- **Capital mínimo:** en las sociedades de capital está establecido por ley un capital mínimo, mientras que en las otras formas jurídicas no se da esta condición.
- **Verificación de las cuentas anuales:** en las sociedades anónimas, las cuentas anuales (balance y cuenta de resultados) y el informe de gestión deben ser verificadas por los auditores de cuentas, que son los encargados de examinar, controlar y certificar que la contabilidad se ha llevado de acuerdo con la normativa legal vigente.
- **Publicidad de las cuentas anuales:** las sociedades de capital (sociedades anónimas y limitadas) están obligadas por ley a dar publicidad de sus cuentas anuales. Esta publicidad consiste en depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil dentro del mes siguiente a la aprobación de las mismas por la Junta General, acompañándose un ejemplar de la certificación del acuerdo y de cada una de las cuentas. El Registrador debe guardar estos documentos durante seis años. Debe indicarse si la publicación es íntegra o abreviada.

- **Posibilidades de financiación:** para una nueva empresa que generalmente es pequeña al iniciar sus actividades, la forma jurídica adoptada respecto a las posibilidades de financiación no tiene demasiada importancia al principio. Como ya se ha indicado más arriba, en el caso de pedir un crédito o préstamo las entidades bancarias suele exigir la garantía personal del socio o socios de la sociedad. En las sociedades de capital es más fácil dar entrada a nuevos socios y, por supuesto, es condición indispensable para salir a bolsa.
- **Dirección y gestión de la empresa:** las sociedades de capital están sujetas a una serie de condiciones en cuanto a los órganos de la sociedad, mientras que para el empresario individual y las sociedades personalistas no existen tales condicionantes.
- **Sucesión /Transmisibilidad de la participación:** la posibilidad de transmitir la participación de un socio varía igualmente si se trata de sociedades de capital u otras formas jurídicas. De ahí que también sea un criterio a tener en cuenta.

En nuestro caso, hemos decidido que las mejores formas jurídicas que podemos adoptar son la Sociedad Anónima o la Sociedad Limitada. En la tabla siguiente podemos ver las características de cada una y valorar cuál será la forma jurídica más ventajosa para nuestro proyecto.

Tabla 12. Comparación SA-SL

	SOCIEDAD LIMITADA	SOCIEDAD ANÓNIMA
Socios	Uno o más. Persona Física o jurídica	Uno o más. Persona física o jurídica
Responsabilidad	Se limita al capital aportado por los socios. Sólo responde deudas de la entidad por capital invertido.	Se limita sólo al capital aportado por los socios
Capital Social	Dividido en participaciones. Su transmisión es restringida y no pueden denominarse acciones	Dividido en acciones nominativas o al portador
CS mín constitución	3.000€. Desembolso íntegro momento constitución	60.000€. Desembolso del 25% momento constitución
Razón Social	Nombre de la empresa, seguido de Sociedad Limitada o SL; Sociedad de Responsabilidad Limitada o SRL	Nombre empresa seguido de Sociedad Anónima o SA
Tipo Empresa	Empresas nueva creación, emprendedores, pymes	Grandes empresas. + volumen negocio, + capital
Transmisibilidad	Deben comunicar la venta a los demás socios (derecho preferente de compra)	Los socios pueden vender sus participaciones
Bolsa	No pueden cotizar	Pueden cotizar en Bolsa

Fuente: Elaboración propia, 2015

A continuación vamos a analizar las ventajas e inconvenientes que suponen cada una de estas formas jurídicas:

SOCIEDAD LIMITADA:

- **Ventajas:**

- Modalidad para pequeña y mediana empresa.
- Régimen jurídico más flexible que en las anónimas
- Responsabilidad social limitada a las aportaciones de capital, siendo el mínimo de 3.000€
- Libertad de denominación social
- No existe % mínimo ni máximo de aportación por socio. Pueden aportar bienes o dinero

- **Inconvenientes:**

- La garantía de los acreedores sociales, limitada al patrimonio social.

- Obligatoriedad llevar contabilidad formal
- No hay libertad para transmitir participaciones. No pueden cotizar en Bolsa
- Los socios siempre son identificables

SOCIEDAD ANÓNIMA:

- **Ventajas:**

- Sociedad abierta. Los socios pueden vender libremente sus acciones y la sociedad puede cotizar en Bolsa
- La responsabilidad de los socios es limitada. Protegerá así su patrimonio personal
- Buena imagen frente a terceros
- Un solo socio puede constituirla (Sociedad anónima unipersonal)

- **Inconvenientes:**

- Trámites de constitución similares a la sociedad limitada, salvo que se vayan a hacer aportaciones “no dinerarias” al capital de la sociedad, en cuyo es necesario informe de un experto
- Es necesario un capital inicial de 60.000€ (totalmente suscrito y desembolsado en un 25%)
- Más estricta y rígida en su funcionamiento
- Grandes empresas. Gran número de socios. Grandes inversiones

Una vez conocidas las características de las formas jurídicas y, analizadas sus ventajas e inconvenientes, optamos por adoptar la forma jurídica de la Sociedad Anónima, ya que es un tipo de sociedad más abierta en el que podemos buscar capitalización fuera de la misma y que se adapta mejor al proyecto debido al rápido crecimiento previsto.

5.3. Misión, visión y valores

- **Misión:** contribuir al desarrollo social y económico, a través del uso eficiente de la tecnología colaborando con las empresas para alcanzar

sus objetivos de negocio, aportando valor a través de la tecnología, generando empleo y desarrollando personas con talento y actitud positiva y aportando valor de forma sostenida a nuestros clientes, a través de la aplicación de soluciones innovadoras.

- **Visión:** ser reconocida como una Compañía Líder en Servicios Profesionales de Telecomunicaciones.

- **Valores:**
 - Talento

 - Actitud positiva

 - Innovación permanente

 - Integridad

 - Compromiso

 - Eficiencia

5.4. Análisis de los puestos de trabajo

En este punto se estudiará la forma de organización y los puestos de trabajo necesarios, así como las funciones que se deben desempeñar en cada uno de ellos para el correcto funcionamiento de la organización. Para ello se realizará un análisis de los puestos de trabajo necesarios y las funciones asignadas a cada uno de ellos.

1. **Gerente:** el perfil de este puesto es un licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Se ha optado por contratar un servicio de asesoría que se encargará de la contabilidad y la gestión económica por lo que éste quedará más descargado de faena. Las funciones del gerente son:
 - La dirección general de la empresa
 - La administración contable y financiera
 - La dirección de recursos humanos

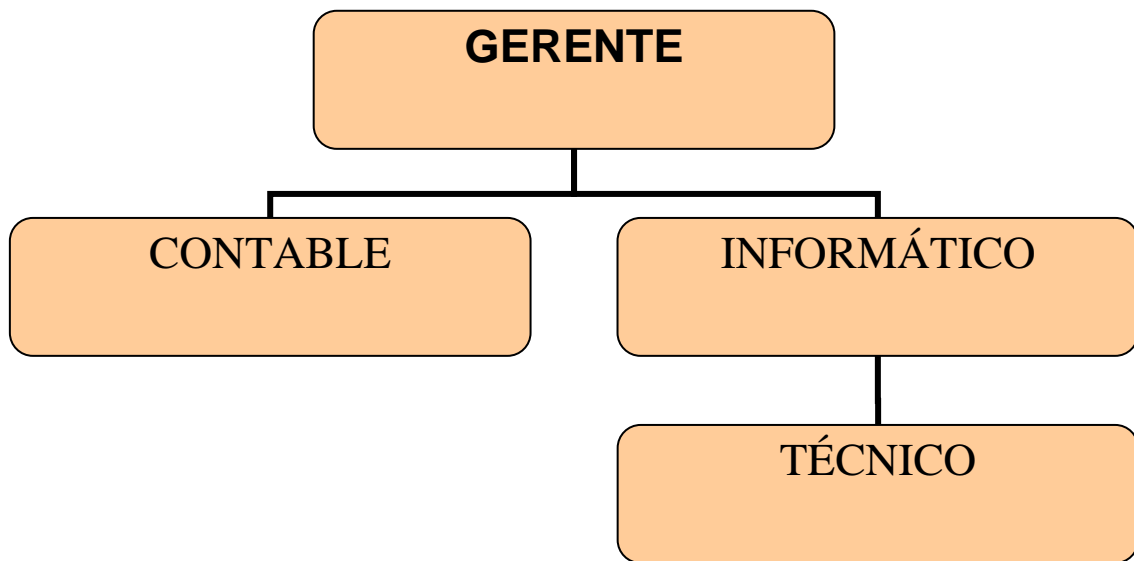
- La dirección comercial
 - La gestión de compras
 - La atención a clientes
2. **Contable y administrativo:** para este puesto se requerirá un título superior de contabilidad, ya sea Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, como en Economía o similar. Esta persona será la encargada de:
- Realizar la contabilidad anual de la empresa.
 - Llevar a cabo la gestión económica de la misma.
 - Atención a clientes.
 - Atender las reclamaciones que se produzcan.
 - Atención telefónica tanto para resolver incidencias, dar información de los servicios, dar precios ...
 - Gestión telefónica con proveedores...
3. **Informático:** para este puesto se requerirá un Licenciado en Informática, capaz de programar aplicaciones, gestionar bases de datos y capaz de elaborar informes. Es importante gestionar unos programas que faciliten el trabajo y mejoren la calidad de los servicios a través de la Web. Sus tareas serán:
- Realizar un programa informático que recoja las necesidades de la empresa.
 - Gestionar una base de datos de clientes con sus frecuencias de uso de nuestros servicios, incidencias, requerimientos, etc.
 - Crear una página web donde los clientes puedan acceder a nuestros servicios e ir actualizándola.

- Gestionar problemas informáticos.
- Elaborar informes.
- Atención al cliente.
- Dirigir operaciones y supervisar las tareas del técnico

4. **Técnico:** Ingeniero técnico en Informática o Telecomunicaciones. Sus tareas serán:

- Facilitar la óptima explotación de los servicios y el despliegue de servicios de valor añadido.
- Mantenimiento proactivo.
- Gestión, seguimiento y resolución de incidencias.
- Gestión y supervisión de equipos y servicios.
- Monitorización y optimización de equipos y servicios.
- Facilitar la implantación de nuevos servicios.
- Realizar informes y gestionar junto con el informático la parte técnica del servicio.

5.5. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como podemos ver en el organigrama, existen dos puestos directivos que dependen directamente del gerente de la empresa, mientras que el puesto de técnico depende a su vez del informático. El hecho de que el técnico dependa directamente del informático se debe a que para la supervisión de tareas técnicas se requiere una formación específica.

Este organigrama variará en función de las necesidades de la empresa, creándose los puestos de trabajo que se requieran. En la situación de partida podemos calcular el coste de los recursos humanos del proyecto con los puestos indicados.

La valoración de los puestos de trabajo consiste en establecer un valor, un precio, para cada uno de los puestos de trabajo que se integran en una organización. Es un proceso que consiste en analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo para establecer una jerarquía base para la elaboración de un sistema de remuneración. Es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado.

Tabla 13. Salarios del personal de la empresa

	Nº empleados	Sueldo anual por empleado (€)	SS anual (€)	Sueldo mensual (€)	SS mensual(€)
GERENTE	1	18.000,00	5.094,00	1.285,71	363,86
CONTABLE	1	16.000,00	4.528,00	1.142,86	323,43
INFORMÁTICO	1	13.000,00	3.679,00	928,57	262,79
TÉCNICOS	1	12.000,00	3.396,00	857,14	242,57
TOTAL	4	59.000,00	16.697,00	4.214,29	1.192,64

Fuente: Elaboración propia 2015.

En esta tabla podemos ver desglosado el coste tanto mensual como anual de los salarios de los empleados y el coste en Seguridad Social que supondrá. El coste anual total en recursos humanos, teniendo en cuenta las cotizaciones, ascenderá a 75.697 euros.

5.6. Epílogo

El apartado 5 es fundamental para la organización del proyecto ya que en él se realizan las tareas de organización de recursos. Hemos podido estudiar las formas jurídicas para adoptar la más conveniente, la Sociedad Anónima, y en este marco jurídico se han definido la misión, visión y valores que la empresa tendrá siempre en cuenta para cumplir sus objetivos.

Una vez fijados los pilares fundamentales de la organización, se han definido los puestos de trabajo realizando un organigrama para definir la jerarquía entre ellos.

6. PLAN DE MARKETING

6.1. Introducción

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado. Ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente y el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Redsistem Valencia SL. , es una empresa de nueva creación y tiene como prioridad la captación de clientes en un sector muy competitivo y en constante evolución. Para ello debemos atraer a nuestros clientes con precios inferiores a los de la competencia sin desdeñar la calidad de nuestros productos y servicios.

Debemos conseguir vender los productos o prestar los servicios al precio posible más próximo a su coste, el cual, a su vez, será el más reducido posible para lograr una rentabilidad positiva. Ello servirá para atraer nuevos compradores o usuarios y potenciar las ventas de la empresa, la cual tenderá a ocupar una posición dominante en el mercado.

Existe una serie de factores que posibilitan el desarrollo de una estrategia de costes, siendo los principales factores los siguientes:

- Firmar contratos con los proveedores de productos y demás inputs de la empresa que aseguren el suministro en las condiciones más ventajosas que sea posible.

- Utilizar la tecnología más eficaz que se encuentre en el mercado, a fin de obtener las máximas economías de escala que sean factibles.

- Desarrollar procesos de servicios propios que, por medio de la adaptación a la situación particular de la empresa, posibiliten la reducción de costes.
- Desarrollar procedimientos o formas propias de distribución, comunicación, etc.
- Firmar contratos con clientes mediante los cuales la empresa pueda asegurarse un nivel mínimo de ventas.

Por ello, Redsistem Valencia, S.L. se plantea dicha estrategia inicial con el fin de progresar en la escala empresarial., seleccionando para ello solamente los productos más demandados en el sector, constituyendo una pequeña cartera de los mismos y aumentando el poder negociador con los proveedores para rebajar los precios.

Una vez definida la estrategia debemos crear una relación de objetivos a conseguir, teniendo en cuenta que somos una empresa de nueva constitución y no podemos equipararnos a las empresas maduras del sector.

El principal objetivo que persigue nuestra empresa es similar al de cualquier empresa con ánimo de lucro, es decir, controlar la mayor parte del mercado posible y generar recursos que les permitan evolucionar e innovar para poder transmitir los incrementos de valor añadido a sus clientes. El fin de todo ello es fidelizar al mayor número de clientes posible.

Este objetivo tan general está compuesto a su vez por una serie de objetivos, a corto plazo y largo plazo, que tienen características más específicas y que pueden ser medibles más fácilmente. Entre ellos podemos encontrar:

- La búsqueda de la mayor rentabilidad a nuestros activos, que puede ser medido mediante el ratio de rotación de activos., y que reflejen la competitividad de nuestros precios.
- Incremento de cuota de mercado en un 4 %, medible por el resultado del ratio ventas/ ventas competencia directa.
- Política de innovación traducida en incrementar la dotación de recursos en un 10% para esa área.

- Controlar el rendimiento y actitud del trabajador hacia el cliente mediante la evaluación interactiva, fortaleciendo así un servicio personalizado que tenga como consecuencia una imagen seria y profesional de nuestra empresa.
- Ampliar la cartera de productos mediante la negociación con nuevos proveedores en el momento en que mejore nuestra posición en el mercado.
- Implantar una política de publicidad hacia el cliente acorde con la imagen que queremos transmitir.

Para llevar a cabo los objetivos marcados debemos implementar una serie de acciones basadas en nuestros valores y que sean consensuadas por toda la plantilla para un fin común.

Por último deberemos comparar los resultados obtenidos con los esperados así como el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

6.2. Segmentación y público objetivo

La segmentación ha sido la piedra angular de la mercadotecnia. Saber a dónde apuntar es la base para lograr una buena visibilidad de nuestra marca. Lo ideal es saber cómo agrupar a los potenciales clientes, llamados “público objetivo”. Encontrarlo y saber llegar a él es la clave sobre la que se basa el éxito de todo negocio o empresa y el punto de partida comenzar con nuestra estrategia de marketing.

Toda la tipología de clientes puede requerir nuestros servicios, ya sean personas particulares, autónomas, Pymes, empresas públicas, corporaciones, ..

Sin embargo, Redsistem Valencia, SA. centrará sus mayores esfuerzos en las pymes pues representan el mercado con mayores posibilidades de negocio. Todas las pymes necesitan transmisión de datos, conexiones de telefonía vía Internet y seguridad. Esto no significa que cualquier particular o empresa pública necesite nuestros servicios pero al no tener referencias por ser una empresa de nueva creación es difícil conseguir un contrato público.

Nuestros servicios incluirán equipos, asesoramiento, cambio de equipos obsoletos, seguros y demás apartados comentados en punto 4.4.

Aunque el emplazamiento de nuestra empresa es en el Parque Tecnológico de Paterna debido a su mayor concentración de empresas tecnológicas que hacen una mayor visita de clientes, el radio de actuación de nuestra empresa se extenderá al área metropolitana de Valencia y a los diferentes polígonos industriales mediante visitas realizadas por nuestro gerente.

En cuanto al tipo de mercado objetivo, deberemos hacer una distinción por tipología de producto:

1. Servicios de arrendamiento de equipos de voz y datos, los cuales tienen como clientes potenciales a particulares, autónomos, pymes, etc.
2. Servicios de arrendamiento de centralitas o dispositivos móviles más enfocados a pymes y autónomos.
3. Servicios de arrendamiento de sistemas de videovigilancia que pueden ser solicitados por cualquier cliente, si bien es cierto que es un servicio más orientado a particulares con nivel adquisitivo alto que vivan en urbanizaciones o chalets y pymes.

En relación a nuestra competencia, cabe destacar que hemos elegido una buena ubicación pues dentro del ranking (Fuente: einforma), en Valencia, de empresas más representativas de nuestro CNAE, no hay ninguna en nuestro entorno más próximo. Los tres primeros puestos del ranking son ocupados por:

1. SATINFORLINGUA S.L. que ha obtenido la posición 73.684 del Ranking Nacional de Empresas según ventas, mejorando en 2.934 posiciones respecto al año 2013. En el Ranking de Valencia según ventas, la empresa en 2014 ha conseguido la posición 4.455, mejorando en 167 posiciones respecto al año 2013 y la posición 11 en el Ranking de Empresas del Sector Alquiler de maquinaria y equipo de oficina, incluidos ordenadores según ventas, mejorando en una posición respecto al año 2013.

2. AULA INTEGRAL SOCIEDAD LIMITADA, que ha obtenido la posición 304.651 del Ranking Nacional de Empresas según ventas, empeorando en 30.793 posiciones respecto al año 2013. En el Ranking de Valencia según ventas, la empresa en 2014 ha conseguido la posición 18.267, empeorando en 1.972 posiciones respecto al año 2013 y ha obtenido en 2014 la posición 30 en el Ranking de Empresas del Sector Alquiler de maquinaria y equipo de oficina, incluidos ordenadores según ventas, empeorando en 2 posiciones respecto al año 2013.
3. RENT SYSTEM PC S.L., que ha obtenido la posición 341.494 del Ranking Nacional de Empresas según ventas, mejorando en 28.600 posiciones respecto al año 2013. En el Ranking de Valencia según ventas, la empresa en 2014 ha conseguido la posición 20.479, mejorando en 1.484 posiciones respecto al año 2013 y ha obtenido en 2014 la posición 36 en el Ranking de Empresas del Sector Alquiler de maquinaria y equipo de oficina, incluidos ordenadores según ventas, mejorando en 4 posiciones respecto al año 2013.

También debemos destacar que diferentes entidades financieras ofrecen servicios de renting tecnológico como BBVA, Banco Popular o La Caixa, pero no son los servicios más representativos de su actividad por lo que nuestra empresa tendrá mayor conocimiento y por ello una ventaja competitiva.

Debido a la globalización de las comunicaciones, los clientes pueden encontrar servicios afines sus necesidades de proveedores de cualquier lugar través de la plataforma de Internet pero el contacto físico con el cliente proporciona a éste una mayor seguridad y confianza sobre lo adquirido. De ahí que uno de los planes que forman parte de nuestra estrategia sea el de visitar a los clientes en sus lugares de trabajo lo que también nos permitirá ver las instalaciones donde se prestarán los servicios y se montarán los equipos y ofrecer así una oferta más ajustada.

6.3. Marketing Mix

Una vez seleccionada la estrategia y definidos los objetivos, intentaremos llegar a todo nuestro público objetivo a través de los planes o políticas necesarias.

Para aplicar dichas políticas utilizamos el denominado Marketing Mix, creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación o promoción. Estas cuatro variables también son conocidas como las 4Ps por su acepción anglosajona (product, price, place y promotion). Las 4Ps del marketing (el marketing mix de la empresa) pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí. DE MIGUEL, M. (2004)

Producto/Servicio

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. El director de marketing, que en nuestro caso será el gerente, también debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos.

Nuestros productos o servicios intentan cubrir las necesidades de información, comunicación y vigilancia de nuestros clientes. Desde el comienzo de la era digital y más aún en nuestros días, la tecnología marca la diferencia en cuanto a la operatividad de una empresa y por consiguiente en su rendimiento. Aspectos básicos para poder competir en un mercado dinámico e innovador.

Para una buena relación con clientes son necesarios aspectos como la comunicación efectiva en tiempo real a bajo coste. Un contacto rápido

proporciona ventaja en tiempo frente a la competencia debido a la masificación de pymes en cada sector.

Otra necesidad de nuestros clientes es el correcto flujo de información en la empresa mediante conexiones entre servidores y PCs que agilicen los procesos de consulta así como las tareas necesarias para una buena gestión en la contratación.

Que decir de la necesidad de vigilancia de nuestro negocio, tanto cuando estamos en él como cuando está cerrado al público, pues un sistema de vigilancia disuade a la mayoría de delincuentes. Por otro lado no olvidar la vigilancia de nuestro personal, necesaria para forjar una confianza gracias al correcto desarrollo de las acciones marcadas por la empresa.

Por ello, los productos o servicios ofertados por Redsystem Valencia, S.L. comentados en el apartado anterior son:

- Voz y datos
- Centralitas
- Equipos de Videovigilancia

Todos ellos podrán ser complementados por parte del cliente con los servicios accesorios que más se ajusten a su necesidad y que comentamos en el apartado 4.2.

Precio

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

La gerencia será la encargada de fijar los precios de nuestros servicios en función de varios aspectos a tener en cuenta como son:

- Consecución de objetivos de la empresa
- Costes por actividades
- Demanda de los clientes
- Precios de los competidores directos
- Posición a alcanzar en el mercado

De la información obtenida con los aspectos comentados anteriormente obtendremos un margen de beneficio que debe hacer que se cumplan el mayor número de objetivos fijados, distinguiendo por prioridad de los mismos al ser una empresa de nueva creación.

A raíz de dicho margen de beneficio y a través de la siguiente ecuación, obtendremos el precio:

$$P_X = C_{P_X} + M_{B_X}$$

P_X = Precio de la línea X

C_{P_X} = Coste total de Producción por unidad de servicio de la línea X

M_{B_X} = Margen de Beneficio de la línea X

La información que nos proporciona la ecuación sobre el precio es resultado de la aplicación de las actuaciones y planes de la empresa, teniendo como factores principales los costes totales de producción que estarán formados por los costes de producción de cada línea de servicio y que son la suma de los costes directos o de estructura y los costes indirectos marcados por la legislación vigente, y el margen de beneficio marcado por la gerencia de la empresa cuyo porcentaje es función directa de los precios de los competidores y de los estándares fijados por el mercado.

Distribución

En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.

Por ello, la distribución es una variable estratégica, es decir, a largo plazo de muy difícil modificación y que comprende un conjunto de actividades básicas que son:

1. Diseño y selección del canal de distribución. Esta es la primera tarea a desarrollar e implica la forma en que se van a distribuir los productos. Para Redsystem Valencia SA, existen tres canales de distribución, el propio local dónde firmaremos los contratos de servicios mediante venta directa; las propias visitas realizadas por nuestro gerente a las instalaciones de nuestros clientes aunque la formalización de las peticiones de los mismos se realicen en reunión posterior en nuestra oficina; el canal de internet mediante el acceso a nuestra página web y redes sociales.
2. Planificación de la distribución. En esta apartado deberemos organizar la recepción de los pedidos junto con la firma del contrato entre las partes. Definiremos las fórmulas de pago y las cláusulas de entrega de equipos.
3. Planificación de la distribución física. La distribución física es el conjunto de actividades que ocupan del manejo y el movimiento de bienes tanto dentro de la organización como en el seno de los

canales. La distribución física comprende las siguientes actividades:

- Servicio al cliente
- Transporte
- Planificación y control de inventarios
- Recepción y procesamiento de pedidos
- Almacenamiento
- Manejo de materiales
- Empaquetamiento
- Establecimiento de una red de comunicaciones

En nuestro caso, dispondremos de los equipos ofertados en nuestro local, los cuales pueden ser adquiridos en el mismo o a través de nuestra web. Ambos caminos confluyen en nuestra oficina, que será el lugar de firma del contrato y recogida de equipos empaquetados de forma que no peligre su integridad.

4. Acciones en el punto de venta. Dichas actuaciones tienen como fin mostrar de una forma clara y concisa los productos ofertados mediante dossiers explicativos así como mostrar la imagen de nuestra marca mediante un rótulo.

Promoción

En este apartado se incluyen las tareas publicitarias que permitan dar a conocer los productos y servicios que ofertamos de una forma clara así como las promociones que podemos aplicar a las ventas. La promoción o comunicación es clave para que la empresa pueda informar a los clientes de sus servicios, persuadirles de que su servicio les proporcionará más beneficios que los de la competencia y de éste modo, motivarlos para que lo consuman. *“DE MIGUEL, M (2004): Marketing de Servicios: Plan de Marketing”.*

A continuación comentaremos las acciones que tomará nuestra empresa a modo de publicitarse:

- Publicidad en línea

Publicaremos anuncios en sitios web que reciben tráfico pesado ya que es una manera de correr la voz acerca de nuestro negocio. Los sitios de redes sociales como Facebook o MySpace tienen programas de publicidad con anuncios adaptados a un grupo demográfico particular. Nuestros anuncios aparecerán sólo al lado de perfiles que cumplan con las especificaciones del nuestro mercado. También utilizaremos el servicio de Google AdWords para publicar anuncios en línea.

- Hablar en público

Ofreceremos nuestros servicios a organizaciones que podrían beneficiarse de uno de nuestros talleres o conferencias, previamente organizados. Nuestro gerente llevará tarjetas de visita y material promocional del evento para animar a nuestros clientes a que difundan la palabra acerca de nuestros servicios.

- Web

Nuestro responsable informático será el encargado de diseñar una página web acorde con el nivel de servicio que pretendemos ofrecer. Supone el acceso más directo en tiempo real a la información que busca el cliente. Por ello deberá ser operativa, fácil de consultar y dónde se pueda realizar de un forma ágil cualquier gestión de contratación previa a la firma del contrato.

Dentro de las opciones de promoción de las ventas podemos destacar:

- **Paquetes en oferta:** un producto puede venderse junto a otro complementario o a otro igual durante un periodo promocional, con el fin de promover su uso. Con el paso del tiempo iremos creando conjuntos de productos accesorios. El beneficio de estas acciones deriva de posicionar nuevos productos o de baja demanda, además de prolongando el uso de un producto concreto (caso de los 2x1), que puede desembocar en fidelidad a la marca.
- **Programas de fidelidad:** valorando la recurrencia de las operaciones comerciales con ciertos clientes se puede premiar la fidelidad mediante promociones exclusivas, ofertando los productos de mayor interés o regalando otros de menor demanda, que podría atraer ingresos futuros. Además, se pueden crear otros beneficios y regalos según la naturaleza de nuestro producto o servicio.
- **Concursos:** crear juegos o sorteos se fomenta la participación de los usuarios para obtener premios, lo cual puede crear capital de marca si se orienta adecuadamente. En último término esto ayudará a promocionar nuestros productos, sobretodo si logramos que estos sean percibidos como algo deseado.
- **Prueba y compra:** entregar un producto durante determinado tiempo sin realizar desembolso, da la posibilidad de devolverlo si este no ha resultado gratificante y crea una situación de seguridad. Eso sí, debemos atender mucho a qué producto tenemos o qué servicio ofertamos, para evitar los abusos. También es indispensable llevar un buen control de pedidos y predecir todos los escenarios posibles.
- **Promoción lateral:** con la compra de cierto producto ofreceremos un descuento sobre otro perteneciente a otra línea de negocio. Puede tratarse de un producto complementario o de uno independiente, invitando al consumo futuro o a aumentar el volumen de compra actual en nuestro negocio.

Como vemos hay muchas opciones para crear oportunidad, confianza y valor. Las herramientas promocionales apoyan la labor comercial y

posicionan la marca, por lo que deben ser vistas como oportunidades y no como simples medidas para capear el temporal.

6.4. Servicio ampliado

El concepto de servicio ampliado está estrechamente relacionado con la percepción que tiene el cliente de nuestros servicios y de los servicios de la competencia. Una mejora en los procesos diarios junto con una innovadora política de servicios posventa nos proporcionará una ventaja competitiva que se traducirá en una imagen de marca profesional.

A continuación comentaremos los aspectos que determinarán una diferenciación junto con sus mejoras.

- Atención Comercial: pondremos énfasis en la rapidez y claridad de nuestras gestiones, tanto a la hora de determinar el producto que necesita el cliente como a la hora de presentarle la mejor oferta. Todo ello con un sistema ágil de contratación y un servicio de contacto con las entidades y organismos necesarios para prestar el servicio de forma legal y rigurosa.
- Entrega de equipos: posibilitaremos la entrega en las instalaciones del cliente sin coste adicional fijando un plazo mínimo de entrega, cumpliéndolo y adoptando las medidas necesarias para la instalación.
- Garantías extras: Aumentaremos el periodo de garantía por encima del mínimo legal para proporcionar una imagen de confianza que puede beneficiar a ambas partes, despejando ciertas dudas y facilitando las ventas.
- Demostraciones en tienda: algunos productos necesitan ser probados para que los clientes sean conscientes de su naturaleza. Crearemos demostraciones del producto junto a talleres para aprender a sacarles partido (Apple lo hace mucho en sus tiendas) o simplemente dejando que los clientes experimenten con ellos junto a un trabajador que les enseñará sus funciones.

6.5. Epílogo

En este punto se ha desarrollado el plan de marketing o de comercialización de nuestros servicios. Hemos definido la estrategia que vamos a seguir, siendo una estrategia de costes, basada en el poder de negociación con los proveedores. A continuación se han enumerado una serie de objetivos realistas a alcanzar teniendo en cuenta que somos una empresa de nueva creación.

A continuación hemos puesto en marcha el marketing mix definiendo cada una de las cuatro variables a estudiar: precio, producto, distribución y promoción. Al ser una empresa de nueva creación, la promoción juega un papel fundamental en la captación de clientes por lo que hemos optado por unos canales generales y de acceso diario para darnos a conocer. Por otro lado hemos ampliado nuestros servicios con políticas que nos ayuden a diferenciarnos de la competencia como la realización de talleres de prueba de equipos que creen la confianza necesaria en nuestros productos por parte del cliente así como ofertas de packs y descuentos.

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. Introducción

En esta área se debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo. Es también una parte fundamental del proyecto si se requiere de inversión externa, ya que es una carta de presentación del mismo que nos ofrece información sobre el retorno de la inversión.

Para ello, se utilizarán los análisis de los Estados Contables del negocio como el análisis de resultados de los principales ratios. También se emplean otros instrumentos como el Plan de inversión para conocer cómo se hará frente a las necesidades de recursos económicos y el Calendario de implantación Gantt para obtener una visión temporal de la en marcha y funcionamiento del negocio ya que los plazos influyen directamente en la rentabilidad de las inversiones. En concreto los instrumentos que se van a utilizar en este apartado, así como el orden en el que se van a analizar son:

1º Balance de situación

2º Cuenta de pérdidas y ganancias

3º Análisis de ratios

4º Plan de inversión VAN TIR

5º Calendario de implantación Gantt

Este estudio es fundamental para la toma de decisiones del proyecto, no sin tener en cuenta los diferentes escenarios que podemos encontrar y que aparecen en los Anexos I y II (Escenario optimista y pesimista).

7.2. Balances de Situación

El balance representa contablemente la situación económica y financiera del negocio en un momento concreto, y en él deben figurar, de forma ordenada y equilibrada, tanto los bienes y derechos (elementos de activo, que se corresponden con las inversiones) que posee la empresa como del capital y las obligaciones a que está comprometida (elementos de pasivo, que se corresponden con las fuentes de financiación).

El balance inicial de la nueva empresa deberá corresponderse con las inversiones iniciales (elementos de activo) y fuentes de financiación iniciales (elementos del pasivo)

Tabla 14. Balance previsional Año 1

ACTIVO		PASIVO	
Activo no corriente 1.137.723,77		Patrimonio Neto	161.416,25
Inmovilizaciones materiales 1.133.718,77		(100) Capital Social	215.000,00
(216) Mobiliario	3.745,00	(129) Resultado del ejercicio	-53.583,75
(217) Equipos para procesos de información	7.700,00		
(218) Elementos de transporte	9.500,00		
(217) Equipos para renting	1.275.990,48		
(219) Otro inmovilizado material	2.700,00		
(281) Amortización acumulada de inmovilizado material	165.916,71		
		Pasivo no Corriente	756.651,73
Inmovilizaciones intangibles 4.005,00		(17) Deudas a l/p por préstamos recibidos y otros conceptos	756.651,73
(206) Aplicaciones informáticas	4.500,00	(170) Deudas a l/p con entidades de crédito	16.216,48
(280) Amortización acumulada inmovilizado intangible	495,00	(171) Deudas a l/p	740.435,25
Activo Corriente 229.205,20		Pasivo Corriente	448.860,99
(572) Tesorería	4.374,00	(520) Deudas a c/p con entidades de crédito	129.863,37
(4700) H.P. Deudora por IVA	224.831,20	(401) Proveedores efectos comerciales a pagar	318.997,62
		(4752) H.P. Acreedora por impto de sociedades	0,00
TOTAL ACTIVO 1.366.928,97		TOTAL PASIVO	1.366.928,97

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 15. Balance previsional Año 2

ACTIVO		PASIVO	
Activo no corriente 2.012.871,15		Patrimonio Neto	454.186,36
Inmovilizaciones materiales 2.009.361,15		(100) Capital Social	215.000,00
(216) Mobiliario	3.745,00	(129) Resultado del ejercicio	239.186,36
(217) Equipos para procesos información	7.700,00		
(218) Elementos de transporte	9.500,00		
(217) Equipos para renting	2.639.181,24		
Otro inmovilizado material	2.700,00		
(281) Amortización acumulada de inmovilizado material	653.465,10		
		Pasivo no Corriente	1.062.099,96
Inmovilizaciones intangibles 3.510,00		(17) Deudas a l/p por préstamos recibidos y otros conceptos	1.062.099,96
(206) Aplicaciones informáticas	4.500,00	(170) Deudas a l/p con entidades de crédito	11.091,56
(280) Amortización acumulada inmovilizado intangible	990,00	(171) Deudas a l/p	1.051.008,40
Activo Corriente 265.925,43		Pasivo Corriente	762.510,27
(572) Tesorería	134.406,80	(520) Deudas a c/p con entidades de crédito	5.124,92
(4700) H.P. Deudora por IVA	131.518,63	(401) Proveedores efectos comerciales a pagar	659.795,31
		(4752) H.P. Acreedora por imppto de sociedades	97.590,04
TOTAL ACTIVO 2.278.796,58		TOTAL PASIVO	2.278.796,58

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En ambos balances destaca claramente que la masa patrimonial más elevada es la del Inmovilizado material y esta cifra tan elevada se debe a que en ella se contabilizan todos los equipos que la empresa necesitará para realizar su servicio de renting. No se contabiliza como existencia ya que los equipos necesarios no se almacenan en la misma empresa, sino que ésta actúa como intermediaria entre las fábricas y el cliente final, dotándolo de un gran valor añadido para el cliente final. Respecto al pasivo podemos ver que la masa patrimonial más elevada es la Deudas a largo plazo, ya que la empresa requerirá de esta dotación para financiar los equipos necesarios para ofrecer sus servicios. También cabe destacar la partida de Proveedores que es la que corresponde a la financiación a corto plazo que nos ofrecen los mismos por los equipos.

En el Activo Corriente cabe destacar la partida de Hacienda Pública deudora por IVA que pasa de representar el 98% del Activo corriente el primer año a representar el 49%.

Es importante recordar la necesidad de realizar un plan de tesorería. En nuestro caso, a partir de junio del primer año la partida de tesorería se haría negativa sin la ayuda de la póliza de crédito contratada.

Para hacer frente a los problemas de liquidez que genera la diferencia entre el IVA soportado y el repercutido, se contrata una póliza de crédito que nos ofrece un disponible positivo a partir de un saldo negativo.

Las condiciones de la póliza de crédito son las siguientes:

-Póliza de crédito = 125.000 €

-Tipo de interés = EURIBOR 90 días+1% = 1,039%

-Comisión única = 0.25%

En la tabla 21 se aprecia cómo gracias a la póliza podemos solventar los problemas de liquidez transitorios derivados del arranque de la actividad.

El segundo ejercicio empieza con un saldo no muy elevado debido a los saldos negativos derivados de los problemas de liquidez que han ido arrastrándose del primer ejercicio. No obstante y gracias a la póliza de crédito y a la devolución en la liquidación del IVA del ejercicio anterior, dichos problemas de liquidez se solventan y ello se refleja en los números a partir de febrero.

La utilización de la póliza de crédito no será necesaria en este ejercicio, una vez solventados los problemas de liquidez con la devolución de impuestos y el incremento de ventas.

Durante el segundo año vemos cómo las ventas consiguen equiparar cobros con pagos, e incluso superarlos, produciendo un saldo en crecimiento que en el mes de noviembre logra superar el montante del capital invertido. Todo indica que el negocio va a funcionar,

Tabla 16. Saldo Tesorería Año 1.

SALDO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año 1
Cobros- Pagos	171.436,00	-26.189,56	-26.874,41	-28.999,30	-33.812,75	-29.810,97	-20.408,76	-15.138,46	-7.725,13	-6.282,71	-6.150,46	-89.906,39	-119.862,89
ACUMULADO	171.436,00	145.246,44	118.372,03	89.372,74	55.559,99	25.749,02	5.340,25	-9.798,21	-17.523,34	-23.806,05	-29.956,50	-119.862,89	
Póliza de Crédito	-	-	-	-	5.000	20.000	20.000	20.000	10.000	8.000	0	42.000	
Acumulado Pol. Credito	-	-	-	-	5.000	25.000	45.000	65.000	75.000	83.000	83.000	125.000	125.000
Intereses Póliza de Crédito		325,00	-	-	4,33	21,65	38,96	56,28	64,94	71,86	71,86	108,23	763,11
Intereses acumulados		325,00	325,00	325,00	329,33	350,98	389,94	446,22	511,15	583,02	654,88	763,11	
Total disponible	171.436,00	144.921,44	118.372,03	89.372,74	60.230,66	50.398,04	49.950,32	54.755,57	56.965,51	58.610,93	52.388,62	4.374,00	4.374,00

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 17. Saldo Tesorería Año 2.

SALDO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL año 2
Cobros-Pagos	9.917	242.247	9.188	10.172	7.000	5.626	20.180	26.706	32.256	18.993	26.344	-154.260	254.369
ACUMULADO	-109.945,76	132.301	141.489	151.661	158.661	164.287	184.467	211.173	243.429	262.422	288.767	134.506	134.506
Póliza de Crédito	-10.000	-115.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acumulado Pol. Credito	115.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses Póliza de Crédito	99,57	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses acumulados	99,57												99,57
Total disponible	4954,665633	132300,83	141489	151660,57	158660,6	164287	184467	211173	243429,0291	262422,32	288766,659	134506,374	134406,803

Fuente: Elaboración propia, 2015.

7.3. Cuentas de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias (PyG o cuenta de resultados) en el campo de la contabilidad es el resumen de todos los ingresos y todos los gastos que genera una organización durante el ejercicio contable.

Se encuentra recogida en el Plan General Contable y comprende, con la debida separación, los ingresos y los gastos del ejercicio y, por diferencia, el resultado del mismo. “JULIÁ, J.F.;SERVER, R.J. (1998): *Contabilidad Financiera Tomo II*”.

Tabla 18. Cuenta de Pérdidas y Ganancias para el Año1.

Compras	0,00
Importe neto de la cifra de negocio	419.972,06
Gasto de personal	75.697,00
Otros gastos de explotacion	229.445,00
Amortización de inmovilizado	166.411,71
RDO EXPLOTACIÓN	-51.581,65
Gastos Financieros	2.002,10
RESULTADO FINANCIERO	-2.002,10
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-53.583,75
Impuesto sobre beneficios	
RESULTADO DEL EJERCICIO	-53.583,75

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Lo primero que cabe destacar es que la cuenta de Pérdidas y Ganancias arroja un resultado negativo a pesar de que en la política de precios de la empresa se ha tenido en cuenta todos los costes necesarios y se añadía un margen de beneficios. Un análisis más detallado nos proporcionará información sobre la causa de estas pérdidas. Las partidas de gastos que tienen un mayor montante son las correspondientes a “*Otros gastos de explotación*” y “*Amortización de inmovilizado*”. Los gastos, sin tener en cuenta la amortización, son de 307.144.10€ y los ingresos son de 419.972,06€, por lo que, si no tuviéramos en cuenta dicha partida de

amortización, el resultado cambiaría obteniéndose un beneficio antes de impuestos de 112.827,96€.

Si analizamos la importante cifra que arroja la partida de amortización, podemos observar que el montante tan elevado se debe a la amortización de los equipos necesarios para prestar nuestros servicios. Esta partida de amortización es de 162.418,21 € frente a 3.993,50€ que supone el resto de la amortización de inmovilizado. Este hecho se debe a que los equipos que la empresa utiliza para renting son propiedad de la empresa y los valoramos como inmovilizado de la misma.

Dado que la amortización de los equipos desvirtúa en cierta forma los gastos reales que afectan al resultado del ejercicio, el siguiente año podremos comprobar que no suponen un obstáculo para la obtención de beneficio.

Tabla 19. Cuenta de Pérdidas y Ganancias para el Año2.

Compras	0,00
Importe neto de la cifra de negocio	1.258.990,87
Gasto de personal	75.697,00
Otros gastos de explotación	304.295,00
Amortización de inmovilizado	487.548,39
RDO EXPLOTACIÓN	391.450,48
Gastos Financieros	1.090,34
RESULTADO FINANCIERO	-1.090,34
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	390.360,14
Impuesto sobre beneficios	97.590,04
RESULTADO DEL EJERCICIO	292.770,11

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el año 2 vemos que ya se obtiene un gran resultado. Dicho resultado pasa de ser negativo a obtener un beneficio de 292.770,11€. A pesar de que la amortización de inmovilizado sigue siendo muy elevada, las previsiones de ventas hacen que se dispare el importe neto de la cifra de negocio.

El hecho de obtener pérdidas en el primer año es natural si tenemos en cuenta que la inversión tiene un tiempo de recuperación. Para evitar problemas de liquidez, la empresa contrata la póliza de crédito (como se explica en el apartado anterior, lo que repercute directamente en que la cuenta de tesorería sea positiva. Sobretudo es importante destacar que es un negocio que requiere una inversión inicial importante, por lo que el tiempo de reversión de la inversión es mayor y, a pesar de ello, las perspectivas de ventas hacen que el segundo año la cuenta de resultados sea positiva.

En conclusión, podemos decir que, a pesar de que suben la mayoría de los gastos (excepto los gastos financieros que descienden un 45%), las ventas hacen que los ingresos asciendan en mayor proporción que los gastos, por lo que se obtiene un beneficio importante, ya en el segundo año. Por lo tanto, las perspectivas de crecimiento del negocio son muy atractivas.

7.4. Análisis de ratios

Antes de entrar en el análisis de los ratios es conveniente, en primer lugar, entender lo que se pretende conocer. Una Ratio constituye una medida obtenida a partir del balance y la cuenta de resultados que nos dará información económica y financiera de la empresa analizada. Las razones varían según autores. Por ejemplo, "*WALSH, C. (2001): Ratios Fundamentales de Gestión Empresarial*", propone cuatro tipos de razones financieras: medidas de rentabilidad operativa, medidas de liquidez empresarial, determinantes del valor de la empresa y relaciones para la toma de decisiones de gestión.

Estos índices utilizan en su análisis dos estados financieros importantes: el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, en los que están registrados los movimientos económicos y financieros de la empresa. La eficacia de las ratios reside en la posibilidad de compararlas con otras de la propia empresa, de carácter histórico, o de empresas similares.

Existe una gran variedad de ratios pero en el presente trabajo se utilizarán únicamente aquellas que sean más adecuadas y aporten una mayor información

sobre la situación económico-financiera de la empresa. Hay ratios que tienen un valor o una horquilla de valores entre la que es deseable que se sitúe. No obstante, a la hora de interpretarlos se deben tomar como orientativos, ya que estos valores varían en función del momento de la vida de la empresa, de la actividad que desarrolla y el sector en el cual se encuentra ubicada. Para ello, proponemos unos ratios tradicionales que constituyen el eje fundamental para la toma de decisiones.

Tabla 20. Tabla de Ratios empleados.

RATIOS DE SITUACIÓN FINANCIERA	
Ratio de liquidez	Activo Circulante-Existencias/Pasivo circulante
Ratio endeudamiento	(Acreedores c/p+ Acreedores l/p)/Fondos propios
Ratios de solvencia	Activo/Total Exigible
RATIOS DE EFICIENCIA	
Ratio de rotación de activos	Ventas/Activo
RATIOS DE RENTABILIDAD	
Rentabilidad económica	BAI/Activo
Rentabilidad financiera	BAI/Patrimonio Neto
Margen de beneficio	BAI/Ventas

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 21. Resultados de las Ratios Principales

Ratios de situación financiera	AÑO 1	AÑO 2
Ratio de liquidez	0,51	0,35
Ratio de liquidez (Sin H.P.)	0,01	0,18
Ratio endeudamiento	2,53	2,03
Ratios de solvencia	1,13	1,25
Ratios de eficiencia	AÑO 1	AÑO 2
Ratio de rotación de activos	0,31	0,55
Ratios de rentabilidad	AÑO 1	AÑO 2
Rentabilidad económica	-0,04	0,17
Rentabilidad financiera	-0,33	0,85
Margen de beneficio	-0,13	0,31

Fuente: Elaboración propia, 2015.

RATIOS DE SITUACIÓN FINANCIERA

La fortaleza financiera es un indicador importante del nivel de riesgo que la firma esta tomando, ya que cuando la situación de negocios se complica (por ejemplo por una recesión o por mayor competencia), las firmas con mayor fortaleza financiera se encontrarán en mejor situación de defender su posición en el mercado. No solamente tienen menos probabilidades de entrar en una situación de insolvencia, sino que además necesitarán de menores recortes en gastos, lo que les permitirá estar en mejor situación para crecer cuando el ciclo de negocios se recupere...

Dentro de este tipo de ratios vamos a analizar los más destacables que son: ratio de liquidez, ratio de endeudamiento y ratio de solvencia.

- **Ratio de Liquidez:** compara el nivel de activos corrientes dado por Disponibilidades, Inversiones liquidas, Inventarios (que se espera vender dentro del plazo de un año) y Créditos por ventas (por bienes y servicios vendidos que serán cobrados en un plazo inferior a un año) con respecto al nivel de Deudas y Obligaciones que deberán ser canceladas en un plazo no mayor a un año. Es decir, esta ratio es una medida de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo. El valor óptimo de la ratio debe estar entre 1,5-2, como podemos ver en la tabla los valores para los dos primeros años se encuentran muy por debajo del valor óptimo. Esto se debe a que el proyecto requiere una inversión importante, lo que hace que la reversión de la misma se dilate.
- **Ratio de Endeudamiento:** informa sobre la cantidad y la calidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta. El valor de la ratio debe tener un valor comprendido entre 0,4-0,6. En la tabla anterior, el primer año analizado, este ratio se sitúa en 2,53, valor muy por encima del aconsejado, lo que refleja una deuda excesiva o una capitalización muy baja. Tampoco en el segundo año la ratio de endeudamiento se encuentra en el valor óptimo aunque vemos como disminuye. Sin embargo, en nuestro caso, esta ratio aparece fuera de sus valores óptimos porque es el arranque de la actividad y el negocio ha requerido una inversión fuerte, por lo tanto, debemos

esperar a los siguientes años para ver el retorno de la inversión. De hecho, en el tercer año la ratio de endeudamiento alcanzaría la cifra de 0,64, entrando así en el rango esperado.

- **Ratio de Solvencia:** representa la capacidad de los activos de la empresa para hacer frente a todas las deudas de la empresa. Es una garantía de seguridad de que todos los acreedores van a cobrar sus deudas. Nos indica el volumen de activos de que dispone la empresa para hacer frente a sus deudas tanto a corto como a largo plazo. Esta ratio debe ser siempre mayor que la unidad (valores recomendados entre 1,5 y 2,5) ya que el activo se enfrenta a todas las obligaciones y éstas no pueden ser superiores, porque en este caso estaríamos ante una situación de quiebra técnica. Este ratio trata de analizar la capacidad plena de endeudamiento que tiene la empresa, a diferencia de lo que ocurría con el ratio de solvencia financiera, que únicamente contemplaba la liquidez que generaba el activo circulante. Indica la seguridad que existe para los acreedores y la solvencia de la empresa. Un coeficiente igual a 1 indica que no existen capitales propios por lo que la empresa estaría en una situación de quiebra técnica, ya que ni aunque vendiera todos sus activos tendría suficiente para hacer frente a sus deudas (pasivo exigible). Si su valor es 2 significa que por cada euro adeudado la empresa poseería elementos activos de 2 unidades. En nuestro caso, esta ratio es de 1,13 para el primer año y de 1,25 para el segundo, lo que implica que el negocio tiene suficiente activo para hacer frente a sus deudas y que dicho activo crece con respecto a las deudas de un año a otro.

RATIOS DE EFICIENCIA

Se utilizan como complemento de los ratios de rentabilidad y su resultado se mide en número de veces. La fórmula general de estos ratios se presenta en forma de cociente e incluyen en el numerador los ingresos por ventas o prestación de servicios del ejercicio, y en el denominador las diferentes inversiones o activos.

En nuestro caso estudiaremos el ratio de rotación de activos que mide el número de veces que los ingresos por ventas cubren las inversiones (activo total) de la empresa,

o lo que es lo mismo el rendimiento que proporcionan los activos totales (ventas que se producen con la inversión realizada). La ratio de rotación de activos de nuestra empresa pasa de 0,31 el primer año a 0,55 en el segundo. Es un coeficiente bajo debido a la fuerte inversión que supone el proyecto, pero vemos que crece en los años sucesivos, lo que significa que aumenta la rentabilidad de los activos de la empresa.

RATIOS DE RENTABILIDAD

Los ratios de rentabilidad comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad genera rentas suficientes para cubrir sus costes y poder remunerar a sus propietarios, en definitiva, todas aquellas medidas que colaboran en el estudio de la capacidad de generar plusvalías por parte de la entidad.

Realizaremos el estudio de la rentabilidad desde la perspectiva de tres ratios:

- **Ratio de Rentabilidad Económica:** es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (beneficio bruto) y el activo total. Se toma el BAII para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros. también es denominado ROI (del inglés return on investments o rentabilidad de las inversiones). Cuando más elevado sea este ratio, mejor, porque indicará que se obtiene mayor productividad del activo. En nuestro caso, el primer año analizado, la rentabilidad económica es negativa debido a que durante este periodo hay pérdidas antes de impuestos e intereses, debido en gran parte a la partida de Hacienda Pública deudora por IVA. La ratio mejora en el siguiente ejercicio ya que en este año si que se consiguen beneficios positivos antes de impuestos e intereses.
- **Ratio de Rentabilidad Financiera:** es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios (neto patrimonial). También se denomina ROE (*Return on equity*). A medida que el valor de la ratio sea mayor, mejor será la rentabilidad financiera, ya que se obtiene un retorno mayor por la inversión realizada. En

nuestro caso, para el primer año el valor es de -0,33, valor negativo consecuencia de las pérdidas que obtiene el negocio dicho año. Sin embargo, en el segundo año, esta cifra aumenta hasta el 0,85, lo que significa que la inversión comienza a generar beneficio.

- **Margen de Beneficio:** este ratio indica el beneficio de explotación como un porcentaje de las ventas y se conoce también como ratio de rentabilidad sobre ventas. Viene a medir los euros de beneficio obtenidos por cada euro de venta. El aumento del margen se alcanzará cuando los gastos de explotación disminuyan. En nuestro caso, el primer año obtenemos un margen negativo, pasando a ser positivo con una cifra de 0,31, en el segundo año.

Una vez hemos analizado la situación de partida de la empresa mediante el análisis de ratios, podemos concluir que a pesar de la existencia de valores no óptimos en los ratios, la evolución es creciente y nos indica que el proyecto es viable, aunque la inversión es fuerte por lo que los resultados positivos no se darán de inmediato. Cabe recordar que los datos sobre los que se realizan los análisis son estimados y que actuamos en un mercado muy dinámico en el que las condiciones pueden hacer variar el rumbo de las estimaciones.

7.5. Plan de inversión. VAN/TIR

Existen diversos métodos o modelos de valoración de inversiones. Se dividen básicamente entre métodos estáticos (método del flujo neto de caja, método del Pay-back o plazo de recuperación y el método de la tasa de rendimiento contable) y métodos dinámicos (método del Pay-back dinámico, método VAN y método TIR).

El análisis del Plan de inversión se va a realizar mediante métodos dinámicos (VAN y TIR) ya que éstos sí tienen en cuenta el tiempo, a diferencia de los métodos estáticos.

El Valor Actual Neto. (V.A.N.) conocido bajo distintos nombres, es uno de los métodos más aceptados (por no decir el que más). Por Valor Actual Neto de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas.

En nuestro caso, hemos tomado una tasa de descuento del 6%, un poco más elevada que el tipo de interés del préstamo que nos ofrece la entidad bancaria.

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0). Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

Tabla 22. Resultados VAN y TIR.

Tasa descuento= 6%	
PERIODO	FLUJO
0	-215.000,00
1	-119.862,89
2	134.506,00
3	608.463,00
VAN	302.508,93
TIR	38,05%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como podemos observar en la tabla, los valores obtenidos son positivos y bastante significativos, lo que representa una inversión viable y, a priori, atractiva. La TIR es mucho mayor que la tasa de descuento considerada, por lo que el proyecto resulta rentable, teniendo en cuenta que los cálculos se realizan sobre datos estimados.

7.6. Calendario de implantación. Gantt.

El diagrama de GANTT es una herramienta que le permite al usuario modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto. Esta herramienta fue inventada por Henry L. Gantt en 1917. Debido a la relativa facilidad de lectura de los diagramas de GANTT, esta herramienta es utilizada por casi todos los directores de proyecto en todos los sectores. El diagrama de GANTT es una herramienta para el director del proyecto que le permite realizar una representación gráfica del progreso del proyecto, pero también es un buen medio de comunicación entre las diversas personas involucradas en el proyecto.

En este apartado se detallarán las fases que se encuentran a la hora de poner en marcha un negocio. Para ello nos ayudaremos de un plan de acción, que facilitará la planificación de las actividades gracias a un diagrama de Gantt, en el que se indicarán los plazos y tiempos necesarios para cada una de las fases.

Tabla 23. Diagrama de GANTT

ACTIVIDAD	MESES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Plan de Empresa								
Trámites constitución								
Alquiler local								
Licencias municipales								
Búsqueda financiación								
Acondicionamiento local								
Contratación personal								
Apertura local								

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según el diagrama anterior, el plazo de puesta en marcha del proyecto es de 8 meses. Los puntos críticos del proyecto son las actividades que mayor tiempo requieren, las de mayor complejidad o aquellas que necesiten de procesos burocráticos, y aparecen representadas por las celdas coloreadas del diagrama.

Otra actividad a destacar es la celda que se refiere a la financiación, ya que sin ella el proyecto podría verse paralizado. Para estudiar de una manera más concreta las actividades que suponen mayor complejidad, vamos a realizar una clasificación de tareas dentro de las mismas.

Tabla 24. Clasificación de tareas dentro de las Actividades

Trámites mercantiles
Certificación negativa de nombre
Otorgamiento de la escritura pública de constitución de la sociedad
Autoliquidación del impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD)
Código de identificación fiscal (C.I.F.)
Inscripción en el Registro mercantil
Trámites laborales
Alta y afiliación del empresario o los socios en la Seguridad Social
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social
Alta y afiliación de los trabajadores en la Seguridad Social
Contratación del personal y registro del contrato
Adquisición y sellado de los Libros de Visita y de Matrícula de los trabajadores
Comunicación de apertura de la actividad
Trámites municipales
Licencia de apertura del establecimiento
Licencia de obras
Trámites propios de la actividad
Hojas de Reclamaciones
Autorización de arrendamiento de equipos

Fuente: *Elaboración propia, 2015.*

Como muestra la tabla, las actividades pueden desglosarse en tareas que hemos agrupado según el tipo de administración a que se dirige.

7.7. Epílogo

En este apartado hemos realizado el análisis de los estados contables de la empresa y obtenido las ratios que determinan su viabilidad económica y financiera. Según los resultados obtenidos, el proyecto se presenta viable. Sin embargo, también se han obtenido algunos resultados que podrían indicar una descapitalización o una vinculación excesiva a la financiación. Como se explica en apartados anteriores, esto se debe a que la inversión necesaria para realizar el proyecto es elevada, por lo que los plazos de recuperación de la misma pueden verse aumentados.

Para obtener otra perspectiva sobre la viabilidad del proyecto, hemos analizado la inversión con las herramientas del Van y la TIR (Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rentabilidad, respectivamente). El resultado del análisis ha sido muy positivo ya que la TIR se encuentra muy por encima del valor otorgado a la tasa de descuento empleada en el cálculo. Ello nos ha dado un resultado del proyecto viable teniendo en cuenta la inversión realizada.

Por último hemos realizado un calendario de implantación de actividades (Calendario de Gantt) para fijar unos plazos para la puesta en marcha del proyecto. Esta herramienta nos ha valido para concretar un plazo de 8 meses para la apertura del negocio y nos ha dado información sobre las actividades más críticas. Una clasificación de tareas en lo que hemos denominado “trámites” nos facilitará señalar puntos críticos más concretos.

8. CONCLUSIONES

A continuación, se exponen las conclusiones a las que se ha llegado tras realizar el presente Trabajo Final de Carrera. Por ello, vamos a comprobarlo utilizando la misma estructura del apartado de objetivos.

1) Tras realizar el análisis del sector cabe destacar la importancia del sector en la Comunidad Valenciana, que va a ser la ubicación de nuestro proyecto. En este sentido, el sector representa el 10,65% del total de empresas en nuestra comunidad, con un total de 272 empresas. De ellas, la gran mayoría son pequeñas y medianas empresas, por lo que el sector, tanto a nivel comunitario como nacional, se ve concentrado en empresas pequeñas. Estos datos, junto a los datos de cambio de tendencia al alza de dicho sector y la importancia a nivel operativo que tiene para el resto de empresas de los demás sectores la aportación del sector TIC, son los que motivan la idea de negocio.

2) Como consecuencia del análisis de la competencia, y a pesar de que existen muchas empresas que se dedican a la misma actividad, cabe señalar que la mayoría son pymes que operan en su ámbito regional por lo que podemos competir en condiciones similares. Por otro lado, hay bancos y entidades que operan a nivel estatal e internacional, y que para algunas de ellas el renting no es su principal actividad.

3) Hemos localizado la empresa en el parque tecnológico de Paterna ya que allí se sitúan otras empresas del sector y provoca una llegada de clientes que podrían ser clientes potenciales, además es lugar cercano a nuestro radio de acción y no dista mucho de otros polígonos en los que encontramos las pymes que forman parte de nuestro público objetivo. También se ha realizado una distribución en planta del local para ser lo más eficiente posible dadas las operaciones necesarias en la contratación del servicio.

4) Hemos optado por la forma jurídica de Sociedad Anónima, debido a las ventajas que ofrece tras su estudio. El organigrama de la empresa tiene una estructura básica que se adecua a las funciones de cada puesto de trabajo. Aunque

inicialmente contamos con tres personas únicamente, no obviamos la posibilidad de ampliar el personal cuando la empresa se posicione en el mercado y aumente su cuota de negocio.

5) En el caso de las políticas de marketing, destacaremos la promoción y el precio como variables principales. Somos una empresa de nueva creación por lo que hemos desarrollado un plan riguroso de publicidad que nos de a conocer, así como una serie de incentivos y servicios que nos proporcionen una posición ventajosa con respecto a la competencia. Respecto al precio, destacar que dicha política también creará una ventaja debido a la masificación de productos sustitutivos en el mercado. Por último comentar que vamos a desarrollar jornadas de pruebas de equipos para hacer crecer la confianza de nuestros clientes ante un producto que responda a sus necesidades.

6) Observando los datos del análisis económico-financiero de la empresa vemos que los resultados del primer año no son buenos, pues hay pérdidas y los ratios no son positivos. Sin embargo, debemos tener en cuenta la elevada inversión del proyecto y su plazo de recuperación. Pero el segundo año el escenario cambia, obteniendo beneficios que provocan una mejora en los ratios. Por último y para evaluar la viabilidad económica, realizamos el análisis de la inversión y observamos que el VAN es mayor que cero y que la TIR es significativamente superior a la tasa de descuento utilizada, por lo que podemos confirmar la rentabilidad positiva de la inversión.

7) Tras realizar la comprobación de los objetivos podemos concluir que nos encontramos ante un proyecto atractivo y rentable.

A título personal, la elaboración del TFC me ha servido para aprender a integrar, relacionar y extraer información a partir de datos muy diversos. Asimismo, sirve para comprender cómo esos datos tienen una gran utilidad una vez que se ponen en relación y arrojan información extremadamente útil para analizar una idea de negocio.

Por otra parte, me he podido concienciar de lo difícil que es conseguir determinado tipo de información, lo que me ha llevado a agudizar el ingenio y desarrollar la creatividad para conseguirlos, habilidades que, sin duda, me serán de gran utilidad en el mundo laboral.

BIBLIOGRAFIA

- DALMAU, J.I. (2003): *Competencia y estrategia*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- DE MIGUEL, M. (2004): *Marketing de Servicios: Plan de Marketing*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- GONZÁLEZ, F.J. (2006): *Creación de empresas: Guía del emprendedor*. Madrid: Editorial Pirámide.
- JULIÁ, J. F.; SERVER, R.J. (1998) *Contabilidad Financiera Tomo I*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- JULIÁ, J. F.; SERVER, R.J. (1998) *Contabilidad Financiera Tomo II*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- NEGOCIO Y ESTILO DE VIDA (2006): *Especial Renting: El Renting pisa el acelerador*.
- PORTER, M. (1999) *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y Conclusiones*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- SECRETARÍA GENERAL DE INDUSTRIA (2006): *Creación y puesta en marcha de una empresa*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Madrid.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA, Síntesis de Indicadores, 2015
- VERONA, M.C. GARCÍA, Y. (2005): *Una introducción al Renting*. Las Palmas de Gran Canaria: Editorial Universidad de Las Palmas.
- WALSH, C. (2001) *Ratios fundamentales de gestión empresarial*. Prentice Hall: Madrid.

PÁGINAS WEB

- Servicios de Renting - Documento en línea accediendo a www.bbva.es Fecha de consulta: Noviembre 2015
- El porque de una sociedad tecnológica - Documento en línea accediendo a www.espaciopyme.com Fecha de consulta: Noviembre 2015
- PIB a precios de mercado – Documento en línea accediendo a www.ine.es Fecha de consulta: Octubre 2015
- Plan de empresa- Documento en línea accediendo a www.ipyme.org Fecha de consulta: Octubre 2015
- Euribor a 3 meses. Euribor-rates.eu. - Documento en línea accediendo a: <http://es.euribor-rates.eu/euribor-valor-3-meses.asp>. Fecha de consulta: Octubre2015.
- Informe Sectorial del Observatorio Nacional de Tecnologías y Servicios de Información (ONTSI) – Documento en línea accediendo a <http://www.ontsi.red.es> Fecha de consulta: Octubre 2015
- Renting Tecnológico. Todavía es rentable– Documento en línea accediendo a Instituto Tecnológico de Informática <http://www.iti.es/es> Fecha de consulta: Noviembre 2015.
- Informe sectorial de nuevas tecnologías 2015 – Documento en línea accediendo a Asociación Empresarial del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) de la Comunitat Valenciana <http://www.estic.info/> Fecha de consulta: Noviembre 2015.

- Un nuevo modelo de sociedad – Documento en línea accediendo a Observatorio Valenciano para la Sociedad Tecnológica y del Conocimiento www.cevalsi.org Fecha de consulta: Noviembre 2015.
- Directorio empresas de equipos de telecomunicaciones - Documento en línea accediendo a <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-2630.html> Fecha de consulta: Noviembre2015.
- El Hipersector Español de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones – Documento en línea accediendo a <http://www.aetic.es> Fecha de consulta: Octubre 2015

ANEXOS

Anexo I. Escenario pesimista (2015-2017)

ACTIVO				PASIVO							
AÑO 2015		AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2015		AÑO 2016		AÑO 2017	
Activo no corriente		1.060.445,80	1.561.234,78	2.859.589,35	Patrimonio Neto	145.505,49	353.532,78	907.398,15			
Inmovilizaciones materiales		1.056.440,80	1.557.724,78	2.856.574,35	(100)Capital Social	215.000,00	215.000,00	215.000,00			
(216) Mobiliario	3.745,00	3.745,00	3.745,00						138.532,7786		
(217) Equip para procesos información	7.700,00	7.700,00	7.700,00		(129)Pérdidas y Ganancias	-69.494,51	138.532,78	553.865,37			
(218) Elementos de transporte	9.500,00	9.500,00	9.500,00								
(217) Equipos para renting	1.173.021,73	2.047.911,48	4.011.363,00								
(219) Otro inmovilizado material	2.700,00	2.700,00	2.700,00								
(281) Amort ac de inmov material	140.225,93	513.831,70	1.178.433,65								
					Pasivo no Corriente	756.651,73	1.062.099,96	881.915,30			
Inmovilizaciones intangibles		4.005,00	3.510,00	3.015,00	(17)Deudas a l/p por prést recib y otros concept	756.651,73	1.062.099,96	881.915,30			
(206) Aplicaciones informáticas	4.500,00	4.500,00	4.500,00		(170) Deudas a l/p con entidades de crédito	16.216,48	11.091,56	5.691,01			
(280) Amort acum inmov intangible	495,00	990,00	1.485,00		(171) Deudas a l/p	740.435,25	1.051.008,40	876.224,29			
Activo Corriente		290.572,40	393.700,98	474.964,98	Pasivo Corriente	448.860,99	539.303,02	1.545.240,88			
(572) Tesorería	50.508,92	99.002,47	432.302,35		(520)Deudas a c/p con entidades de crédito	129.863,37	5.124,92	5.400,55			
(4700)H.P. Deudora por IVA	240.063,48	294.698,51	42.662,62		(401) Proveedores efectos comerciales a pagar	318.997,62	464.835,67	1.311.055,32			
					(4752)H.P. Acreedora por impto de sociedades	0,00	69.342,43	228.785,01			
TOTAL ACTIVO		1.351.018,21	1.954.935,75	3.334.554,33	TOTAL PASIVO	1.351.018,21	1.954.935,76	3.334.554,33			

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Compras	0,00	0,00	0,00
Importe neto de la cifra de negocio	316.675,51	964.907,84	1.718.285,096
Gasto de personal	75.697,00	75.697,00	75.697,00
Otros gastos de explotacion	167.750,00	237.145,00	193.850,00
Amortización de inmovilizado	140.720,93	373.605,77	665.096,94
RDO EXPLOTACIÓN	-67.492,41	278.460,06	783.641,15
Gastos Financieros	2.002,10	1.090,34	990,77
RESULTADO FINANCIERO	-2.002,10	-1.090,34	-990,77
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-69.494,51	277.369,72	782.650,38
Impuesto sobre beneficios		69.342,43	228.785,01
RESULTADO DEL EJERCICIO	-69.494,51	208.027,29	553.865,37

Anexo II. Escenario optimista (2015-2017)

ACTIVO				PASIVO							
AÑO 2015		AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2015		AÑO 2016		AÑO 2017	
Activo no corriente		1.138.270,48	2.252.081,42	2.400.645,99	Patrimonio Neto	206.329,22	546.411,21	1.360.766,80			
Inmovilizaciones materiales		1.134.265,48	2.248.571,42	2.397.630,99	(100) Capital Social	215.000,00	215.000,00	215.000,00			
(216) Mobiliario	3.745,00	3.745,00	3.745,00								
(217) Equipos para procesos de información	7.700,00	7.700,00	7.700,00		(129) Pérdidas y Ganancias	-8.670,78	331.411,21	814.355,59			
(218) Elementos de transporte	9.500,00	9.500,00	9.500,00								
(217) Equipos para renting	1.275.990,48	2.934.816,12	4.030.254,63								
(219) Otro inmovilizado material	2.700,00	2.700,00	2.700,00								
(281) Am acumulada de inmov material	165.370,00	709.889,70	1.656.268,64								
				Pasivo no Corriente	756.651,73	1.062.099,96	881.915,30				
Inmovilizaciones intangibles		4.005,00	3.510,00	3.015,00	(17) Deudas a l/p por prést recib y otros conceptos	756.651,73	1.062.099,96	881.915,30			
(206) Aplicaciones informáticas	4.500,00	4.500,00	4.500,00		(170) Deudas a l/p con entidades de crédito	16.216,48	11.091,56	5.691,01			
(280) Am ac inmov intangible	495,00	990,00	1.485,00		(171) Deudas a l/p	740.435,25	1.051.008,40	876.224,29			
Activo Corriente		273.571,47	302.164,59	753.511,72	Pasivo Corriente	448.860,99	945.734,84	911.475,61			
(572) Tesorería	-19.159,37	166.824,38	708.741,21		(520) Deudas a c/p con entidades de crédito	129.863,37	5.124,92	5.400,55			
(4700) H.P. Deudora por IVA	292.730,84	135.340,20	44.770,51		(401) Proveedores efectos comerciales a pagar	318.997,62	827.249,26	565.651,38			
					(4752) H.P. Acreedora por impto de sociedades	0,00	113.360,66	340.423,68			
TOTAL ACTIVO		1.411.841,94	2.554.246,01	3.154.157,71	TOTAL PASIVO	1.411.841,94	2.554.246,02	3.154.157,71			

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Compras	0,00	0,00	0,00
Importe neto de la cifra de negocio	471.223,33	1.404.774,69	2.443.470,98
Gasto de personal	75.697,00	75.697,00	75.697,00
Otros gastos de explotacion	236.330,00	330.025,00	265.130,00
Amortización de inmovilizado	165.865,00	544.519,69	946.873,94
RDO EXPLOTACIÓN	-6.668,68	454.533,00	1.155.770,04
Gastos Financieros	2.002,10	1.090,34	990,77
RESULTADO FINANCIERO	-2.002,10	-1.090,34	-990,77
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-8.670,78	453.442,66	1.154.779,27
Impuesto sobre beneficios		113.360,66	340.423,68
RESULTADO DEL EJERCICIO	-8.670,78	340.081,99	814.355,59

