



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA  
SUPERIOR INGENIEROS  
INDUSTRIALES VALENCIA

**TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES**

# **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ROPA PARA DEPORTES ACUÁTICOS**

## **MEMORIA DESCRIPTIVA**

AUTOR: PATRICIA MÁÑEZ ALEIXANDRE

TUTOR: ÁNGEL PEIRÓ SIGNES

COTUTOR: -

**Curso Académico: 2015-16**





## ÍNDICE GENERAL

DOCUMENTO 1: MEMORIA DESCRIPTIVA

DOCUMENTO 2: ANEXO I. CATÁLOGOS

DOCUMENTO 3: ANEXO II. TABLAS DEL PLAN FINANCIERO

DOCUMENTO 4: PLANOS



## Índice de la memoria descriptiva

1	INTRODUCCIÓN .....	3
1.1	Objeto.....	3
1.2	Antecedentes .....	3
1.3	Motivación y justificación.....	3
2	ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS INTERNO .....	4
2.1	Macroentorno. Análisis de PESTEL.....	4
2.1.1	Factores político-legales.....	5
2.1.2	Factores económicos.....	6
2.1.3	Factores socio-culturales.....	7
2.1.4	Factores tecnológicos.....	8
2.1.5	Factores ecológicos .....	9
2.2	Microentorno. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	9
2.2.1	Poder de negociación de los consumidores.....	10
2.2.2	Poder de negociación de los proveedores .....	10
2.2.3	Amenaza de nuevos competidores .....	10
2.2.4	Amenaza de productos sustitutivos .....	10
2.2.5	Rivalidad entre empresas competidoras.....	11
2.3	Análisis de recursos y capacidades.....	11
2.4	Análisis DAFO.....	11
2.4.1	Amenazas y oportunidades .....	11
2.4.2	Fortalezas y debilidades .....	13
2.4.3	DAFO.....	14
3	PLAN DE MARKETING .....	15
3.1	Determinación del mercado objetivo .....	15
3.2	Marketing-mix .....	15
3.2.1	Producto:.....	16
3.2.2	Precio:.....	17
3.2.3	Distribución .....	18
3.2.4	Comunicación .....	19
3.3	Determinación de la estrategia .....	20
4	PLAN DE OPERACIONES.....	23
4.1	Localización .....	23

4.2	Distribución en planta .....	24
4.3	Productos y servicios .....	26
4.4	Procesos y operaciones .....	26
5	PLAN ORGANIZATIVO Y RECURSOS HUMANOS .....	28
5.1	Misión, visión y valores de la empresa.....	28
5.2	Forma jurídica de la empresa .....	29
5.3	Organigrama.....	30
5.4	Descripción de funciones .....	31
5.4.1	Gerente.....	31
5.4.2	Diseñador .....	32
5.4.3	Dependiente .....	32
6	PLAN FINANCIERO .....	33
6.1	Plan de inversiones.....	33
6.1.1	Activo de la empresa .....	33
6.1.2	Pasivo de la empresa .....	36
6.1.3	Balance previsional.....	37
6.2	Cuenta de resultados.....	38
6.3	Presupuesto de tesorería .....	44
7	CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....	46
8	LIMITACIONES .....	48
9	REFERENCIAS .....	48

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 Objeto

El trabajo que se describe constituye el Trabajo Fin de Grado de Patricia Máñez Aleixandre, alumna matriculada en el Grado en Ingeniería de Tecnologías Industriales.

El objeto de este trabajo es el correcto diseño de un plan de negocio para una empresa destinada a la venta de ropa para deportes acuáticos y ropa para gente joven.

### 1.2 Antecedentes

Hoy en día, las modas cambian muy rápidamente y la gente suele adaptarse a ellas en seguida. Las modas no son únicamente de ropa, sino que los estilos de vida también siguen esa línea. Actualmente, está muy de moda y se prevé que siga incrementando, la práctica de deportes acuáticos tales como el surf, windsurf, kitesurf, esquí acuático, etc. Estos deportes se practican en todas las costas españolas, incluso en el Norte de la península en época invernal.

Por todo esto, se ha pensado sacar al mercado una tienda de ropa, situada en Galicia, que proteja a los practicantes de estos deportes del agua, con prendas de neopreno y lycras. Además, también se fabricarán camisetas para vestir, para que los jóvenes se sientan más atraídos por esta nueva marca. El nombre que se ha pensado para la marca es “Yakarta”.

Previamente a la salida al mercado de la nueva marca, se ha de realizar un estudio de mercado para verificar si resulta rentable o no, lo cual es el objeto del trabajo final de grado.

### 1.3 Motivación y justificación

La motivación principal para la realización de este trabajo es la finalización del Grado en Ingeniería de Tecnologías Industriales para poder seguir con la formación académica mediante el Máster en Ingeniería Industrial, así como diversas asignaturas ya cursadas, como son, Empresa y Fundamentos de organización empresarial, que han aportado motivación extra para la elección de dicho trabajo.

También, resulta muy interesante la idea de tener una marca propia de ropa con la que los usuarios se sientan identificados, y se cubran las necesidades de aquellos que apuesten por ella.



## 2 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS INTERNO

### 2.1 Macroentorno. Análisis de PESTEL

En primer lugar, para el correcto diseño del plan de negocio, se debe analizar el entorno de la empresa, para ello, se utiliza el análisis PESTEL que identifica aquellos factores externos que pueden afectar a dicha empresa.

Como se puede apreciar en la *Tabla 1*, dichos factores externos son los políticos, los económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

<b>POLÍTICOS Y LEGALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas gubernamentales</li> <li>• Políticas fiscales</li> <li>• Autonomías</li> <li>• Libertades</li> <li>• Medidas antimonopolio</li> </ul>
<b>ECONÓMICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualidad económica</li> <li>• Políticas económicas</li> <li>• Tipos de interés</li> <li>• Tasa de inflación</li> </ul>
<b>SOCIO-CULTURALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios de moda</li> <li>• Poder adquisitivo</li> <li>• Valores éticos</li> <li>• Tamaño de la población</li> <li>• Tasa de mortalidad y natalidad</li> <li>• Estructura de la población</li> </ul>
<b>TECNOLÓGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I +D</li> <li>• Patentes</li> </ul>
<b>ECOLÓGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes de protección medioambiental</li> <li>• Reciclaje de residuos</li> <li>• Preocupación por el calentamiento global</li> </ul>

Tabla 1. Factores externos. PESTEL

Mediante este análisis, junto con el de las 5 fuerzas de Porter se obtendrán tanto las oportunidades como las amenazas que posteriormente formarán parte del DAFO.

### 2.1.1 Factores político-legales

Durante los últimos 4 años, el gobierno ha llevado a cabo una serie de medidas de recortes en la que se han visto perjudicados gran parte de la población española, por ellos, muchas familias han tenido que ajustar sus gastos, y ha perjudicado considerablemente, al consumo.

Por otra parte, en el ámbito legislativo, España está gobernada por una monarquía democrática parlamentaria, es decir, el rey es el jefe de Estado, pero se encuentra controlado tanto por el poder ejecutivo como el legislativo. España está dividida en 17 comunidades autónomas y 2 ciudades autónomas. La capital de Galicia es Santiago de Compostela, sede de los poderes ejecutivo (Xunta de Galicia) y legislativo (Parlamento de Galicia). Estas dos instituciones, junto con el gobierno central regirán las leyes y normas que la empresa tiene que cumplir.

En el marco político actual, la inexistente creación de un gobierno estable en España, está perjudicando al conjunto de la sociedad, debido a la incertidumbre que genera esta situación. Por ello, los mercados europeos son cautos ante tal situación, y esto afecta directamente a la economía española debido a las relaciones comerciales que mantienen todos los países.

Este hecho, perjudicaría a Yakarta, ya que el coste de muchos productos se vería afectado, y por ello, debería modificar su plan financiero y ajustar todos los costes.

En cuanto a las ayudas a las que se podría acceder para creación de nuevas empresas, aparecen las líneas ICO de innovación de fondo tecnológico, las cuales otorgan préstamos a empresas españolas que hayan diseñado proyectos de innovación tecnológica, en el sector del comercio.

Ya que los plazos de inscripción están cerrados actualmente, es previsible que, en el próximo plazo de apertura de la ayuda, Yakarta se inscriba para poder optar a ellas, lanzando la marca independientemente, de que sea beneficiaria o no.

Para poder abrir la tienda, ya no es necesaria una licencia previa a la apertura y actividad, ya que recientemente, se ha aprobado un real decreto Ley de Liberalización del comercio, que reduce considerablemente los requisitos para abrir una tienda de menos de 300 metros cuadrados.

Así pues, únicamente ha sido necesario presentar una declaración responsable afirmando que se cumplen todos los requisitos exigibles para poner en marcha el negocio, y posteriormente, se deben pagar las tasas correspondientes que exige el Ayuntamiento de Vigo.

### 2.1.2 Factores económicos

La actualidad económica en España está enfatizada por la crisis que lleva padeciendo los últimos años, lo cual reduce el poder adquisitivo de los consumidores, y como consecuencia, disminuye el consumo.

Además, a política de recortes del gobierno, en aspectos como las ayudas a las empresas de nueva creación, dificultan considerablemente, la puesta en marcha y posterior éxito de muchos negocios.

El Producto Interior Bruto es un indicador de la producción total de bienes y servicios.

En nuestro caso, Galicia está a la cola de las comunidades españolas con un decrecimiento anual del 2,2%. En la *Tabla 2* se puede apreciar la comparación entre el PIB en Galicia y en España en el año 2015.

PIB en la provincia de Galicia	PIB en España
19.954	22.780

Tabla 2. Comparativa del PIB

Por otro lado, la tasa de paro en Galicia se encuentra en aproximadamente el 23%, un poco por debajo de la media en España, que se encuentra en un 26%, uno de los países con mayor porcentaje de paro de la Unión Europea.

Por último, otro factor económico muy importante es la tasa de inflación. Se puede definir inflación, como el aumento del precio de los bienes y servicios en el mercado durante, generalmente, un año. Una medida habitual de la inflación es el IPC (índice de precios al consumidor). El IPC español refleja la evolución de los precios de diversos productos y servicios que consumen los hogares españoles. En caso de caída de precios, aparece la inflación negativa. En el año 2015, se registró un IPC de -0,5%.

### EVOLUCIÓN DEL IPC

Variación anual en %

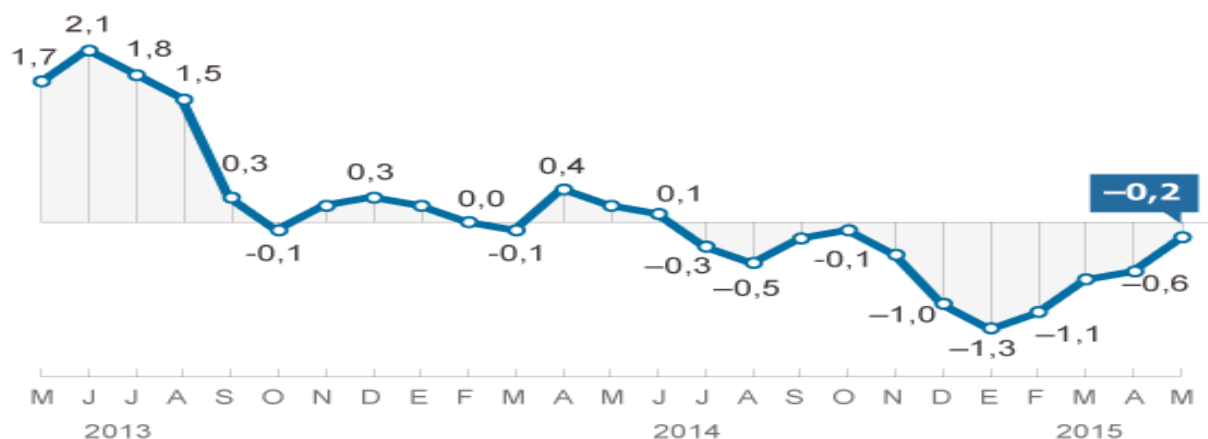
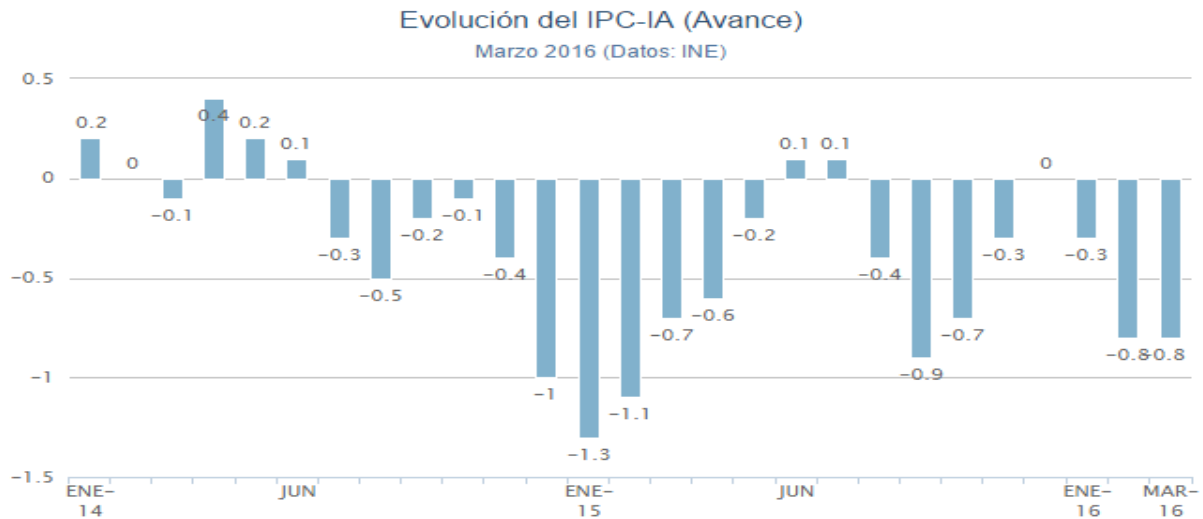


Ilustración 2-1. Evolución del IPC

Como se puede observar en la *Ilustración 2-1*, es uno de los datos más bajos de los años anteriores, a causa de la profunda crisis que ha atravesado España en los últimos años.

En cuanto a Galicia, se puede decir que después de sufrir variaciones a lo largo del año, se ha registrado un IPC anual del -0,2%.



**Ilustración 2-2. IPC mensual en Galicia**

En la *Ilustración 2-2*, se observan los datos de los diferentes registros mensuales, en los que el IPC varía respecto al dato nacional.

Por tanto, a Yakarta no le beneficia el cuadro económico de su comunidad, ya que, en cuanto a PIB y tasa de inflación, posee unos datos muy poco satisfactorios. La tasa de paro está por debajo de la media española, pero, aun así, un 21% no es un buen dato, ya que es un quinto de la población que a priori, no tiene un poder adquisitivo suficiente para sufragar los gastos que supone comprar en Yakarta.

### 2.1.3 Factores socio-culturales

Actualmente, la sociedad española es una sociedad narcisista que se preocupa mucho por los aspectos estéticos.

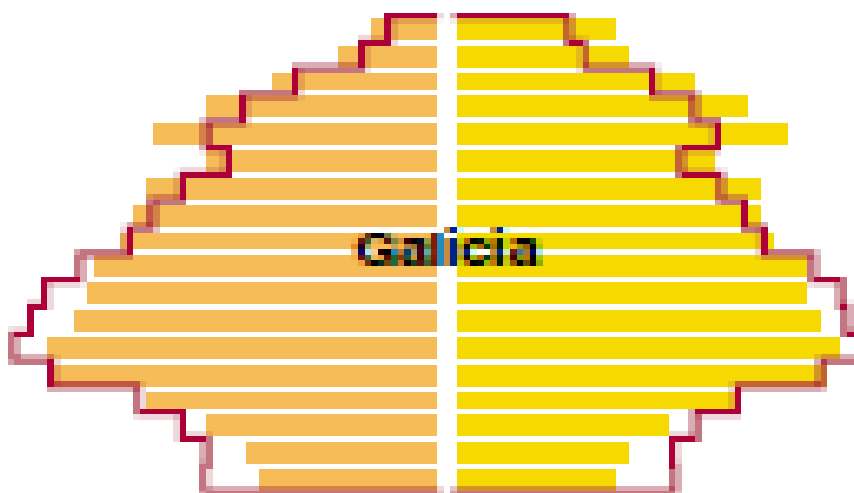
Como las modas cambian cada día más rápido, sobre todo entre la gente joven, la empresa debe tener capacidad de renovación y una visión futurista, en lo que a gustos se refiere.

Además, el surf, kitesurf, windsurf y demás deportes que se practiquen en el mar, están poniéndose muy de moda en la sociedad actual, y los datos anticipan, que van a seguir en aumento en los próximos años.

Todo esto proporciona una enorme oportunidad a Yakarta, puesto que para practicar este tipo de deportes es necesario el uso de neoprenos o lycras, no solo a modo de protección contra el frío, sino también para no cortarse, ya que algunos de los artilugios que posee la tabla pueden llegar a cortar con mucha facilidad.

Se ha pensado situar la empresa en Galicia inicialmente, aunque un objetivo a largo plazo es su expansión al resto de España. Hoy en día el tamaño de la población en Galicia es de 2.479.000

habitantes, siendo la quinta Comunidad Autónoma con más habitantes de la región española (46.770.00 habitantes). La estructura de su población está ligeramente envejecida con respecto al resto de España. En la *Ilustración 2-3* se puede observar dicha afirmación, donde aparece la pirámide nacional en rojo.



**Ilustración 2-3. Estructura de la población gallega**

Dentro de Galicia, Yakarta estará situada en Vigo, la población gallega con más habitantes, con un total de 294.977 y próxima al Océano Atlántico.

Por tanto, éste último es un factor muy positivo, ya que es fundamental para el éxito de la marca, que inicialmente, el punto de venta esté próximo al mar, y además al ser la ciudad más habitada, es probable que haya más flujo de clientes.

Por otro lado, la población gallega está envejecida, lo cual sería una seria amenaza para la empresa, puesto que este tipo de deportes lo practican sobre todo gente joven.

### **2.1.4 Factores tecnológicos**

En cuanto a los aspectos tecnológicos, no afectan intensamente al caso de la empresa a tratar, puesto que los procesos de fabricación que se utilizan ya están implantados y no requiere de investigación en este aspecto.

Sin embargo, el uso de materias primas ecológicas, es un factor que sí que precisa de investigación, ya que actualmente, es un campo poco desarrollado.

Por ello, es muy interesante que el gobierno no recorte las ayudas al sector de I+D, como se ha hecho actualmente, para que exista la posibilidad de investigación y posterior mejora de muchos materiales.

Uno de ellos, serían los tintes que están impregnados en las prendas, que no tengan posibilidad de crear alergias en pieles sensibles, otro serían los materiales completamente repelentes al agua unidos con la comodidad, para en un futuro, poder expandirlos a todas las prendas acuáticas.

### 2.1.5 Factores ecológicos

Puesto que Yakarta es una tienda de prendas acuáticas, que contrata la fabricación externa de sus productos, las leyes de protección ambiental no le afectan directamente.

Sí que debe respetar un consumo de energía responsable, como son el uso de bombillas de bajo consumo, entre otras cosas.

En cuanto al reciclaje, Yakarta pretende en un futuro próximo, comprar las cajas de embalaje de materiales reciclados, así como reciclar cualquier material del que ya no sea necesario su uso.

## 2.2 Microentorno. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo del análisis de las 5 fuerzas de Porter establece un marco para analizar el nivel de competencia en la industria, y así establecer una estrategia de negocio óptima.

Así pues, se definen 5 fuerzas con las que se puede obtener el atractivo de una empresa y su posible rentabilidad. Estas son el poder negociador de clientes, rivalidad entre empresas, amenaza de nuevos competidores, poder negociador de proveedores y amenaza de productos sustitutivos, los cuales quedan relacionados en la *Ilustración 2-4*.

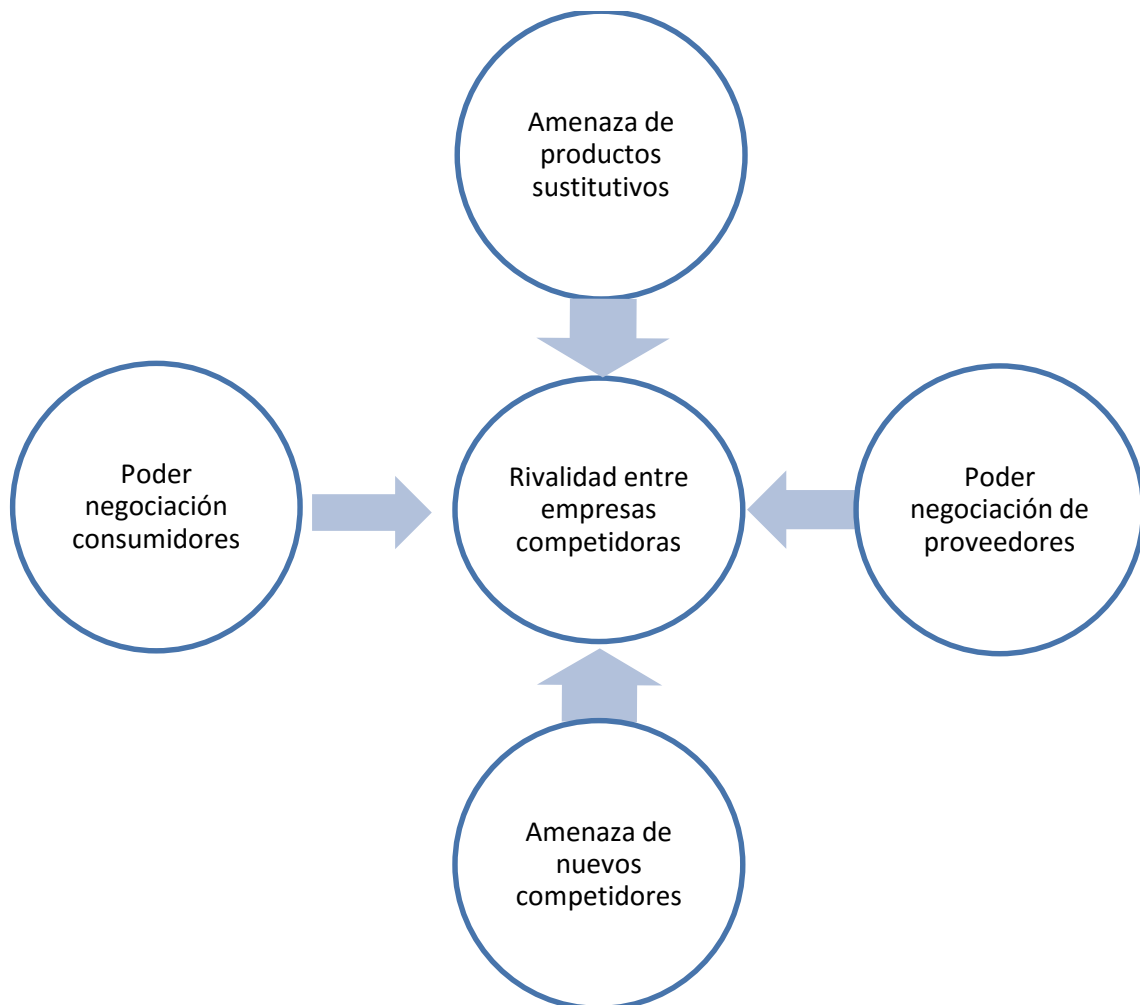


Ilustración 2-4. 5 fuerzas de Porter

### **2.2.1 Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación de los clientes depende de la concentración de consumidores, de la diferenciación y nivel de calidad del producto, de la identificación de la marca y la existencia o no de productos sustitutos. Por tanto, hay que tener en cuenta el número de compradores en relación a los vendedores que hay, comparar la calidad de los productos con los de las empresas competidoras, etc.

En el caso de la empresa que se plantea, los consumidores tienen distintas alternativas donde elegir, pero no una cantidad excesiva. Hay distintas marcas que ofrecen productos parecidos, pero no iguales, puesto que, la fabricación con materiales ecológicos de ropa acuática, es completamente exclusiva.

### **2.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son los que suministran las materias para que la empresa pueda llevar a cabo sus actividades principales. Cuantos más proveedores haya en el sector, mayor poder negociador tendrá la empresa que se quiere incorporar al mercado. Por lo tanto, el poder negociador de los proveedores depende de la concentración de proveedores, el interés que despierta la marca en el proveedor, el costo que lo provoca al proveedor cambiar de cliente, etc.

Yakarta es una empresa con un presupuesto limitado. Una opción es elegir un proveedor muy barato porque realiza grandes pedidos, por ejemplo, los proveedores chinos. Esta opción no sería muy rentable para Yakarta ya que un exceso de stock otorgaría grandes pérdidas a la empresa, ya que no podrá vender todos los productos comprados. La otra opción es hacer pedidos a algún proveedor local. Al haber únicamente 2 o 3 proveedores relativamente cerca, en este sentido, la empresa tendrá un buen poder negociador con ellos, ya que puede ser el que elija con que proveedor trabajar, y en qué condiciones, siempre que beneficien a ambas partes.

### **2.2.3 Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores en un determinado sector queda condicionada por la economía de escalas, es decir la rentabilidad en función de si la producción es alta o baja, depende también del capital de inversión inicial, diferenciación del producto, regulación del gobierno hacia el sector, acceso a canales de distribución, etc.

La rentabilidad en este sector sería máxima cuanto más producción se haga, pero en el caso de Yakarta, se empieza con un presupuesto limitado abriendo únicamente una tienda, cuyo objetivo será diferenciarse del resto dándole una calidad importante al producto con un precio, a priori elevado.

### **2.2.4 Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de que el consumidor elija un producto alternativo se ve influenciado por el precio y la calidad principalmente.

La calidad del producto de la empresa en cuestión se va a perfeccionar al máximo, esto provocará que sus precios sean relativamente elevados. Pero el objetivo de la empresa es que la gente pague conforme a la calidad que obtiene, y la diferenciación es el principal acreeador de Yakarta.

### 2.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras

Como se ha podido apreciar en la *Ilustración 2-4*, según Porter se trata de la fuerza central, esto significa que es la fuerza más importante, ya que establece la posición de la empresa en el mercado frente a sus competidores. Esta fuerza depende de la estructura de la competencia, es decir, si hay un claro líder o mucha competencia intensa, la estructura de costos, barreras de salida, costo de sustituir clientes, diferenciación del producto, etc.

La venta de camisetas para gente joven y productos para deportes acuáticos es un sector con gran rivalidad hoy día. Esto es debido a que hay empresas que llevan mucho tiempo en el mercado y han conseguido llegar a ser grandes marcas conocidas mundialmente. El objetivo de Yakarta es abrirse paso entre esta competencia diferenciándose de ellos de algún modo que le permita darse a conocer. Para ello, fabricará la ropa con productos ecológicos, es decir, intentar que sean 100% naturales e incluso fabricar algunos de ellos sin tintes.

De esta forma, conseguiría su objetivo de diferenciación y exclusividad.

### 2.3 Análisis de recursos y capacidades

Con la finalidad de encontrar las debilidades y fortalezas de la nueva empresa, se van a especificar una serie de recursos y capacidades que hacen referencia a aspectos internos de la empresa.

En primer lugar, una de las capacidades que se pueden destacar es el conocimiento de los deportes acuáticos, tanto del empleado, como del diseñador, ya que ambos los practican en su tiempo de ocio, por ello tienen los conocimientos suficientes para poder actualizar constantemente, tanto los diseños de las prendas como la comprensión de las posibles necesidades de los clientes en este ámbito.

Además, la personalidad jovial tanto del gerente como del empleado supone una ventaja para el trato acorde que esperan recibir los usuarios cuando están interesados en productos de la marca.

Un recurso fundamental es la proximidad del punto de venta de la marca a la costa cuyo lugar es una zona concurrida para practicar este tipo de deportes, y por supuesto, la utilización de materiales ecológicos en las prendas, que sirve como seña de identidad de la marca.

Después del proceso pertinente, la marca Yakarta se ha registrado en la Oficina Española de Patentes y Marcas, para poder utilizarla en exclusividad, esto es, uno de los recursos relevantes de la empresa.

### 2.4 Análisis DAFO

El análisis DAFO, es una metodología de estudio de la situación de la empresa que expone en una matriz su situación interna mediante las fortalezas y debilidades, y la situación externa, mediante las amenazas y las oportunidades.

#### 2.4.1 Amenazas y oportunidades

Las amenazas son aquellas situaciones que pueden perjudicar a la empresa, si no se afrontan correctamente, mientras que las oportunidades son las situaciones del entorno que pueden permitir una mejora en la situación competitiva de la empresa.

Los análisis de PESTEL y Porter proporcionan información sobre el entorno ajeno a la empresa y sobre el cual no se tiene poder. Por lo tanto, podemos deducir varias amenazas y oportunidades.



### Amenazas:

- Estructura de población en forma de pirámide invertida. Puesto que la empresa que se pretende abrir está destinada mayoritariamente a gente joven, este hecho es una seria amenaza de cara a la venta de producto en Galicia.
- Crisis económica. Debido a la crisis actual en España, las familias tienen menor poder adquisitivo y esto unido a los recortes, amenaza el sector de la ropa destinada a deportes acuáticos, ya que el precio de esta no es un precio asequible para todo el mundo.
- Precios relativamente altos. Debido a la calidad del producto los precios no serán asequibles para todas las personas.
- Poco presupuesto inicial. Al ser una empresa que empieza desde cero, no posee de gran capital, por lo tanto, la publicidad no será como realmente se desearía.
- Escala de producción reducida. Al tratarse de una empresa pequeña con capital reducido, no se podrá producir en gran cantidad inicialmente. Esto eleva los costes de producción y por lo tanto el precio del producto seguramente se verá afectado.
- Gran competencia en el mercado. Muchas marcas hoy en día venden los mismos productos que Yakarta. Los deportes acuáticos se están poniendo muy de moda y las grandes empresas cada día se centran más en este tipo de productos.

### Oportunidades:

- Sociedad moderna. La sociedad moderna es una sociedad que se adapta muy rápidamente al cambio de la moda, y además los deportes acuáticos están cada vez más demandados por los jóvenes españoles. Estos dos factores otorgan a la empresa una buena oportunidad de explotar ese mercado, ya que los trajes de agua y la ropa que se fabricará estará destinada principalmente a esa parte de la población.
- Incremento por la actividad de deporte practicados en el mar. Deportes como surf, windsurf o kitesurf, están muy de moda hoy en día, y se prevé que se siga incrementando su práctica. Factor por el cual la gente necesitará comprar ropa adecuada para practicarlos, lo que ofrece una tremenda oportunidad a Yakarta.
- Situación geográfica. Galicia está situada al Norte de España, donde delimita al Norte con el Mar Cantábrico y al Oeste con el Océano Atlántico, y además es una provincia donde las temperaturas son bastante bajas. Este hecho aumenta las posibilidades de venta de neoprenos a la hora de hacer cualquier actividad acuática.
- Población de Vigo. Dentro de Galicia, Vigo es la ciudad con más habitantes, lo que beneficia en gran cantidad a la empresa Yakarta.
- Diferenciación. La empresa va a intentar que el estilo de ropa sea el elegido por todos los jóvenes. La ropa de Yakarta tiene el objetivo de ser en cierto modo exclusiva. En cuanto a la ropa para deportes acuáticos, que las lycras y los neoprenos sean de una calidad inmejorable, para que el cliente valore lo que ha comprado.

- Productos ecológicos y sin tintes. Otra manera muy importante de diferenciación será la fabricación de productos ecológicos, es decir naturales, así como fabricar algunos productos sin tintes.

### 2.4.2 Fortalezas y debilidades

En el aspecto interno de la empresa, hay que tener en cuenta tanto los puntos fuertes como los débiles. Por un lado, los puntos fuertes, llamados fortalezas son aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras de igual clase. Por otra parte, los puntos débiles o debilidades son aquellos elementos, habilidades y actitudes que la empresa tiene que pueden perjudicar al progreso de la marca, es decir, son problemas internos que, una vez identificados, deben eliminarse mediante la ejecución de una buena estrategia.

El análisis de recursos y capacidades, proporciona la información necesaria para sacar conclusiones sobre el estado interno de la empresa, es decir, saca una idea global de cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa.

#### Fortalezas:

- Conocimiento de los deportes acuáticos. Permite identificar con exactitud las necesidades de los clientes.
- Personalidad jovial de los empleados. Prestan un trato a los consumidores acorde con lo que esperan en una tienda innovadora de prendas acuáticas con una gran motivación.
- Proximidad a la costa del punto de venta. Fundamental para el crecimiento de la marca puesto que pretende hacerse notar en la zona entre los usuarios de dichos deportes.
- Marca registrada en la OEPM. Otorga exclusividad a la marca para poder diferenciarse de las empresas competidoras.

#### Debilidades:

- Personal joven con falta de experiencia. Puede llegar a ser una debilidad puesto que, en ciertas situaciones, la falta de experiencia en los negocios puede generar optar por soluciones incorrectas.
- Escasa publicidad por el resto de España. En un principio, se hará publicidad por ciudades y localidades del noroeste de España, hasta observar si las previsiones esperadas se cumplen.
- Falta de experiencia comercial. A pesar de prever todos los aspectos referentes a comercialización de la marca, la falta de experiencia puede provocar imprevistos en cuanto al stock de prendas.

2.4.3 DAFO

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de los deportes acuáticos.</li> <li>• Personalidad jovial de los empleados.</li> <li>• Proximidad a la costa del punto de venta.</li> <li>• Marca registrada en la OEPM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal joven con falta de experiencia.</li> <li>• Escasa publicidad por el resto de España.</li> <li>• Falta de experiencia comercial.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de sociedad.</li> <li>• Situación geográfica.</li> <li>• Número de habitantes.</li> <li>• Diferenciación.</li> <li>• Productos ecológicos y sin tintes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica.</li> <li>• Población envejecida.</li> <li>• Precios altos.</li> <li>• Presupuesto inicial.</li> <li>• Poca producción inicial.</li> <li>• Gran competencia.</li> </ul>

Tabla 3. DAFO

### 3 PLAN DE MARKETING

#### 3.1 Determinación del mercado objetivo

Como estrategia de marketing se va a optar por la segmentación del mercado que consiste en dividir el mercado de un producto en grupos más pequeños y homogéneos.

Uno de los elementos decisivos del éxito que puede llegar a tener una empresa es la capacidad que tiene para segmentar adecuadamente su mercado, con la finalidad de conocer a sus consumidores.

Es interesante, analizar con detenimiento, dichos sectores ya que permiten identificar las necesidades de los clientes y el método más eficaz para satisfacerlas.

También, aumentan la capacidad de crecimiento de una nueva empresa, si realmente ha conseguido obtener una posición sólida en aquellos segmentos en los que está especializada, y, por tanto, si ha sido capaz de crear una oferta de producto cuyo precio sea el apropiado para el público objetivo.

Hay varios tipos de segmentación de mercado, entre los que ajustar nuestro público objetivo, como son la segmentación geográfica, que consiste en la subdivisión de mercados en función de su ubicación, la segmentación demográfica, que diferencia el público por su edad, género, etc, también, la segmentación psicográfica, que consiste en examinar pensamientos, sentimientos y conductas, utilizando ámbitos como son, la personalidad, el estilo de vida y los valores.

Por último, está la segmentación por comportamiento, que hace referencia a los beneficios esperados y deseados del producto.

Después de analizar dicha segmentación, Yakarta ha identificado a su público objetivo, el cual consiste en jóvenes que practiquen o sean aficionados a deportes acuáticos, de edades entre 10 y 35 años aproximadamente, en un principio, en el noroeste del país, con la pretensión de ampliar sus fronteras, ya que es una zona muy concurrida por dichos usuarios, por la calidad del mar.

Además, a éstos, se les supone una personalidad jovial, con sentimientos profundos de respeto al medioambiente, por ello se estima, que la característica esencial de la empresa, que consiste en la fabricación de los productos con materias primas ecológicas, es un punto influyente en dicho público.

Se espera que los deseos de los clientes, sean una profunda comodidad de las prendas, sin sacrificar un diseño excepcional que refleje su personalidad lo suficientemente arriesgada como para practicar estos deportes de agua, así pues, la empresa quiere realizar unos diseños acordes con el ansia de libertad y disfrute que refleja el estilo de vida de los usuarios a los que va dirigido.

#### 3.2 Marketing-mix

En este apartado se va a analizar el marketing-mix de la empresa, que consiste en un análisis de estrategia para analizar cuatro aspectos fundamentales de su actividad, comúnmente llamada las 4Ps: producto, precio, distribución (place) y promoción.



Ilustración 3-1. Marketing-mix

El marketing-mix es uno de los elementos clásicos del marketing creado por McCarthy (1960), el cual lo define como la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores, ya que analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.

El objetivo de aplicar dicho análisis es conocer la situación de la empresa actualmente, y poder desarrollar una estrategia específica que se adecúe a las necesidades de ésta para conseguir sus objetivos comerciales.

Para ello, es necesario que las cuatro variables del marketing-mix se combinen con coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

### 3.2.1 *Producto:*

El producto es el elemento más relevante de dicho análisis, debido a que está orientado a satisfacer las demandas del mercado.

Por ello, es interesante que tenga características diferenciadoras de los productos existentes de otras empresas, para poder tener exclusividad, y por ello, tener menor competencia.

En este caso, Yakarta persigue introducirse en el mercado de la ropa de deportes acuáticos, con la distinción de que los productos que vende están fabricados con materiales ecológicos para clientes concienciados con el medioambiente.

Para aquellos, que tengan problemas de piel, se ha pensado hacer prendas libres de tintes, para que no tengan ningún tipo de impedimento a la hora de realizar el deporte que realmente les gusta.

Además, la empresa cuenta con diseños exclusivos de la marca, que pretenden despertar un interés adicional en los clientes.

El producto ofrecido consiste en varios tipos de ropa, como pueden ser camisetas, neoprenos y lycras con la finalidad de aportar un servicio que incluya varios factores como son la comodidad, el diseño y la calidad.

Los clientes potenciales a los cuales van dirigidos los productos, son aficionados a deportes de agua que se practican durante todo el año, tanto en invierno como en verano, y por ello la empresa ofrece los mismos tanto para una estación como para otra, con la finalidad de satisfacer los deseos y demandas de los consumidores.

En la *Ilustración 3-2* se muestra el logo de Yakarta. El diseñador ha pensado en la inicial de la marca y unas hojas alrededor de ella como indicador de que esta empresa fabrica sus productos con materiales ecológicos y está concienciada con el medioambiente.



**Ilustración 3-2. Logo de Yakarta**

### 3.2.2 Precio:

El precio es la variable que genera ingresos en la empresa, por ello, es importante definir una buena estrategia para garantizar el éxito de la marca.

Es el valor que el usuario paga por el producto ofrecido, así pues, debe haber un equilibrio entre lo que se proporciona y lo que se paga por él.

Para determinar un precio que se ajuste al mercado, hay que analizar los precios de los competidores directos, en el mismo ámbito, para observar la capacidad real que se tiene para poder vender los productos, además de calcular todos los costes que supone fabricar las prendas en una fábrica nacional, con diseños propios.

A continuación, en la *Tabla 4* se muestra una gráfica donde se exponen los precios de las empresas de la competencia.

	Camisetas	Lycras	Neopreno verano	Neopreno invierno
Rip curl	40.00	55.35	289.99	389.90
ORCA	36.25	52.95	228.40	379.00
O'Neill	34.95	39.95	199.95	299.95
Decathlon	16.95	19.95	94.95	199.95

**Tabla 4. Precios de competencia**

Yakarta ha decidido que la estrategia a seguir, es la venta de sus productos con un precio un poco más elevado que sus competidores directos con precios más bajos, ya que aporta una característica diferenciadora, como es la utilización de materias primas ecológicas en sus diseños.

Para ello, cuenta con un distribuidor de ámbito nacional, situado en Ourense, de fabricación de prendas con materiales ecológicos, llamado Bamigo, con la finalidad de tener mayor flexibilidad en los pedidos, mayor y mejor comunicación, aunque para ello sea necesario, recortar los beneficios, para poder mantener el precio deseado de las prendas.

Además, sus prendas tienen unos diseños exclusivos de la marca, con la que pretende crear tendencia en el sector de los deportes acuáticos entre las personas que los practican, esto también justifica su precio un poco más elevado.

Por ello, las camisetas tienen un precio de 28.00€, las lycras 30.00€, los neoprenos de verano 150€, y, por último, los neoprenos de invierno 225€.

Como se puede observar, Yakarta se sitúa por encima de los precios de la empresa Decathlon, y por debajo, de las empresas que tienen precios más elevados, como son ORCA, entre otras, con la distinción que anteriormente se ha especificado.

Cabe destacar, que cualquier compra que un usuario haga por internet a través de las plataformas en las cuales se van a ofrecer las prendas, tendrá un cargo de transporte sobre el precio de la prenda, por lo que el precio final a abonar será superior.

Por último, la empresa se acoge a los periodos de rebajas como son los meses de enero y julio, generalmente, en los que hará considerables descuentos sobre los precios convencionales.

También en diversos eventos, repartirá descuentos a los asistentes, para poder canjear durante el año en el que se entreguen.

### **3.2.3 Distribución**

Consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto finalizado hasta el punto de venta.

La estrategia de distribución examina diversos aspectos, en cuanto al almacenamiento, Yakarta hará pedidos mensuales con los nuevos diseños al proveedor de fabricación de prendas ecológicas, Bamigo, situado en Ourense, el cuál enviará el pedido hasta el punto de venta situado en Vigo.

En ella se dispondrán a la vista del cliente una cantidad reducida de cada modelo de las prendas nuevas, el resto de mercancía se almacenará en el espacio dedicado para ello en el interior del local.

Es interesante, a la vez de necesario, llevar un control minucioso del stock que la tienda posee para no tener posibles pérdidas futuras, para ello se harán una serie de inventarios periódicos, de cara a ajustar la cantidad de los pedidos de los próximos meses.

En cuanto, a la compra por internet, los usuarios comprarán mediante la plataforma que se ha escogido para la venta de los productos, como es Amazon, en un primer momento, con la posibilidad de, en un futuro, poder construir una página web propia con sistema de pago directo, con la que los clientes puedan comprar los productos directamente, sin necesidad de intermediarios.

Dicha plataforma, informa de la compra que ha realizado el cliente, así como de su ubicación, y automáticamente, a través de una agencia de transporte, se le envía al domicilio, previamente, habiendo embalado correspondientemente el producto.

Cabe añadir, que es una cuestión interesante, que se informe de la localización del consumidor que ha realizado la compra on-line, ya que esto servirá como información relevante, de cara a la posible futura expansión por distintas ciudades, en función de la ubicación de parte importante de la demanda.

Una vez el usuario compra el producto en Amazon, se recibe un correo electrónico con los productos que ha comprado el cliente junto con el justificante de pago, para que el empleado de Yakarta embale dicho producto y mediante la empresa de envíos exprés Nacex se envíe al domicilio especificado por el cliente en el momento de pago.

Nacex es una empresa de transporte cuyas tarifas dependen del lugar de destino, que costeará cliente cuando reciba los productos. El coste mínimo es 5.37€, y el máximo podría ascender a 18.46€, en función de si es un destino regional o nacional.

En referencia a Amazon, por cada venta gestionada a través de su plataforma, se cobra como comisión el 15% del importe total, por otra parte, el método de pago será mediante tarjetas de crédito y débito, como son Visa, Visa Electron, Mastercard, etc.

El canal de distribución descrito anteriormente finaliza con la recepción de las prendas en la tienda situada estratégicamente en la ciudad de Vigo, en un local próximo a la costa, ya que es un lugar muy frecuentado por los usuarios de los deportes acuáticos practicados en la zona, y por ello, se piensa que es una buena localización del negocio por el entorno en el que está situado.



### 3.2.4 Comunicación

La comunicación es una de las variables más relevantes del marketing mix, ya que no basta tener un hueco en mercado, es necesario dar a conocer los productos ofrecidos que pueden satisfacer las necesidades del público objetivo, mediante herramientas de comunicación masiva, como puede ser la publicidad y promoción de ventas, entre otras muchas.

Se ha pensado, que, como principal evento para darse a conocer, se hará una inauguración del local, invitando de boca en boca a gente conocida por los trabajadores de la tienda, para dar pistoletazo de salida, a lo que pretende ser una marca de gran influencia en los deportes acuáticos.

Una de las herramientas que va a emplear Yakarta, consiste en asistir a varios campeonatos de deportes acuáticos, en un principio, por lugares del noroeste de España, con la intención de acudir a eventos de estas características por toda España, en un futuro.

Para ello, se va a colocar una serigrafía con el logo de la empresa en la furgoneta en propiedad, con un coste de 80 euros, para asistir con ella a los eventos, y allí repartir a los posibles consumidores, 600 vales de descuento en nuestras prendas, de un 30% sobre el precio del producto, en el total de los eventos.

Tanto la rotulación del vehículo, como los 600 vales de descuento, se solicitan a una empresa de rotulación por valor de 60€, así como, las tarjetas de visita, 5000 unidades por un valor de 500€, y las cajas de embalaje con el logo, 2000 unidades por un valor de 900 euros.

Los campeonatos en los que va a hacer notar su presencia se sitúan, como se observa en la *Ilustración 3-3*, en el Circuito Galego Xuvenil en Nigran (Galicia), en el Circuito Nacional promesas FESurf en Sanxenxo, el 14 y 15 de Marzo, en el Circuito Galego Open femenino en Lugo, el 24 y 25 de Abril, en el





Sin embargo, la estrategia de diferenciación pretende que la empresa se especialice en algún aspecto concreto que haga que sus productos sean únicos, para obtener el liderazgo bien en calidad, en tecnología, o bien en innovación.

Por último, la estrategia de especialización consiste en llevar a cabo una estrategia diferenciada para cada subgrupo del mercado, de acuerdo con sus características, necesidades, etc, para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa

Pero, no son necesariamente excluyentes, por ello, se plantea el modelo del reloj estratégico, en el cual se observa que los clientes se guiarán por dos criterios a la hora de comprar en una determinada empresa, como son, si el precio del producto es inferior al de otra empresa, y si el producto tiene un valor añadido percibido superior.

De la combinación de estos dos criterios surgen ocho posiciones, las dos primeras podrían agruparse en estrategias orientadas a precios bajos, la primera de ellas consiste en un bajo precio, con un bajo valor añadido, en la que la empresa trata de reducir al máximo el precio del producto, aunque por ello signifique que la calidad del producto también sea baja, de esta forma se consigue un amplio volumen de ventas.

La posición 2 consiste en precios bajos, pero manteniendo cierto nivel de calidad de los productos, dicha opción es muy atractiva para empresas líderes en costes, pero a la vez muy difícil de imitar a los competidores.

En cuanto a la estrategia 3, se le denomina híbrida, es decir, orientada a la relación calidad-precio, por lo que conlleva proporcionar productos con un medio valor añadido percibido, pero manteniendo unos precios medios, de manera que se consigue una correcta estabilidad entre la calidad ofrecida y el precio pagado.

Las estrategias 4 y 5, se pueden agrupar en estrategias orientadas a la diferenciación, en la que la primera de ellas, la empresa busca crear un alto valor añadido percibido por parte del cliente manteniendo unos precios similares, con la idea de proporcionar productos distintos a los que ofrece la competencia, enfatizando en lo más valorado por los clientes y cobrando por ello unos precios un poco superiores.

La estrategia 5, se denomina diferenciación segmentada, puesto que, consiste en ofrecer a los clientes un valor añadido percibido muy alto justificando así los elevados precios de los productos ofrecidos, que normalmente van dirigidos a segmentos específicos con un alto poder adquisitivo.

Y, por último, las estrategias 6,7 y 8, son las que están destinadas al fracaso, ya que los precios de los productos ofrecidos superan el valor añadido percibido por los clientes por lo que no hay una relación positiva de calidad-precio.

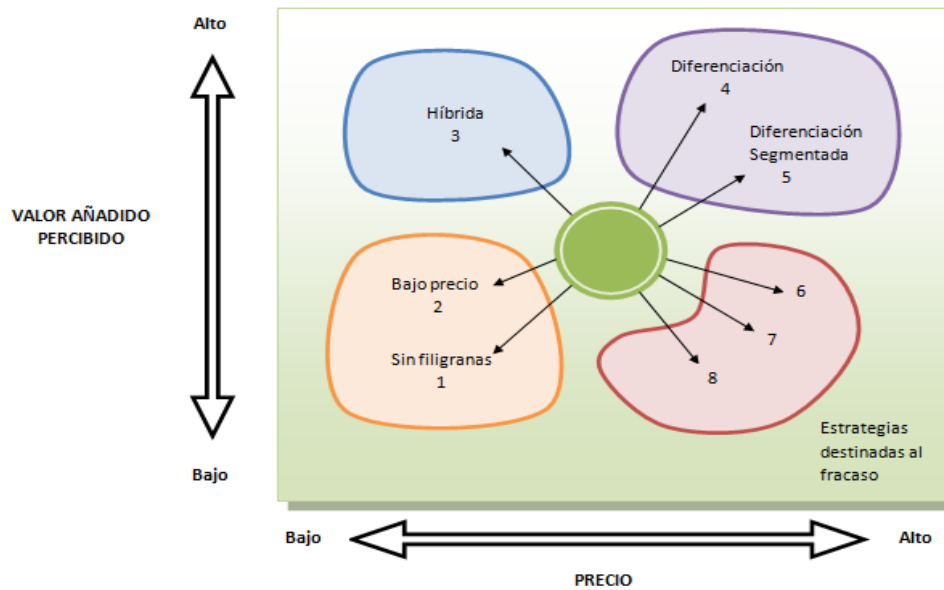


Ilustración 3-4. Reloj estratégico

Como se puede observar en la *Ilustración 3-4* en el eje de abscisas, de izquierda a derecha aparece el precio de menos a mayor, y en el eje de ordenadas, de abajo a arriba, el valor añadido percibido de menor a mayor.

La posición de la empresa Yakarta, se podría decir, que se asemeja a la estrategia 4, ya que introduce una característica diferenciadora, como son la fabricación de prendas acuáticas con material ecológico, y las prendas sin tintes para aquellos clientes que tengan problemas en la piel, y necesiten de un cuidado especial, sacrificando un poco los precios, pero por debajo de los principales competidores directos con precios más elevados.

Con ello, intenta conseguir una relación adecuada de calidad-precio, ofreciendo un producto poco accesible en el mercado y muy demandado, puesto que los usuarios de dichos deportes, son grandes defensores de la naturaleza, con ello quedaría reflejado su objetivo, puesto que pretende ser una marca disponible para casi todos los bolsillos, y no sólo para unos pocos.

Haciendo referencia a los competidores citados en la *Tabla 4*, se podría decir que la empresa Rip Curl, junto con ORCA, siguen una estrategia de diferenciación segmentada, ya que ofrecen productos con precios muy elevados, que únicamente pueden adquirir clientes con poder adquisitivo muy alto.

Sin embargo, la empresa Decathlon, apuesta por una estrategia que consiste en ofrecer productos con bajo precio y bajo valor añadido.

## 4 PLAN DE OPERACIONES

### 4.1 Localización

Yakarta será una empresa destinada a la venta de prendas para deportes acuáticos y camisetas con diseños juveniles. Los deportes acuáticos se practican en el mar, por tanto, el primer paso es seleccionar una localización con esta característica. En el Norte, a pesar del clima, la pasión por estos tipos de deporte se está incrementando día a día, y se cree que en el futuro se extenderá mucho más.

Además, una nueva marca local ecológica, puede llegar a concienciar a muchos deportistas, y conseguir que cambien el lugar en el que adquieren sus prendas deportivas, ya que esta empresa está profundamente concienciada con el medioambiente.

Por todo ello, se ha elegido Galicia, que además de cumplir todas las características mencionadas, linda con el Océano Atlántico al Oeste y con el Mar Cantábrico al Norte, los cuales se caracterizan por ser agitados, característica fundamental para practicar la mayoría de los deportes de mar.

Como Vigo es la ciudad con más habitantes de Galicia (294.997 habitantes), y estadísticamente, la ciudad gallega donde más se practican estos deportes, ha sido la elegida para situar la empresa. En la *Ilustración 4-1*, se muestra en rojo dicha ciudad.



Ilustración 4-1. Vigo

Dentro de Vigo, la tienda se situará en la *Calle Rúa do Areal nº 70*, calle que se sitúa al Norte de Vigo, y cuya disposición se aprecia con más detalle en el *Plano 2* dentro del *Documento Planos*.

## 4.2 Distribución en planta

Una vez se tiene la disposición de la tienda, el siguiente paso es realizar el layout o distribución en planta de la misma. La tienda tiene una superficie de 150 m<sup>2</sup>, en los cuales debemos de distinguir un espacio para el mostrador, otro para vestidor y otros para pasillos y estantes de ropa. El alquiler del local asciende a 1.100€ al mes.

En la *Tabla 5* se muestra el programa de necesidades de la tienda, para posteriormente, en la *Ilustración 4-2* mostrar la forma y la distribución en planta correspondiente.

PROGRAMA DE NECESIDADES	
MOSTRADOR	4 m <sup>2</sup>
VESTIDORES	8 m <sup>2</sup>
ALMACÉN	20 m <sup>2</sup>
MESAS	8 m <sup>2</sup>
SOFÁ	2 m <sup>2</sup>
ESTANTES	8 m <sup>2</sup>
ESPACIO LIBRE	100 m <sup>2</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>150 m<sup>2</sup></b>

Tabla 5. Programa de necesidades

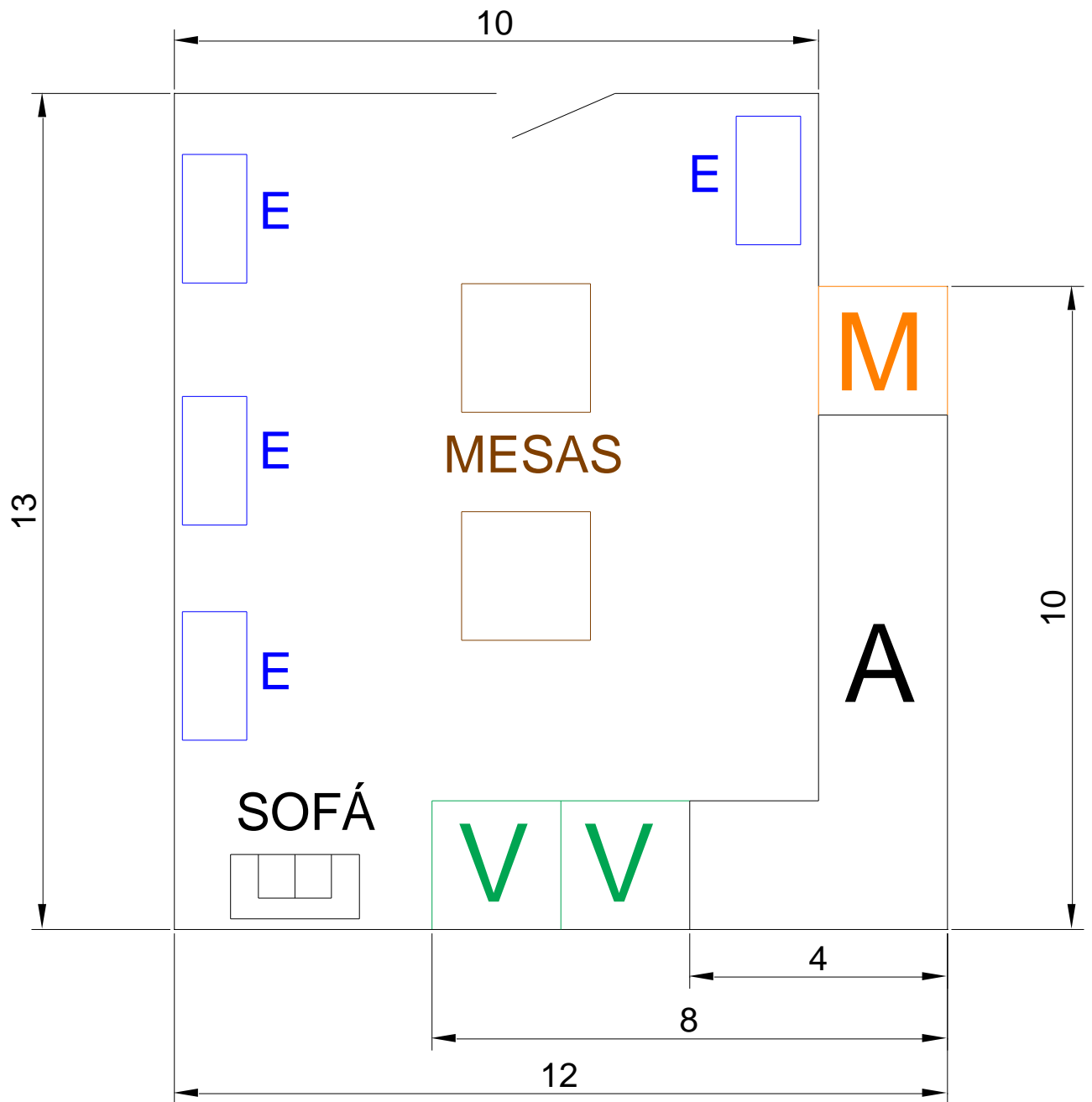


Ilustración 4-2. Distribución en planta

Además, la tienda dispondrá de 5 lámparas de techo, las cuales no se pueden representar en una vista de planta. También se colocarán 4 espejos en el perímetro de la misma, dos de ellos en los vestidores y otros dos entre los dos estantes de la parte izquierda de la tienda.

### 4.3 Productos y servicios

La empresa venderá básicamente dos tipos de productos, la ropa casual para llevar en la vida cotidiana y la ropa destinada a usos acuáticos tales como neoprenos o lycras. En la *Tabla 6* se puede apreciar las características de ambos tipos de producto, donde se define su composición y su gramaje (peso de tejido cada metro cuadrado). Estos materiales serán totalmente ecológicos, es decir, no llevarán ningún tipo de material que dañe ni perjudique el medioambiente.

	Composición	Gramaje (gr/m <sup>2</sup> )
Camisetas	100% algodón	190
Neoprenos	90% poliamida 10% elasthan	150
Lycras	80% poliuterano 20% elastán	220

Tabla 6. Características de los productos

Mientras que los servicios ofrecidos por la empresa, corresponden únicamente a la venta del producto al cliente para satisfacer sus necesidades.

### 4.4 Procesos y operaciones

Los procesos de una empresa son el conjunto de actividades sucesivas mediante las cuales se obtiene algún determinado fin. En el proceso, a las entradas se le intenta dar un valor añadido para así generar una salida. Las operaciones son aquellas actividades que se realizan en los procesos.

En la *Ilustración 4-3* se observa el diagrama del proceso de producción de la empresa que se desea llevar a cabo. La hilatura transforma las materias primas, en este caso, las fibras y filamentos en hilo. Posteriormente se llevará a cabo el tisaje, que consiste en transformar mediante determinadas máquinas los hilos en tela. Después, la tintura coloreará la materia textil y la estampación añadirá los diseños en los productos. Por último, la confección consiste en cortar y coser la prenda adecuadamente. El proceso de producción lo realizará el proveedor de la tienda, al cual se le enviarán los diseños para las distintas prendas.



Ilustración 4-3. Diagrama de proceso de producción

A parte del proceso de producción, existe el proceso interno que se sigue en la tienda con el fin de llegar a vender el producto. Este proceso se define en la *Ilustración 4-4*.



Ilustración 4-4. Proceso interno en la tienda



## 5 PLAN ORGANIZATIVO Y RECURSOS HUMANOS

El Plan de recursos humanos debe analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal. Esto consiste en la descripción de la estructura organizativa de nuestro negocio, la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección contratación y formación del personal, y la supervisión de todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa, desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución de éstos, los métodos de motivación que se emplearán, así como las medidas que se tomarán en relación a la seguridad e higiene en el trabajo.

Se sabe, que los costes laborales son los más pesados dentro de cualquier empresa, por tanto, será importante intentar reducirlos al máximo, pero siendo consciente de que a su vez las personas son lo más importante de la formación.

### 5.1 Misión, visión y valores de la empresa

La misión de una empresa es su razón de ser, el motivo por el cual existe. Es la personalidad de la misma y su identidad. Una misión debe ser motivadora, posible, y amplia, pero concreta. En el caso de Yakarta, su misión es manufacturar ropa de muy alta calidad para deportes de acuáticos, así como crear una tendencia en moda juvenil.

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el futuro. Yakarta, tiene como visión apoyar a todas las personas que pretendan realizar deportes acuáticos, así como divulgar siempre la identidad de la marca mediante un trato ejemplar.

Por último, los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social, estos valores han de tenerlos todos los miembros de la empresa. En Yakarta son los siguientes:

- Compromiso con prácticas empresariales que sean sostenibles medioambientalmente para que protejan generaciones futuras.
- Intentar siempre estar por encima de los competidores, dando el máximo de cada miembro para poder marcar la diferencia.
- Entender qué es lo que aporta valor a nuestros clientes para poder proporcionarlo correctamente.
- Tomar decisiones pragmáticas y basadas en hechos.
- Respetar todo tipo de culturas y tradiciones, intentando no crear diseños transgresores ni que ofendan a algunas partes de la población.
- Compromiso ético en todas las acciones entre empleados de la empresa, así como con los clientes.
- Responsabilidad en todas las acciones tomadas y asumir las consecuencias de cada una de ellas.

## 5.2 Forma jurídica de la empresa

Existen un total de diez tipos de formas jurídicas: empresario individual, comunidad de bienes, sociedad civil, sociedad anónima, sociedad limitada, sociedades laborales, sociedad cooperativa, sociedad colectiva, sociedad comanditaria simple y sociedad comanditaria por acciones.

Al ser una empresa que empieza de cero con un único socio y queriendo tener una responsabilidad limitada, se ha decidido constituir la empresa como Sociedad Limitada. Se trata de una sociedad mercantil con un capital determinado dividido en participaciones iguales, y cuyos socios no responden personalmente a las deudas sociales (responsabilidad limitada). Para tramitar este tipo de forma jurídica, antiguamente era necesario el cálculo del CIF (código de identificación fiscal), hasta que en el año 2008 entró en vigor el Real Decreto 1065/2007, donde únicamente era necesario el NIF (número de identificación fiscal). Para los ciudadanos españoles que tengan DNI, ese será su número NIF. En la *Tabla 7* se pueden observar las características que tiene este tipo de forma jurídica.

<b>NÚMERO DE SOCIOS</b>	1 socio
<b>CAPITAL</b>	Mínimo 3.005,06€
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Limitada
<b>FISCALIDAD</b>	Impuesto de sociedades
<b>FORMALIDADES DE CONSTITUCIÓN</b>	Inscripción al Registro Mercantil, Escritura Pública
<b>TRÁMITES</b>	NIF (DNI)

**Tabla 7. Características de una Sociedad Limitada**

Una responsabilidad limitada significa que la responsabilidad de la sociedad está limitada al capital aportado. Por otra parte, se deberá pagar I.S. (Impuesto de Sociedades), el cual grava la renta de las sociedades y otras formas jurídicas. Se aplica a los beneficios de las mismas. De forma general, este impuesto asciende al 25%, pero para entidades de nueva creación se sitúa en el 15%, cuyo caso es que se estudia.

En la *Tabla 8* se aprecia las características reales que tendrá la empresa Yakarta.

<b>SOCIO</b>	1 socio
<b>CAPITAL</b>	10.000
<b>I.S.</b>	15% (Al crear la empresa)
	25% (Tipo general)
<b>NIF</b>	45364567G

**Tabla 8. Características de la sociedad limitada.**

### 5.3 Organigrama

El organigrama de Yakarta será muy simple, ya que la sociedad estará formada únicamente por el gerente y por dos trabajadores más, el diseñador de las prendas y un dependiente que trabajará en la tienda. En la *Ilustración 5-1* se puede ver dicho organigrama.

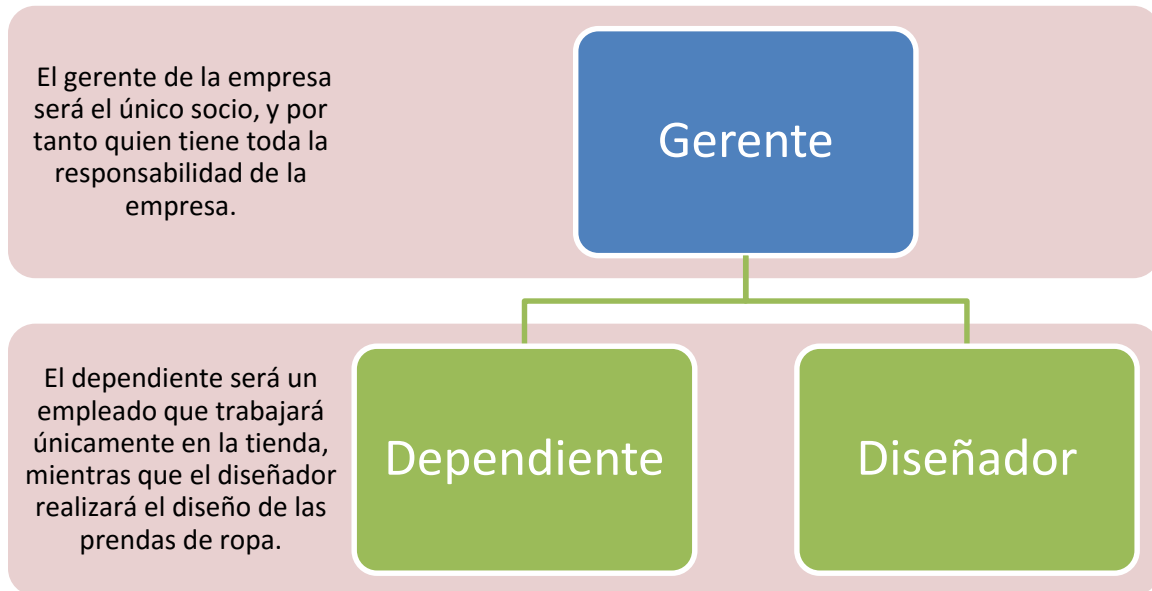


Ilustración 5-1. Organigrama

En este organigrama, de forma vertical se aprecian los distintos niveles de jerarquía, donde el gerente es el máximo responsable de la empresa. Por debajo de él se encuentran tanto el dependiente como el diseñador, que son asalariados.

## 5.4 Descripción de funciones

En este apartado se describirán las distintas funciones y condiciones que desempeñarán cada uno de los trabajadores de la empresa.

### 5.4.1 Gerente

- Funciones:
  - Planificación estratégica a largo plazo y desarrollo de estrategias para crecimiento de la empresa.
  - Evaluación de las operaciones y trabajadores. Valorar si la ropa se vende como se preveía, elegir adecuadamente que productos se cree que van a ser vendidos y cuáles no. Evaluar si los trabajadores realizan adecuadamente su trabajo.
  - Representar a la empresa en cualquier circunstancia.
  - Negociación y realización de los pedidos a los proveedores.
  - Atender las quejas, devoluciones y sugerencias tanto de clientes y proveedores como de sus empleados.
  - Trabajo como dependiente. La tienda estará abierta de lunes a sábados de 9.00h a 21:00h. Cada día se dividirá en dos turnos, de los cuales el gerente realizará uno de ellos.
  - Vigilar la competencia, así como buscar y captar novedades y nuevas tendencias.
  - Implementar la página web pagando a un técnico para ello.
  - Búsqueda de fuentes de financiación en caso de que sea necesarias y búsqueda de nuevos productos en los que invertir.
- Perfil, experiencia y formación:
  - El gerente ha cursado el Grado en Ingeniería Técnica Industrial.
  - Saber tratar con las personas, tener labia e iniciativa para vender.
  - Tener un aspecto jovial y una buena presencia.
  - Mucho conocimiento sobre finanzas y economía.
  - Nivel medio de inglés y nivel alto de valenciano. Entiende el gallego.
- Condiciones laborales:
  - Contrato de tipo indefinido.
  - Trabaja de lunes a sábados un total de 36 horas semanales como dependiente en la tienda. Hará bien el turno de mañanas (de 9:00-15:00h) o bien el turno de tardes (de 15:00-21:00h). Además, empleará más tiempo fuera de tienda realizando todo tipo de gestiones que necesitará la empresa.
  - Su salario inicialmente ascenderá a 2.000€ mensuales.

### 5.4.2 Diseñador

- Funciones:
  - Diseñar la marca y los diseños de los productos.
  - Se encargará también de definir y establecer la estrategia de marketing, mediante sus ideas, plasmándolas en las tarjetas.
- Perfil, experiencia y formación:
  - Graduado en Diseño Industrial o similares.
  - Nivel medio/alto de inglés.
  - Poseer un alto grado de creatividad.
  - No requiere necesariamente de experiencia previa.
  - Conocimientos sobre deportes acuáticos como surf, kitesurf, windsurf, etc.
- Condiciones laborales:
  - Sin contrato, se le harán encargos.
  - No tendrá un horario de trabajo fijo, trabajará por objetivos.
  - Se negociará el precio a pagarle por diseño.

### 5.4.3 Dependiente

- Funciones:
  - Atender las quejas, devoluciones y sugerencias de los clientes.
  - Conocer qué está vendiendo para asesorar adecuadamente a los clientes.
  - Asesorar al gerente con nuevas ideas.
- Perfil, experiencia y formación:
  - Tener un aspecto jovial y una buena presencia.
  - Nivel bajo/medio de inglés. Entender el gallego.
  - Haber estudiado el Graduado escolar como mínimo.
- Condiciones laborales:
  - Contrato temporal inicialmente para comprobar su valía. Posteriormente se le hará un contrato indefinido.
  - Trabaja de lunes a sábados un total de 36 horas semanales como dependiente en la tienda. Hará bien el turno de mañanas (de 9:00-15:00h) o bien el turno de tardes (de 15:00-21:00h).
  - Su salario inicialmente ascenderá a 1.100€ mensuales.

## 6 PLAN FINANCIERO

En este apartado se llevarán a cabo todos los cálculos relacionados con el plan económico-financiero de la empresa. El objetivo principal es averiguar la rentabilidad de sacar al mercado esta marca. Se detallará la información necesaria para posteriormente conocer la situación real que supuestamente tendrá la empresa durante los 3 primeros años, y así determinar también en qué aspectos se debería invertir más o en su defecto, menos.

En este apartado de la memoria, se van a explicar el plan de inversiones, la cuenta de resultados y el presupuesto de tesorería. Otros cálculos utilizados para determinar estos aspectos se mostrarán en el *Documento anexo II*. Para iniciar el plan financiero se rellenan unos datos iniciales, los cuales se pueden apreciar en la *Tabla 9*, donde el I.S. (Impuesto de Sociedades) para entidades de nueva creación se sitúa en el 15%, a partir del segundo período aumentará hasta el 25%. El número de pagas anuales será de 12, esto quiere decir que se pagarán 12 sueldos correspondientes a los 12 meses del año. Por otro lado, el incremento previsto en ventas para el año 2018 se estima que aumentará un 20%.

<b>DATOS A CUMPLIMENTAR</b>	
<b>Comienzo de actividad</b>	01/01/2017
<b>Tipo de I.V.A.</b>	21%
<b>Nº de pagas anuales</b>	12
<b>Tipo I.S.</b>	15%
<b>Datos a cumplimentar en caso de calcular la cuenta de resultados a tres años</b>	
<b>Incremento previsto anual cifra ventas</b>	20%
<b>Aumento retribución anual</b>	2%
<b>Aumento previsto costes anuales</b>	2%

Tabla 9. Datos iniciales

### 6.1 Plan de inversiones

En el plan de inversiones se determinará el activo de la empresa. Tanto el fijo como el circulante o corriente. En primer lugar, se determinará el activo fijo y después aplicando determinados factores se supondrá el activo circulante (caja y bancos, realizable y mercancías). Una vez conocido el activo de la empresa, se determinará el pasivo.

#### 6.1.1 Activo de la empresa

En primer lugar, se tiene que analizar el activo inmovilizado, tanto material (stock, mobiliario, elementos de transporte, equipos de trabajo...) como inmaterial (registro de marca y dibujos y aplicación informática). La empresa necesita tener cierta flexibilidad para cambiar de diseño y de producto en caso necesario, por tanto, se ha elegido un proveedor local que le puede aportar dicha característica. El nombre del proveedor es Bamigo, situado en Ourense, y el precio por unidad de producto se puede observar en la *Tabla 10*.

PRODUCTO	COSTE (€/Ud)
Camisetas de algodón	11.2
Neopreno de invierno	90
Neopreno de verano	60
Camisetas de lycra	12

Tabla 10. Coste de los productos

Así, haciendo una previsión para el almacén, se pedirán un total de 72 camisetas, 48 trajes de neopreno de invierno, 41 trajes de neopreno de verano y 66 camisetas de lycra. Por lo tanto, la cuenta stock (mercancías) ascenderá a 8378,4€.

Por otro lado, también existe el inmovilizado financiero, correspondiente a la fianza del local. La empresa alquilará un local de 150 m<sup>2</sup> cerca del puerto de Vigo, donde deberá abonar una fianza inicial equivalente a un mes de alquiler. El alquiler mensual del local será de 1.100€, por tanto, la fianza ascenderá a este valor. Las tablas correspondientes a inmovilizados de los tres tipos se pueden observar en el *Documento Anexo II*.

En el *Documento Anexo I* se han especificado los distintos productos elegidos para colocar dentro de la tienda, es decir, el mobiliario elegido para conformar la tienda, así como una furgoneta que se utilizará para transporte y promocionarse, y los distintos equipos de oficina (ordenador, caja registradora, etc).

En la *Tabla 11* se muestra un resumen del plan de inversiones, donde se puede apreciar el capital total que la empresa debe de cubrir, el cual ascenderá a 43.083,24€.

## PLAN DE INVERSIONES

	IMPORTE	%
<b>1 GASTOS AMORTIZABLES</b>	<b>8.050</b>	<b>19%</b>
Gastos de constitución y puesta en marcha	3050	0,07 %
Campaña publicitaria apertura	5000	0,12 %
<b>2 INMOVILIZADO INMATERIAL</b>	<b>455</b>	<b>1%</b>
Derechos de traspaso	0	0,00 %
Patentes y marcas	255	0,01 %
Aplicaciones informáticas	200	0,00 %
Derechos sobre bienes en régimen arrend.financieros	0	0,00 %
<b>3 INMOVILIZADO FINANCIERO</b>	<b>1.100</b>	<b>3%</b>
Fianza local	1100	0,03 %
<b>4 INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>10.100</b>	<b>22%</b>
Ropa de trabajo	40	0,00 %
Luces, decoración y maniqués	600	0,01 %
Elementos de transporte (furgoneta Renault Trafic)	6900	0,16 %
Equipo de oficina	1013,86	0,01 %
Mobiliario	1545,98	0,04 %
Mercancías	8378,40	0,19 %
<b>5 TOTAL INVERSIONES</b>	<b>28.083,24</b>	<b>64%</b>
<b>6 SALDO INICIAL TESORERÍA</b>	<b>15000</b>	<b>0,34816323%</b>
<b>7 TOTAL INVERSIONES Y SALDO INICIAL TESORERÍA</b>	<b>43.083,24</b>	<b>100%</b>

Tabla 11. Activo de la empresa

Además, la empresa tiene unos gastos de constitución y puesta en marcha de 3.050€ para empresas que parten de cero, y una inversión en campaña publicitaria de apertura de 5.000€.



### 6.1.2 Pasivo de la empresa

En cuanto, al pasivo de la empresa, constituyen la fuente de financiación de la empresa. El capital que la empresa debe cubrir, es decir, la suma total de inversiones más la tesorería asciende a 43.083,24€.

Por tanto, referente al plan de financiación inicial, el capital aportado por el socio será de 10.000€, o lo que es lo mismo, el patrimonio neto. Por tanto, al no disponer de otros recursos ni de otras ayudas, se deberá de pedir un préstamo al banco de 28.083,24€, a 5 años sin cargo y con un interés anual del 6%, estos datos se observan con detalle en la *Tabla 12*. La amortización extendida de dicho préstamo se puede comprobar en el *Documento Anexo II*. El plan de financiación inicial de la empresa se puede observar en la *Tabla 13*.

#### PRÉSTAMO

				%	Cargo	Bonif
Importe	€ 28.083	Ahorro fiscal		0%		0
Periodos	60	Comisión anual		0%		
Intereses	0,50%	Comisión apertura		2%	421,2486	
Años sin cargo	5	Gastos Notaria		0%	0	
Cap/año	12,00	Cuota estudio		0%	0	
Int. Anual	6%	Subvención IMPI		0%		0
Carencia	0	Subvención Financiera		0%	0	0
TAE Per	0,55%	Coste añadido PER		0,13%	421,2486	
TAE Anual	7,51%	Coste añadido Año		1,51%		

Tabla 12. Características del préstamo

#### PLAN DE FINANCIACION INICIAL

CONCEPTO	IMPORTE	%
Capital	15000	0,35 %
Otros recursos propios		0,00 %
Capitalización paro		0,00 %
Prestamos entidades crédito	28.083,24	0,65 %
Otras ayudas		0,00 %
<b>TOTAL RECURSOS</b>	<b>43083,24</b>	<b>1</b>

Tabla 13. Pasivo de la empresa

### 6.1.3 Balance previsional

En cuanto al balance previsional, podemos decir que representa contablemente la situación económica y financiera de una empresa en un momento concreto. En él aparecen los elementos de activo que se corresponden con las inversiones y los elementos de pasivo que se corresponden con las fuentes de financiación.

En la *Tabla 14* se observa un resumen general de la financiación de Yakarta durante los tres primeros años.

<b>BALANCE</b>				
<b>Activo</b>	<b>Inicial</b>	<b>1º año</b>	<b>2º año</b>	<b>3º año</b>
<b>Activo Fijo</b>	<b>16284,99</b>	<b>13712,44</b>	<b>11139,90</b>	<b>8567,35</b>
<b>Activo Ficticio</b>	<b>7561,98</b>	<b>6049,59</b>	<b>4537,19</b>	<b>3024,79</b>
<b>Inmovilizado material</b>	<b>8346,98</b>	<b>8346,98</b>	<b>8346,98</b>	<b>8346,98</b>
<b>Amortización acumulada</b>		<b>984,94</b>	<b>1969,89</b>	<b>2954,83</b>
<b>Inmovilizado inmaterial</b>	<b>376,03</b>	<b>376,03</b>	<b>376,03</b>	<b>376,03</b>
<b>Amortización Acumulada</b>		<b>75,21</b>	<b>150,41</b>	<b>225,62</b>
<b>Activo circulante</b>	<b>26798,25</b>	<b>29363,86</b>	<b>42953,28</b>	<b>72547,70</b>
<b>Mercancías</b>	<b>6924,30</b>	<b>6924,30</b>	<b>6924,30</b>	<b>6924,30</b>
<b>Clientes</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>HP IVA</b>	<b>4873,95</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Hacienda IRPF</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>Caja</b>	<b>15000,00</b>	<b>22439,56</b>	<b>36028,98</b>	<b>65623,40</b>
<b>Activo Total</b>	<b>43083,24</b>	<b>43076,31</b>	<b>54093,18</b>	<b>81115,05</b>
<b>Pasivo</b>	<b>Inicial</b>	<b>1º año</b>	<b>2º año</b>	<b>3º año</b>
<b>Patrimonio neto</b>	<b>15000,00</b>	<b>14149,33</b>	<b>26743,08</b>	<b>55531,03</b>
<b>Capital propio</b>	<b>15000,00</b>	<b>15000,00</b>	<b>15000,00</b>	<b>15000,00</b>
<b>R. N. T.</b>		<b>-850,67</b>	<b>11743,08</b>	<b>40531,03</b>
<b>Exigible</b>	<b>28083,24</b>	<b>28926,98</b>	<b>27350,10</b>	<b>25584,02</b>
<b>Crédito Bancario</b>	<b>28083,24</b>	<b>23118,03</b>	<b>17846,59</b>	<b>12250,01</b>
<b>Proveedores</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>HP IVA</b>		<b>5808,95</b>	<b>7281,09</b>	<b>9053,86</b>
<b>Hacienda Impuestos s/beneficios</b>		<b>0,00</b>	<b>2222,43</b>	<b>4280,15</b>
<b>Nec. Financiera</b>				
<b>Pasivo Total</b>	<b>43083,24</b>	<b>43076,31</b>	<b>54093,18</b>	<b>81115,05</b>

Tabla 14. Balance previsional

Como se observa en el balance del escenario realista, suponiendo un aumento del 20% en las ventas en los tres primeros años, el activo y el pasivo de la empresa se corresponden cada año, lo cual, es un aspecto indispensable para el buen funcionamiento de la misma. Además, podemos observar un aumento progresivo de la caja, parámetro indicador de la buena gestión ya que son los recursos generados por la empresa que mide la capacidad de ésta de generar fondos.

## 6.2 Cuenta de resultados

La cuenta de resultados nos proporciona los beneficios o pérdidas que tiene la empresa al cabo del primer año. En la *Tabla 16* se pueden ver todos los datos correspondientes a este apartado. Para elaborar la cuenta de resultados debemos estimar anteriormente las ventas durante los 3 primeros años, asumiendo un 20% de incremento en ellas cada año. La estimación de las ventas se detalla en el *Documento Anexo II*, las unidades al mes que se venden de cada producto se observan en la *Tabla 15*.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Camisetas de algodón</b>	89,083	93,54	98,21
<b>Neopreno de invierno</b>	28	29,4	30,87
<b>Neopreno de verano</b>	15,083	15,84	16,63
<b>Camisetas de lycra</b>	24,833	26,08	27,38

*Tabla 15. Ventas (Ud/mes)*

Por tanto, vendiendo las camisetas a 28€, el neopreno de invierno a 225€, el neopreno de verano a 150€ y las camisetas de lycra a 30€, el primer año se generan un total en euros de 141.622€ en ventas.

En cuanto a los gastos, se incluyen los gastos de personal y seguridad social del personal. Los gastos de personal serán los sueldos a pagar, los cuales ascenderán a 37200€, es decir 12 pagas de 2000€ más 12 pagas de 110€, mientras que la seguridad social de los mismos será de 11160€. Además, habrá otros gastos de estructura, como el alquiler del local, contrataciones de autónomos independientes (como el diseñador), seguro, material de oficina, suministros y amortizaciones. Todos estos datos se pueden ver en la *Tabla 16*.

## CUENTA DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	141.622,00 €	169.946,40 €	203.935,68 €
Otros ingresos		0	0
Subvencion		0	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	141.622	169.946	203.936
Consumos	56.648,80 €	67.978,56 €	81.574,27 €
Comisiones ventas		0	0
<b>GASTOS VARIABLES</b>	56.649	67.979	81.574
<b>MARGEN BRUTO</b>	84973,2	101967,84	122361,408
Retribución propia		0	0
Seg.Social Autónomo		0	0
Gastos de personal	37200	37944	38702,88
Seg.Social Trabajadores	11160	11383,2	11610,864
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	48.360	49.327	50.314
Alquiler local	13200	13464	13733,28
Otros alquileres		0	0
Reparaciones y Conservación		0	0
Servicios independientes	9600	9792	9987,84
Primas de Seguros	500	510	520,2
Publicidad y Promociones	1600	1632	1664,64
Suministros	7441,4	7590,228	7742,03256
Material de oficina	1000	1020	1040,4
Dietas y desplazamientos		0	0
Tributos		0	0
Amortizaciones	2572,547107	2572,547107	2572,547107
Provisiones impagadas		0	0
Reciclaje		0	0
Varios consumibles		0	0
<b>TOTAL OTROS GTOS. ESTRUCTURA</b>	35.914	36.581	37.261
<b>B.A.I.I.</b>	699,2528926	16059,86489	34786,72433
Ingresos financieros			
Gastos financieros préstamo	1549,926684	1243,683656	918,5522286
<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	1.550	1.244	919
<b>GASTOS FIJOS</b>	85.824	87.152	88.493
Ingresos extraordinarios			
Gastos extraordinarios			
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS</b>	-	-	-
<b>B.A.I.</b>	-850,67	14816,18	33868,17
Impuesto s/beneficios	0,00	2222,43	5080,23
<b>BENEFICIO NETO</b>	-850,67	12593,75	28787,95
<b>RESULTADO NETO ACUMULADO</b>	-850,67	11743,08	40531,03

Tabla 16. Cuenta de resultados

En ella se puede apreciar que la empresa tendrá pérdidas el primer año, pero a medida que van pasando los mismos, éstas se van transformando en beneficios cada vez más altos. Además, analizando la empresa mediante el VAN y el TIR, se observan unos datos muy buenos de cara al futuro. El VAN (Valor Actualizado Neto), mide la rentabilidad de una empresa según las inversiones realizadas. Se trata de la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y el valor actualizado de los pagos. El objetivo es obtener un VAN mayor que 0, en este caso 51.262,92€, lo que es un número muy elevado y muy bueno en consecuencia. Por otro lado, el TIR (Tasa Interna de Retorno o Rentabilidad) es la tasa de interés con la que el VAN es 0. Sirve para aceptar, o en su defecto rechazar un proyecto de empresa. Si el TIR es mayor que la propia tasa de actualización, se considerará bueno, como en nuestro caso, con un TIR del 18%. Así pues, en la *Tabla 17* se puede observar todos estos datos, así como el flujo de caja que es la diferencia entre los cobros y los pagos.

Año	Cobros	Pagos	Flujos de caja
2017	141.622,00 €	155.661,94 €	-14.039,94 €
2018	169.946,40 €	185.530,55 €	-15.584,15 €
2019	203.935,68 €	210.652,63 €	-6.716,95 €
2020	214.132,46 €	214.865,68 €	-733,22 €
2021	224.839,09 €	219.162,99 €	5.676,09 €
2022	236.081,04 €	223.546,25 €	12.534,79 €
2023	247.885,09 €	228.017,18 €	19.867,92 €
2024	260.279,35 €	232.577,52 €	27.701,83 €
2025	273.293,32 €	237.229,07 €	36.064,24 €
2026	286.957,98 €	241.973,65 €	44.984,33 €

Tasa	5%
VAN	51.262,92 €
TIR	18%

Tabla 17. Cálculo del VAN y TIR

Por tanto, se puede decir que a priori, es una empresa rentable, con la cual conforme pasen los años se obtendrán más beneficios.

A continuación, se muestra la cuenta de resultados bajo dos nuevas hipótesis; en la *Tabla 18* se muestran los resultados bajo una visión pesimista, es decir, que la empresa vendiese un 12% menos que lo que realmente se ha pensado, mientras que en la *Tabla 19* se muestra la hipótesis optimista, con un 12% más de ventas de lo que se estima.

## CUENTA DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	124.627,36 €	149.552,83 €	179.463,40 €
<b>TOTAL INGRESOS</b>	124.627	149.553	179.463
Consumos	49.850,94 €	52.343,49 €	54.960,67 €
<b>GASTOS VARIABLES</b>	49.851	52.343	54.961
<b>MARGEN BRUTO</b>	74776,416	97209,3408	124502,7326
Gastos de personal	37200	37944	38702,88
Seg.Social Trabajadores	11160	11383,2	11610,864
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	48.360	49.327	50.314
Alquiler local	13200	13464	13733,28
Servicios independientes	9600	9792	9987,84
Primas de Seguros	500	510	520,2
Publicidad y Promociones	1600	1632	1664,64
Suministros	7441,4	7590,228	7742,03256
Material de oficina	1000	1020	1040,4
Amortizaciones	2572,547107	2572,547107	2572,547107
<b>TOTAL OTROS GTOS. ESTRUCTURA</b>	35.914	36.581	37.261
<b>B.A.I.I.</b>	-9497,531107	11301,36569	36928,04897
Ingresos financieros			
Gastos financieros préstamo	1984,9944	1825,87894	1465,111749
<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	1.985	1.826	1.465
<b>GASTOS FIJOS</b>	86.259	87.734	89.040
Ingresos extraordinarios			
Gastos extraordinarios			
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS</b>	-	-	-
<b>B.A.I.</b>	-11482,53	9475,49	35462,94
Impuesto s/beneficios	0,00	1421,32	5319,44
<b>BENEFICIO NETO</b>	-11482,53	8054,16	30143,50
<b>RESULTADO NETO ACUMULADO</b>	-11482,53	-3428,36	26715,13

Tabla 18. Cuenta de resultados (visión pesimista)

**CUENTA DE RESULTADOS**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Ventas</b>	<b>158.616,64 €</b>	<b>190.339,97 €</b>	<b>228.407,96 €</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>158.617</b>	<b>190.340</b>	<b>228.408</b>
<b>Consumos</b>	<b>56.648,80 €</b>	<b>59.481,24 €</b>	<b>62.455,30 €</b>
<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>56.649</b>	<b>59.481</b>	<b>62.455</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>101967,84</b>	<b>130858,728</b>	<b>165952,6596</b>
<b>Gastos de personal</b>	<b>37200</b>	<b>37944</b>	<b>38323,44</b>
<b>Seg.Social Trabajadores</b>	<b>11160</b>	<b>11160</b>	<b>11271,6</b>
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>48.360</b>	<b>49.104</b>	<b>49.595</b>
<b>Alquiler local</b>	<b>13200</b>	<b>13464</b>	<b>13733,28</b>
<b>Servicios independientes</b>	<b>9600</b>	<b>9792</b>	<b>9987,84</b>
<b>Primas de Seguros</b>	<b>500</b>	<b>510</b>	<b>520,2</b>
<b>Publicidad y Promociones</b>	<b>1600</b>	<b>1632</b>	<b>1664,64</b>
<b>Suministros</b>	<b>7441,4</b>	<b>7590,228</b>	<b>7742,03256</b>
<b>Material de oficina</b>	<b>1000</b>	<b>1020</b>	<b>1040,4</b>
<b>Amortizaciones</b>	<b>2589,64876</b>	<b>2589,64876</b>	<b>2589,64876</b>
<b>TOTAL OTROS GTOS. ESTRUCTURA</b>	<b>35.931</b>	<b>36.598</b>	<b>37.278</b>
<b>B.A.I.I.</b>	<b>17676,79124</b>	<b>45156,85124</b>	<b>79079,57828</b>
<b>Ingresos financieros</b>			
<b>Gastos financieros préstamo</b>	<b>1825,87894</b>	<b>1465,111749</b>	<b>1082,093228</b>
<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<b>1.826</b>	<b>1.465</b>	<b>1.082</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>86.117</b>	<b>87.167</b>	<b>87.955</b>
<b>Ingresos extraordinarios</b>			
<b>Gastos extraordinarios</b>			
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>B.A.I.</b>	<b>15850,91</b>	<b>43691,74</b>	<b>77997,49</b>
<b>Impuesto s/beneficios</b>	<b>2377,64</b>	<b>6553,76</b>	<b>11699,62</b>
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>13473,28</b>	<b>37137,98</b>	<b>66297,86</b>
<b>RESULTADO NETO ACUMULADO</b>	<b>13473,28</b>	<b>50611,25</b>	<b>116909,12</b>

Tabla 19. Cuenta de resultados (visión optimista)

Como se aprecia, en la hipótesis optimista habría beneficios desde el principio de la creación, pero hasta en la visión negativa, la empresa acabaría generándolos. Por tanto, es un muy buen dato para medir la futura situación de Yakarta, que a priori parece muy rentable.

También se ha decidido calcular cuál sería el punto crítico al que podría someterse la empresa para seguir generando beneficios y ser rentable. A continuación, se puede observar la cuenta de resultados de dicha hipótesis.

## CUENTA DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Ventas</b>	<b>120.378,70 €</b>	<b>144.454,44 €</b>	<b>173.345,33 €</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	120.379	144.454	173.345
<b>Consumos</b>	<b>56.648,80 €</b>	<b>67.978,56 €</b>	<b>81.574,27 €</b>
<b>GASTOS VARIABLES</b>	56.649	67.979	81.574
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>63729,9</b>	<b>76475,88</b>	<b>91771,056</b>
<b>Gastos de personal</b>	<b>37200</b>	<b>37944</b>	<b>38702,88</b>
<b>Seg.Social Trabajadores</b>	<b>11160</b>	<b>11383,2</b>	<b>11610,864</b>
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	48.360	49.327	50.314
<b>Alquiler local</b>	<b>13200</b>	<b>13464</b>	<b>13733,28</b>
<b>Servicios independientes</b>	<b>9600</b>	<b>9792</b>	<b>9987,84</b>
<b>Primas de Seguros</b>	<b>500</b>	<b>510</b>	<b>520,2</b>
<b>Publicidad y Promociones</b>	<b>1600</b>	<b>1632</b>	<b>1664,64</b>
<b>Suministros</b>	<b>7441,4</b>	<b>7590,228</b>	<b>7742,03256</b>
<b>Material de oficina</b>	<b>1000</b>	<b>1020</b>	<b>1040,4</b>
<b>Amortizaciones</b>	<b>2572,547107</b>	<b>2572,547107</b>	<b>2572,547107</b>
<b>TOTAL OTROS GTOS. ESTRUCTURA</b>	35.914	36.581	37.261
<b>B.A.I.I.</b>	<b>-20544,04711</b>	<b>-9432,095107</b>	<b>4196,372333</b>
<b>Ingresos financieros</b>			
<b>Gastos financieros préstamo</b>	<b>1984,9944</b>	<b>1825,87894</b>	<b>1465,111749</b>
<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	1.985	1.826	1.465
<b>GASTOS FIJOS</b>	86.259	87.734	89.040
<b>Ingresos extraordinarios</b>			
<b>Gastos extraordinarios</b>			
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS</b>	-	-	-
<b>B.A.I.</b>	<b>-22529,04</b>	<b>-11257,97</b>	<b>2731,26</b>
<b>Impuesto s/beneficios</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>409,69</b>
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-22529,04</b>	<b>-11257,97</b>	<b>2321,57</b>
<b>RESULTADO NETO ACUMULADO</b>	<b>-22529,04</b>	<b>-33787,02</b>	<b>-31465,44</b>

Tabla 20. Cuenta de resultados (Hipótesis punto crítico)

Como bien se puede observar en la *Tabla 20*, la empresa seguiría siendo rentable, puesto que a pesar de estar los dos primeros años generando pérdidas, el tercer año consigue cambiar la tendencia y comenzar a generar beneficios. Se ha calculado dicho punto crítico, situando las ventas en un 85% de las estimadas inicialmente. Es decir, aun vendiendo un 15% menos de lo estimado en un inicio, la empresa seguiría ofreciendo rentabilidad, por lo que, se demuestra que se ha hecho una buena estimación.



### 6.3 Presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería es un instrumento que permite prever los cobros y pagos futuros de la empresa con la finalidad de tomar las medidas necesarias para evitar posibles desajustes.

En primer lugar, los cobros se corresponden con los ingresos procedentes de las ventas que, comparando con la realidad, dependerá en gran medida de que el presupuesto sea eficaz.

En segundo lugar, los pagos son las salidas de dinero que se producen en la empresa, los cuales, son mucho más fáciles de prever.

#### PRESUPUESTO DE TESORERIA TRES AÑOS

	1º año	2º año	3º año
<b>COBROS</b>	<b>171362,62</b>	<b>205635,14</b>	<b>246762,17</b>
Ventas	141622,00	169946,40	203935,68
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00
Subvencion al empleo autónomo	0,00	0,00	0,00
-			
IVA Repercutido	29740,62	35688,74	42826,49
<b>PAGOS</b>	<b>163923,06</b>	<b>192045,72</b>	<b>217167,76</b>
Consumos	56648,80	67978,56	81574,27
Comisiones ventas	0,00	0,00	0,00
Retribución propia	0,00	0,00	0,00
Seg.Social Autónomo	0,00	0,00	0,00
Gastos de personal	37200,00	37944,00	38702,88
Seg.Social Trabajadores	11160,00	11383,20	11610,86
Alquileres oficina	15972,00	16291,44	16617,27
Otros alquileres	0,00	0,00	0,00
Reparaciones y Conservación	0,00	0,00	0,00
Servicios profesionales independientes	11616,00	11848,32	12085,29
Primas de Seguros	500,00	510,00	520,20
Publicidad y Promociones	1936,00	1974,72	2014,21
Suministros	9004,09	9184,18	9367,86
Material de oficina	1210,00	1234,20	1258,88
Dietas y desplazamientos	0,00	0,00	0,00
Tributos	0,00	0,00	0,00
<b>I.V.A.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
IVA repercutido	29740,62	35688,74	42826,49
IVA soportado	11770,64	7034,63	7175,32
IVA a pagar	17969,98	28654,12	35651,17
Pago de IVA	12161,03	27181,98	33878,40
<b>I.R.P.F.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Ingresos	141622,00	169946,40	172778,84
Gastos	142472,67	155130,22	156374,99
Beneficio	-850,67	14816,18	16403,85
Pago fraccionado IRPF	0,00	0,00	3022,50
Cuota préstamo	6515,13	6515,13	6515,13
<b>DIFERENCIA COBROS-PAGOS</b>	<b>7439,56</b>	<b>13589,42</b>	<b>29594,41</b>
<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>15000,00</b>	<b>22439,56</b>	<b>36028,98</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>22439,56</b>	<b>36028,98</b>	<b>65623,40</b>

Tabla 21. Presupuesto de tesorería durante los 3 años

Tal y como se puede observar en la *Tabla 21*, el presupuesto de tesorería para el primer año alcanza los 22.439,56€, después de sumarle a la diferencia entre cobros y pagos, el saldo que se ha decidido. En el segundo año, el saldo acumulado asciende a 36.028,98€, y, por último, en el tercer año a 65.623,40€.

Para finalizar, en el *Documento Anexo II* se han adjuntado detalladamente mes a mes, la previsión de tesorería para cada uno de los años.

En la *Tabla 22* se aprecia el fondo de maniobra en los 3 siguientes años. El fondo de maniobra se define como el activo corriente menos el pasivo corriente, es decir, lo que se tiene a corto plazo menos lo que se tiene que pagar a corto plazo, la capacidad de pagar las deudas inmediatas con el activo líquido.

	2017	2018	2019
FM	436,88	15.603,18	46963,68

**Tabla 22. Fondo de maniobra**

Un buen síntoma de que la empresa esté en auge, es un fondo de maniobra positivo ya que como podemos observar en la *Tabla 22*, durante los tres primeros años se obtienen valores positivos del fondo de maniobra, que aportan una visión excelente para el futuro de la empresa.

### 7 CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En dicho apartado se pretende aportar conclusiones que reflejen los puntos importantes a lo largo del estudio acerca de la implantación de una tienda de ropa para deportes acuáticos en Vigo.

En cuanto al análisis del entorno, según el análisis de PESTEL, con el cual se analiza el macroentorno, los factores externos que pueden afectar al desarrollo de dicha empresa, son tanto los políticos como los económicos, ya que dependiendo del país en el que se encuentre, las medidas que tome el gobierno y, por lo tanto, como afecte en la economía, pueden ser determinantes para ésta. Además, los socioculturales, tecnológicos y ecológicos también afectan en mayor o menor medida.

Para analizar el microentorno, se emplea el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el cual establece un marco para analizar el nivel de competencia de la empresa en la industria. Dichas fuerzas son el poder negociador de clientes, la rivalidad entre empresas, la amenaza de nuevos competidores, el poder negociador de proveedores y la amenaza de posibles productos sustitutivos.

Para realizar un análisis completo de la situación de la empresa, se emplea el análisis DAFO, el cuál aporta tanto las fortalezas y debilidades, las cuales reflejan su situación interna, y las amenazas y oportunidades, las cuales plasman su situación externa. Las amenazas más relevantes son la profunda crisis económica por la cual está atravesando el país, un presupuesto inicial de la empresa relativamente bajo, ya que es una empresa nueva, y, por último, la gran competencia en el mercado de productos similares, pero sin tener ciertas características por las cuales Yakarta ha decidido apostar.

Relativo a las oportunidades, nos encontramos en una sociedad moderna, la cual, se adapta a nuevas tendencias y a modas en el sector textil. Además, la situación geográfica de la empresa es altamente beneficiosa, ya que Vigo es un lugar muy recurrido por los practicantes de estos deportes. La diferenciación referida a los diseños que podrán ser elegidos por los usuarios y que las prendas estén fabricadas con productos ecológicos y sin tintes, se consideran dos grandes oportunidades. En cuanto a las fortalezas, cabe destacar, la proximidad a la costa del punto de venta de la empresa y el amplio conocimiento de los empleados en estos deportes, que permite identificar con exactitud las necesidades de los clientes. Sin embargo, las debilidades consideradas hacen referencia a la escasa publicidad durante los primeros meses de la existencia de la empresa.

Como conclusiones del plan de marketing se pueden extraer, en primer lugar, que a la hora de analizar la determinación del mercado objetivo se ha optado por la segmentación del mercado, el cual consiste en dividir el mercado de un producto en grupos más pequeños y homogéneos. En el Marketing-mix se realiza un análisis del producto, del precio, de la distribución y de la promoción. En el primero de ellos se extrae que los productos de Yakarta contienen varios elementos característicos que los hacen diferenciarse de la competencia, como son el uso de materias primas ecológicas y la fabricación de éstos sin ningún tipo de tinte aplicado. El análisis del precio determina que los precios serán posiblemente superiores a ciertos competidores, pero que, a cambio, se está ofreciendo un producto con mejores cualidades que el resto. Respecto al análisis de la distribución, se ha pensado hacer pedidos mensuales al proveedor para evitar tener demasiadas prensas en stock, también se ha establecido la oportunidad de que el cliente realice pedidos por internet, los cuales se distribuyen a través de una agencia de transporte. Finalmente, la planificación de la publicidad, es uno de los aspectos más importantes. Por ello, se ha pensado asistir a varios campeonatos de deportes acuáticos, para así, promocionarse entre el público correcto. Además, Yakarta va a publicitarse en las revistas más prestigiosas de surf.

Para concluir, del plan financiero se pueden extraer varias conclusiones. En el plan de inversiones podemos observar de forma desglosada, a qué gastos va a tener que hacer frente la empresa. Posteriormente, aparece detallado el préstamo que se ha solicitado para hacerle frente a todos los gastos y en el plan de financiación inicial, además se especifica cuánto capital inicial hace falta para

Llevar a cabo la empresa. Con ambas cosas, se prevé que es suficiente para poder llevar a cabo el proyecto con éxito. En cuanto al balance previsional, podemos observar que, durante los tres primeros años, el activo total es igual que el pasivo total, requisito indispensable en la financiación de una empresa. Acerca de la cuenta de resultados, podemos extraer que durante el primer año se generan pérdidas ya que la empresa está arrancando progresivamente, sin embargo, ya en el segundo y tercer año ya podemos observar beneficios. Se ha pensado que podría ser interesante, observar qué datos se obtendrían en un escenario realista, en uno pesimista y en un escenario crítico. En primer lugar, el escenario pesimista aporta los datos de si la empresa vendiese un 12%, y en él se observan que no sería hasta el tercer año cuando se generarían beneficios, ya que en el primer año habría pérdidas. En un escenario optimista en el que la empresa vendiese un 12% más, se puede observar que desde el primer año se estarían generando beneficios. Y, por último, en un escenario crítico, se ha observado que vendiendo un 85% de las ventas estimadas, la empresa lograría obtener beneficios al tercer año de su creación. Por ello, realizando una visión general de la empresa, se puede extraer, que a priori, se prevé un buen funcionamiento de la misma.

## 8 LIMITACIONES

En cuanto a las limitaciones, se puede decir que no ha sido tarea fácil tratar de crear una empresa que cumpla todos los requisitos para que, en un futuro, pueda llegar a ser un gran éxito.

Por falta de conocimientos, se ha tenido que recurrir a diversas fuentes en la que apareciese información relativa al trabajo realizado, para conseguir exactamente lo que se quería plasmar en el análisis.

## 9 REFERENCIAS

Estructura demográfica de la población. N.d. <http://www.ine.es>

Producto interior bruto regional. Año 2015. <http://www.ine.es>

Tipos de camisetas: factores a tener en cuenta. N.d. <http://www.atipikal.com/noticias/92-tipos-camisetas.html>

Diccionario de economía. N.d. <http://www.economia48.com/>

Estructura y contenidos del plan de empresa. N.d. Documento pdf.

Tipos de forma jurídica. N.d. Documento pdf.

Criterios de elección de una forma jurídica. N.d. Documento pdf.

<http://assessoriacentregestio.com/media/pdf/TIPOS%20IMPOSITIVOS%202015%202016.pdf>-->I.S.

Tasas. 2015.<http://www.oepm.es>

Catálogos.<http://www.milanuncios.com/furgonetas-de-segunda-mano/trafic-primastar-dci-100cv-con-solo-2900-164845913.htm>

Catálogos. <http://tiendas.mediamarkt.es/pc-sobremesa>

Catálogos. <http://www.mobiliariocomercialmaniquies.com/es/maniquies-bustos-torsos-de-costura-para-tiendas-o-modistas/385-pack-maniqui-busto-de-costura-base-de-metal-tapa-de-metal.html?gclid=CMarpa280MYCFWPLtAodFdQEJg>



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA  
SUPERIOR INGENIEROS  
INDUSTRIALES VALENCIA

**TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES**

# **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ROPA PARA DEPORTES ACUÁTICOS**

## **ANEXO I. CATÁLOGOS**

AUTOR: PATRICIA MÁÑEZ ALEIXANDRE

TUTOR: ÁNGEL PEIRÓ SIGNES

COTUTOR: -

**Curso Académico: 2015-16**



**Índice de Anexo I**

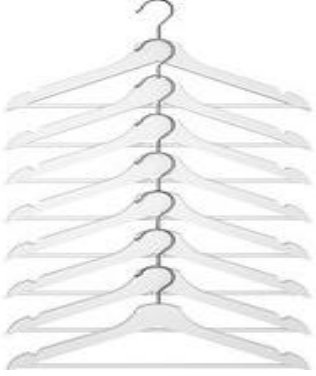


- 1 Mobiliario ..... 2
- 2 Elementos de transporte..... 5
- 3 Equipos de oficina ..... 6

**1 Mobiliario**


Tipo	Cantidad	Precio (€)	Importe (€)
<p style="text-align: center;"><b>Estantes</b></p> 	<b>4</b>	<b>180</b>	<b>720</b>
<p style="text-align: center;"><b>Mesa mostrador</b></p> 	<b>1</b>	<b>149</b>	<b>149</b>
<p style="text-align: center;"><b>Mesa para ropa</b></p> 	<b>2</b>	<b>130</b>	<b>260</b>



Tipo	Cantidad	Precio (€)	Importe (€)
<p data-bbox="491 315 552 344"><b>Sofá</b></p> 	<b>1</b>	<b>199</b>	<b>199</b>
<p data-bbox="475 819 568 848"><b>Espejos</b></p> 	<b>4</b>	<b>14,99</b>	<b>59,97</b>

Tipo	Cantidad	Precio (€)	Importe (€)
<p data-bbox="453 315 552 344"><b>Perchas</b></p> 	<b>15</b>	<b>4,99/8 uddes</b>	<b>74,85</b>
<p data-bbox="453 837 552 866"><b>Gancho</b></p> 	<b>8</b>	<b>7,50</b>	<b>60</b>
<p data-bbox="411 1391 593 1420"><b>Lámpara techo</b></p> 	<b>5</b>	<b>4,63</b>	<b>23,15</b>
<b>TOTAL MOBILIARO</b>			<b>1545,97</b>

## 2 Elementos de transporte

Tipo	Cantidad	Precio (€)	Importe (€)
<p data-bbox="389 387 695 421"><b>Furgoneta Renault Trafic</b></p> 	<p data-bbox="963 387 978 421"><b>1</b></p>	<p data-bbox="1118 387 1182 421"><b>6900</b></p>	<p data-bbox="1302 387 1366 421"><b>6900</b></p>
<p data-bbox="496 965 943 999"><b>TOTAL ELEMENTOS DE TRANSPORTE</b></p>			<p data-bbox="1302 965 1366 999"><b>6900</b></p>

### 3 Equipos de oficina

Tipo	Cantidad	Precio (€)	Importe (€)
<p data-bbox="277 389 730 421"><b>Ordenador Asus ET2030AUT-BE002Q</b></p> 	<b>1</b>	<b>599</b>	<b>599</b>
<p data-bbox="285 904 719 936"><b>Caja registradora Olivetti ECR-6800</b></p> 	<b>1</b>	<b>147,93</b>	<b>147,93</b>
<p data-bbox="301 1431 703 1462"><b>Impresora láser Brother HL-1100</b></p> 	<b>1</b>	<b>81,99</b>	<b>81,99</b>

Tipo	Cantidad	Precio (€)	Importe (€)
<p data-bbox="395 367 608 398"><b>Fax Brother T106</b></p> 	<b>1</b>	<b>95,75</b>	<b>95,75</b>
<p data-bbox="252 851 754 882"><b>Lector código de barras ECLIPSE MS-5145</b></p> 	<b>1</b>	<b>89,19</b>	<b>89,19</b>
<b>TOTAL EQUIPO DE OFICINA</b>			<b>1013,86</b>



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA  
SUPERIOR INGENIEROS  
INDUSTRIALES VALENCIA

**TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES**

# **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ROPA PARA DEPORTES ACUÁTICOS**

## **ANEXO II. TABLAS DEL PLAN FINANCIERO**

AUTOR: PATRICIA MÁÑEZ ALEIXANDRE

TUTOR: ÁNGEL PEIRÓ SIGNES

COTUTOR: -

**Curso Académico: 2015-16**



## Índice de Anexo II

1	Plan de inversiones.....	1
2	Cuenta de resultados.....	3
3	Presupuesto de tesorería .....	4



## 1 Plan de inversiones

La *Tabla 1-1* muestra la amortización del préstamo, es decir los intereses a pagar cada año hasta pagarlo completamente.

Operaciones		60	0	57	26.870		
N	Periodos	C. Prest.	Interés	Amort.	Pendiente	Subven	TAE
	0					€ -	€ 27.662
1	1	543	140	402,511505	27.681		-543
2	2	543	138	404,524063	27.276		-543
3	3	543	136	406,546683	26.870		-543
4	4	543	134	408,579416	26.461		-543
5	5	543	132	410,622314	26.050		-543
6	6	543	130	412,675425	25.638		-543
7	7	543	128	414,738802	25.223		-543
8	8	543	126	416,812496	24.806		-543
9	9	543	124	418,896559	24.387		-543
10	10	543	122	420,991042	23.966		-543
11	11	543	120	423,095997	23.543		-543
12	12	543	118	425,211477	23.118		-543
13	13	543	116	427,337534	22.691		-543
14	14	543	113	429,474222	22.261		-543
15	15	543	111	431,621593	21.830		-543
16	16	543	109	433,779701	21.396		-543
17	17	543	107	435,948599	20.960		-543
18	18	543	105	438,128342	20.522		-543
19	19	543	103	440,318984	20.081		-543
20	20	543	100	442,520579	19.639		-543
21	21	543	98	444,733182	19.194		-543
22	22	543	96	446,956848	18.747		-543
23	23	543	94	449,191632	18.298		-543
24	24	543	91	451,43759	17.847		-543
25	25	543	89	453,694778	17.393		-543
26	26	543	87	455,963252	16.937		-543
27	27	543	85	458,243068	16.479		-543
28	28	543	82	460,534284	16.018		-543
29	29	543	80	462,836955	15.555		-543
30	30	543	78	465,15114	15.090		-543
31	31	543	75	467,476896	14.623		-543
32	32	543	73	469,81428	14.153		-543
33	33	543	71	472,163351	13.681		-543
34	34	543	68	474,524168	13.206		-543
35	35	543	66	476,896789	12.729		-543
36	36	543	64	479,281273	12.250		-543
37	37	543	61	481,677679	11.768		-543
38	38	543	59	484,086068	11.284		-543
39	39	543	56	486,506498	10.798		-543
40	40	543	54	488,939031	10.309		-543
41	41	543	52	491,383726	9.817		-543
42	42	543	49	493,840644	9.324		-543
43	43	543	47	496,309848	8.827		-543
44	44	543	44	498,791397	8.328		-543
45	45	543	42	501,285354	7.827		-543
46	46	543	39	503,791781	7.323		-543
47	47	543	37	506,310739	6.817		-543

48	48	543	34	508,842293	6.308	-543
49	49	543	32	511,386505	5.797	-543
50	50	543	29	513,943437	5.283	-543
51	51	543	26	516,513154	4.766	-543
52	52	543	24	519,09572	4.247	-543
53	53	543	21	521,691199	3.726	-543
54	54	543	19	524,299655	3.201	-543
55	55	543	16	526,921153	2.674	-543
56	56	543	13	529,555759	2.145	-543
57	57	543	11	532,203538	1.613	-543
58	58	543	8	534,864555	1.078	-543
59	59	543	5	537,538878	540	-543
60	60	543	3	540,226572	0	-543

Tabla 1-1. Amortización del préstamo



### **3 Presupuesto de tesorería**

En las siguientes páginas se muestran las tablas de tesorería de los años 1, 2 y 3 desde que se inicia la empresa.

**PRESUPUESTO DE TESORERIA 1º AÑO**

	ene.-17	feb.-17	mar.-17	abr.-17	may.-17	jun.-17	jul.-17	ago.-17	sep.-17	oct.-17	nov.-17	dic.-17	TOTAL
<b>COBROS</b>	<b>14810,40</b>	<b>14648,26</b>	<b>13358,40</b>	<b>13161,17</b>	<b>14186,04</b>	<b>15560,60</b>	<b>14759,58</b>	<b>13326,94</b>	<b>14146,11</b>	<b>12327,48</b>	<b>12815,11</b>	<b>18262,53</b>	<b>171362,62</b>
Ventas	12240,00	12106,00	11040,00	10877,00	11724,00	12860,00	12198,00	11014,00	11691,00	10188,00	10591,00	15093,00	141622,00
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvencion al empleo autónomo												0,00	0,00
IVA Repercutido	<b>2570,40</b>	<b>2542,26</b>	<b>2318,40</b>	<b>2284,17</b>	<b>2462,04</b>	<b>2700,60</b>	<b>2561,58</b>	<b>2312,94</b>	<b>2455,11</b>	<b>2139,48</b>	<b>2224,11</b>	<b>3169,53</b>	<b>29740,62</b>
<b>PAGOS</b>	<b>13105,17</b>	<b>12605,17</b>	<b>12605,17</b>	<b>13438,10</b>	<b>12605,17</b>	<b>12605,17</b>	<b>18327,81</b>	<b>12605,17</b>	<b>12605,17</b>	<b>18210,63</b>	<b>12605,17</b>	<b>12605,17</b>	<b>163923,06</b>
Consumos	4720,73	4720,73	4720,73	<b>4720,73</b>	4720,73	4720,73	<b>4720,73</b>	4720,73	4720,73	<b>4720,73</b>	4720,73	4720,73	56648,80
Comisiones ventas	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Retribución propia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seg.Social Autónomo	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gastos de personal	<b>3100,00</b>	<b>3100,00</b>	<b>3100,00</b>	<b>3100,00</b>	<b>3100,00</b>	<b>3100,00</b>	<b>3100,00</b>	<b>3100,00</b>	<b>3100,00</b>	<b>3100,00</b>	<b>3100,00</b>	<b>3100,00</b>	<b>37200,00</b>
Seg.Social Trabajadores	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>11160,00</b>
Alquileres oficina	1331,00	1331,00	1331,00	1331,00	1331,00	1331,00	1331,00	1331,00	1331,00	1331,00	1331,00	1331,00	15972,00
Otros alquileres	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Reparaciones y Conservación	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Servicios profesionales independientes	<b>968,00</b>	<b>968,00</b>	<b>968,00</b>	<b>968,00</b>	<b>968,00</b>	<b>968,00</b>	<b>968,00</b>	<b>968,00</b>	<b>968,00</b>	<b>968,00</b>	<b>968,00</b>	<b>968,00</b>	<b>11616,00</b>
Primas de Seguros	<b>500,00</b>												<b>500,00</b>
Publicidad y Promociones	<b>161,33</b>	<b>161,33</b>	<b>161,33</b>	<b>161,33</b>	<b>161,33</b>	<b>161,33</b>	<b>161,33</b>	<b>161,33</b>	<b>161,33</b>	<b>161,33</b>	<b>161,33</b>	<b>161,33</b>	<b>1936,00</b>
Suministros	<b>750,34</b>	<b>750,34</b>	<b>750,34</b>	<b>750,34</b>	<b>750,34</b>	<b>750,34</b>	<b>750,34</b>	<b>750,34</b>	<b>750,34</b>	<b>750,34</b>	<b>750,34</b>	<b>750,34</b>	<b>9004,09</b>
Material de oficina	100,83	100,83	100,83	100,83	100,83	100,83	100,83	100,83	100,83	100,83	100,83	100,83	1210,00
Dietas y desplazamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>I.V.A.</b>													<b>0,00</b>
IVA repercutido	<b>2570,40</b>	<b>2542,26</b>	<b>2318,40</b>	<b>2284,17</b>	<b>2462,04</b>	<b>2700,60</b>	<b>2561,58</b>	<b>2312,94</b>	<b>2455,11</b>	<b>2139,48</b>	<b>2224,11</b>	<b>3169,53</b>	<b>29740,62</b>
IVA soportado	<b>5448,68</b>	<b>574,72</b>	<b>574,72</b>	<b>574,72</b>	<b>574,72</b>	<b>574,72</b>	<b>574,72</b>	<b>574,72</b>	<b>574,72</b>	<b>574,72</b>	<b>574,72</b>	<b>574,72</b>	<b>11770,64</b>
IVA a pagar	-2878,28	1967,54	1743,68	<b>1709,45</b>	1887,32	2125,88	<b>1986,86</b>	1738,22	1880,39	<b>1564,76</b>	1649,39	2594,81	17969,98
Valor auxiliar				<b>832,94</b>			<b>5722,64</b>			<b>5605,46</b>			
Pago de IVA				832,94			5722,64			5605,46			12161,03
<b>Impuestos sobre los beneficios</b>													
Ingresos	<b>11801,83</b>	<b>11801,83</b>	<b>11801,83</b>	<b>11801,83</b>	<b>11801,83</b>	<b>11801,83</b>	<b>11801,83</b>	<b>11801,83</b>	<b>11801,83</b>	<b>11801,83</b>	<b>11801,83</b>	<b>11801,83</b>	<b>141622,00</b>
Gastos	<b>11872,72</b>	<b>11872,72</b>	<b>11872,72</b>	<b>11872,72</b>	<b>11872,72</b>	<b>11872,72</b>	<b>11872,72</b>	<b>11872,72</b>	<b>11872,72</b>	<b>11872,72</b>	<b>11872,72</b>	<b>11872,72</b>	<b>142472,67</b>
Beneficio	-70,89	-70,89	-70,89	-70,89	-70,89	-70,89	-70,89	-70,89	-70,89	-70,89	-70,89	-70,89	-850,67
Pago fraccionado Impuestos s/ben.				<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>
Cuota préstamo	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>6515,13</b>
<b>DIFERENCIA COBROS-PAGOS</b>	<b>1705,23</b>	<b>2043,09</b>	<b>753,23</b>	<b>-276,93</b>	<b>1580,87</b>	<b>2955,43</b>	<b>-3568,23</b>	<b>721,77</b>	<b>1540,94</b>	<b>-5883,15</b>	<b>209,94</b>	<b>5657,36</b>	<b>7439,56</b>
<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>15000,00</b>	<b>16705,23</b>	<b>18748,32</b>	<b>19501,55</b>	<b>19224,62</b>	<b>20805,49</b>	<b>23760,92</b>	<b>20192,70</b>	<b>20914,47</b>	<b>22455,41</b>	<b>16572,26</b>	<b>16782,20</b>	
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>16705,23</b>	<b>18748,32</b>	<b>19501,55</b>	<b>19224,62</b>	<b>20805,49</b>	<b>23760,92</b>	<b>20192,70</b>	<b>20914,47</b>	<b>22455,41</b>	<b>16572,26</b>	<b>16782,20</b>	<b>22439,56</b>	

**PRESUPUESTO DE TESORERIA 2º AÑO**

	ene.-18	feb.-18	mar.-18	abr.-18	may.-18	jun.-18	jul.-18	ago.-18	sep.-18	oct.-18	nov.-18	dic.-18	TOTAL
<b>COBROS</b>	<b>17772,48</b>	<b>17577,91</b>	<b>16030,08</b>	<b>15793,40</b>	<b>17023,25</b>	<b>18672,72</b>	<b>17711,50</b>	<b>15992,33</b>	<b>16975,33</b>	<b>14792,98</b>	<b>15378,13</b>	<b>21915,04</b>	<b>205635,14</b>
Ventas	14688,00	14527,20	13248,00	13052,40	14068,80	15432,00	14637,60	13216,80	14029,20	12225,60	12709,20	18111,60	169946,40
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvencion												0,00	0,00
IVA Repercutido	3084,48	3050,71	2782,08	2741,00	2954,45	3240,72	3073,90	2775,53	2946,13	2567,38	2668,93	3803,44	35688,74
<b>PAGOS</b>	<b>20015,09</b>	<b>13696,15</b>	<b>13696,15</b>	<b>20854,76</b>	<b>13696,15</b>	<b>13696,15</b>	<b>20873,66</b>	<b>13696,15</b>	<b>13696,15</b>	<b>20733,04</b>	<b>13696,15</b>	<b>13696,15</b>	<b>192045,72</b>
Consumos	5664,88	5664,88	5664,88	5664,88	5664,88	5664,88	5664,88	5664,88	5664,88	5664,88	5664,88	5664,88	67978,56
Comisiones ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retribución propia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seg.Social Autónomo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de personal	3162,00	3162,00	3162,00	3162,00	3162,00	3162,00	3162,00	3162,00	3162,00	3162,00	3162,00	3162,00	37944,00
Seg.Social Trabajadores	948,60	948,60	948,60	948,60	948,60	948,60	948,60	948,60	948,60	948,60	948,60	948,60	11383,20
Alquileres oficina	1357,62	1357,62	1357,62	1357,62	1357,62	1357,62	1357,62	1357,62	1357,62	1357,62	1357,62	1357,62	16291,44
Otros alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reparaciones y Conservación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios profesionales independientes	987,36	987,36	987,36	987,36	987,36	987,36	987,36	987,36	987,36	987,36	987,36	987,36	11848,32
Primas de Seguros	510,00												510,00
Publicidad y Promociones	164,56	164,56	164,56	164,56	164,56	164,56	164,56	164,56	164,56	164,56	164,56	164,56	1974,72
Suministros	765,35	765,35	765,35	765,35	765,35	765,35	765,35	765,35	765,35	765,35	765,35	765,35	9184,18
Material de oficina	102,85	102,85	102,85	102,85	102,85	102,85	102,85	102,85	102,85	102,85	102,85	102,85	1234,20
Dietas y desplazamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>I.V.A.</b>													<b>0,00</b>
IVA repercutido	3084,48	3050,71	2782,08	2741,00	2954,45	3240,72	3073,90	2775,53	2946,13	2567,38	2668,93	3803,44	35688,74
IVA soportado	586,22	586,22	586,22	586,22	586,22	586,22	586,22	586,22	586,22	586,22	586,22	586,22	7034,63
IVA a pagar	2498,26	2464,49	2195,86	2154,79	2368,23	2654,50	2487,68	2189,31	2359,91	1981,16	2082,71	3217,22	28654,12
Valor auxiliar				7158,62			7177,52			7036,90			
Pago de IVA	5808,95			7158,62			7177,52			7036,90			27181,98
<b>Impuestos sobre los beneficios</b>													<b>0,00</b>
Ingresos	14162,20	14162,20	14162,20	14162,20	14162,20	14162,20	14162,20	14162,20	14162,20	14162,20	14162,20	14162,20	169946,40
Gastos	12927,52	12927,52	12927,52	12927,52	12927,52	12927,52	12927,52	12927,52	12927,52	12927,52	12927,52	12927,52	155130,22
Beneficio	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	14816,18
Pago fraccionado s/beneficios							0,00			0,00		0,00	0,00
Cuota préstamo	542,93	542,93	542,93	542,93	542,93	542,93	542,93	542,93	542,93	542,93	542,93	542,93	6515,13
<b>DIFERENCIA COBROS-PAGOS</b>	<b>-2242,61</b>	<b>3881,77</b>	<b>2333,93</b>	<b>-5061,36</b>	<b>3327,10</b>	<b>4976,57</b>	<b>-3162,16</b>	<b>2296,18</b>	<b>3279,19</b>	<b>-5940,07</b>	<b>1681,99</b>	<b>8218,89</b>	<b>13589,42</b>
<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>22439,56</b>	<b>20196,95</b>	<b>24078,72</b>	<b>26412,65</b>	<b>21351,30</b>	<b>24678,40</b>	<b>29654,97</b>	<b>26492,81</b>	<b>28788,99</b>	<b>32068,18</b>	<b>26128,11</b>	<b>27810,09</b>	
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>20196,95</b>	<b>24078,72</b>	<b>26412,65</b>	<b>21351,30</b>	<b>24678,40</b>	<b>29654,97</b>	<b>26492,81</b>	<b>28788,99</b>	<b>32068,18</b>	<b>26128,11</b>	<b>27810,09</b>	<b>36028,98</b>	

**PRESUPUESTO DE TESORERIA 3º AÑO**

	ene.-19	feb.-19	mar.-19	abr.-19	may.-19	jun.-19	jul.-19	ago.-19	sep.-19	oct.-19	nov.-19	dic.-19	TOTAL
<b>COBROS</b>	<b>21326,98</b>	<b>21093,49</b>	<b>19236,10</b>	<b>18952,08</b>	<b>20427,90</b>	<b>22407,26</b>	<b>21253,80</b>	<b>19190,79</b>	<b>20370,40</b>	<b>17751,57</b>	<b>18453,76</b>	<b>26298,04</b>	<b>246762,17</b>
Ventas	17625,60	17432,64	15897,60	15662,88	16882,56	18518,40	17565,12	15860,16	16835,04	14670,72	15251,04	21733,92	203935,68
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvencion al empleo autónomo												0,00	0,00
IVA Repercutido	<b>3701,38</b>	<b>3660,85</b>	<b>3338,50</b>	<b>3289,20</b>	<b>3545,34</b>	<b>3888,86</b>	<b>3688,68</b>	<b>3330,63</b>	<b>3535,36</b>	<b>3080,85</b>	<b>3202,72</b>	<b>4564,12</b>	<b>42826,49</b>
<b>PAGOS</b>	<b>22780,18</b>	<b>14978,89</b>	<b>14978,89</b>	<b>23885,78</b>	<b>14978,89</b>	<b>14978,89</b>	<b>26130,89</b>	<b>14978,89</b>	<b>14978,89</b>	<b>24139,76</b>	<b>14978,89</b>	<b>15378,93</b>	<b>217167,76</b>
Consumos	6797,86	6797,86	6797,86	<b>6797,86</b>	6797,86	6797,86	<b>6797,86</b>	6797,86	6797,86	<b>6797,86</b>	6797,86	6797,86	81574,27
Comisiones ventas	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Retribución propia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seg.Social Autónomo	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gastos de personal	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>38702,88</b>
Seg.Social Trabajadores	<b>967,57</b>	<b>967,57</b>	<b>967,57</b>	<b>967,57</b>	<b>967,57</b>	<b>967,57</b>	<b>967,57</b>	<b>967,57</b>	<b>967,57</b>	<b>967,57</b>	<b>967,57</b>	<b>967,57</b>	<b>11610,86</b>
Alquileres oficina	1384,77	1384,77	1384,77	1384,77	1384,77	1384,77	1384,77	1384,77	1384,77	1384,77	1384,77	1384,77	16617,27
Otros alquileres	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Reparaciones y Conservación	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Servicios profesionales independientes	<b>1007,11</b>	<b>1007,11</b>	<b>1007,11</b>	<b>1007,11</b>	<b>1007,11</b>	<b>1007,11</b>	<b>1007,11</b>	<b>1007,11</b>	<b>1007,11</b>	<b>1007,11</b>	<b>1007,11</b>	<b>1007,11</b>	<b>12085,29</b>
Primas de Seguros	<b>520,20</b>												<b>520,20</b>
Publicidad y Promociones	<b>167,85</b>	<b>167,85</b>	<b>167,85</b>	<b>167,85</b>	<b>167,85</b>	<b>167,85</b>	<b>167,85</b>	<b>167,85</b>	<b>167,85</b>	<b>167,85</b>	<b>167,85</b>	<b>167,85</b>	<b>2014,21</b>
Suministros	<b>780,65</b>	<b>780,65</b>	<b>780,65</b>	<b>780,65</b>	<b>780,65</b>	<b>780,65</b>	<b>780,65</b>	<b>780,65</b>	<b>780,65</b>	<b>780,65</b>	<b>780,65</b>	<b>780,65</b>	<b>9367,86</b>
Material de oficina	104,91	104,91	104,91	104,91	104,91	104,91	104,91	104,91	104,91	104,91	104,91	104,91	1258,88
Dietas y desplazamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>I.V.A.</b>													<b>0,00</b>
IVA repercutido	<b>3701,38</b>	<b>3660,85</b>	<b>3338,50</b>	<b>3289,20</b>	<b>3545,34</b>	<b>3888,86</b>	<b>3688,68</b>	<b>3330,63</b>	<b>3535,36</b>	<b>3080,85</b>	<b>3202,72</b>	<b>4564,12</b>	<b>42826,49</b>
IVA soportado	<b>597,94</b>	<b>597,94</b>	<b>597,94</b>	<b>597,94</b>	<b>597,94</b>	<b>597,94</b>	<b>597,94</b>	<b>597,94</b>	<b>597,94</b>	<b>597,94</b>	<b>597,94</b>	<b>597,94</b>	<b>7175,32</b>
IVA a pagar	3103,43	3062,91	2740,55	<b>2691,26</b>	2947,39	3290,92	<b>3090,73</b>	2732,69	2937,42	<b>2482,91</b>	2604,78	3966,18	35651,17
Valor auxiliar				<b>8906,90</b>			<b>8929,58</b>			<b>8760,84</b>			
Pago de IVA	7281,09			8906,90			8929,58			8760,84			33878,40
<b>Impuestos sobre los beneficios</b>													<b>0,00</b>
Ingresos	<b>16994,64</b>	<b>14162,20</b>	<b>14162,20</b>	<b>14162,20</b>	<b>14162,20</b>	<b>14162,20</b>	<b>14162,20</b>	<b>14162,20</b>	<b>14162,20</b>	<b>14162,20</b>	<b>14162,20</b>	<b>14162,20</b>	<b>172778,84</b>
Gastos	<b>14172,29</b>	<b>12927,52</b>	<b>12927,52</b>	<b>12927,52</b>	<b>12927,52</b>	<b>12927,52</b>	<b>12927,52</b>	<b>12927,52</b>	<b>12927,52</b>	<b>12927,52</b>	<b>12927,52</b>	<b>12927,52</b>	<b>156374,99</b>
Beneficio	2822,35	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	1234,68	16403,85
Pago frac. Imptos. sobre los benef.				<b>0,00</b>			<b>2222,43</b>			<b>400,04</b>		<b>400,04</b>	<b>3022,50</b>
Cuota préstamo	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>542,93</b>	<b>6515,13</b>
<b>DIFERENCIA COBROS-PAGOS</b>	<b>-1453,20</b>	<b>6114,61</b>	<b>4257,21</b>	<b>-4933,70</b>	<b>5449,01</b>	<b>7428,38</b>	<b>-4877,10</b>	<b>4211,91</b>	<b>5391,51</b>	<b>-6388,19</b>	<b>3474,87</b>	<b>10919,12</b>	<b>29594,41</b>
<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>36028,98</b>	<b>34575,79</b>	<b>40690,39</b>	<b>44947,60</b>	<b>40013,90</b>	<b>45462,91</b>	<b>52891,28</b>	<b>48014,19</b>	<b>52226,09</b>	<b>57617,60</b>	<b>51229,41</b>	<b>54704,28</b>	
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>34575,79</b>	<b>40690,39</b>	<b>44947,60</b>	<b>40013,90</b>	<b>45462,91</b>	<b>52891,28</b>	<b>48014,19</b>	<b>52226,09</b>	<b>57617,60</b>	<b>51229,41</b>	<b>54704,28</b>	<b>65623,40</b>	



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA  
SUPERIOR INGENIEROS  
INDUSTRIALES VALENCIA

**TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES**

# **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ROPA PARA DEPORTES ACUÁTICOS**

## **PLANOS**

AUTOR: PATRICIA MÁÑEZ ALEIXANDRE

TUTOR: ÁNGEL PEIRÓ SIGNES

COTUTOR: -

**Curso Académico: 2015-16**

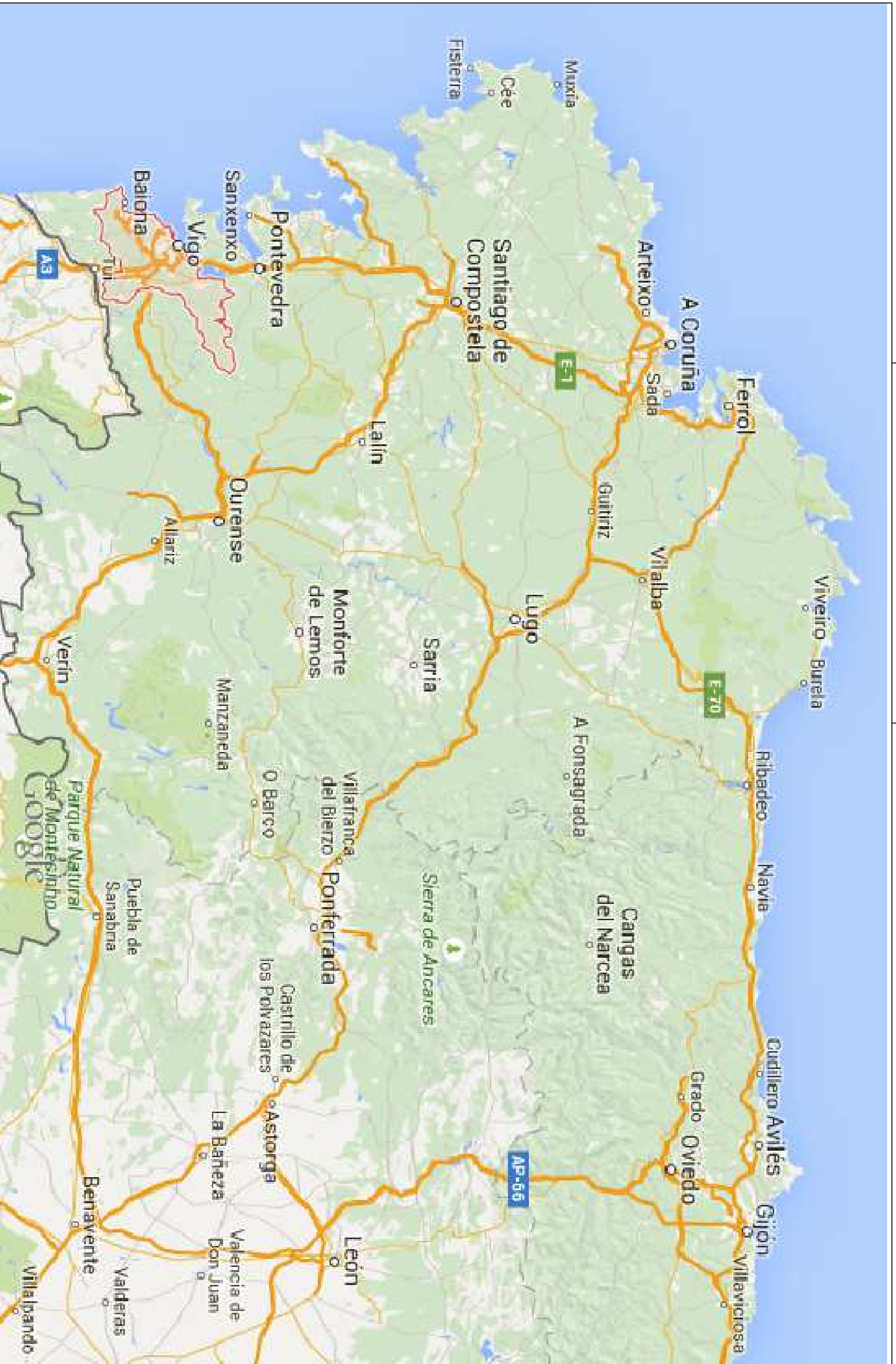


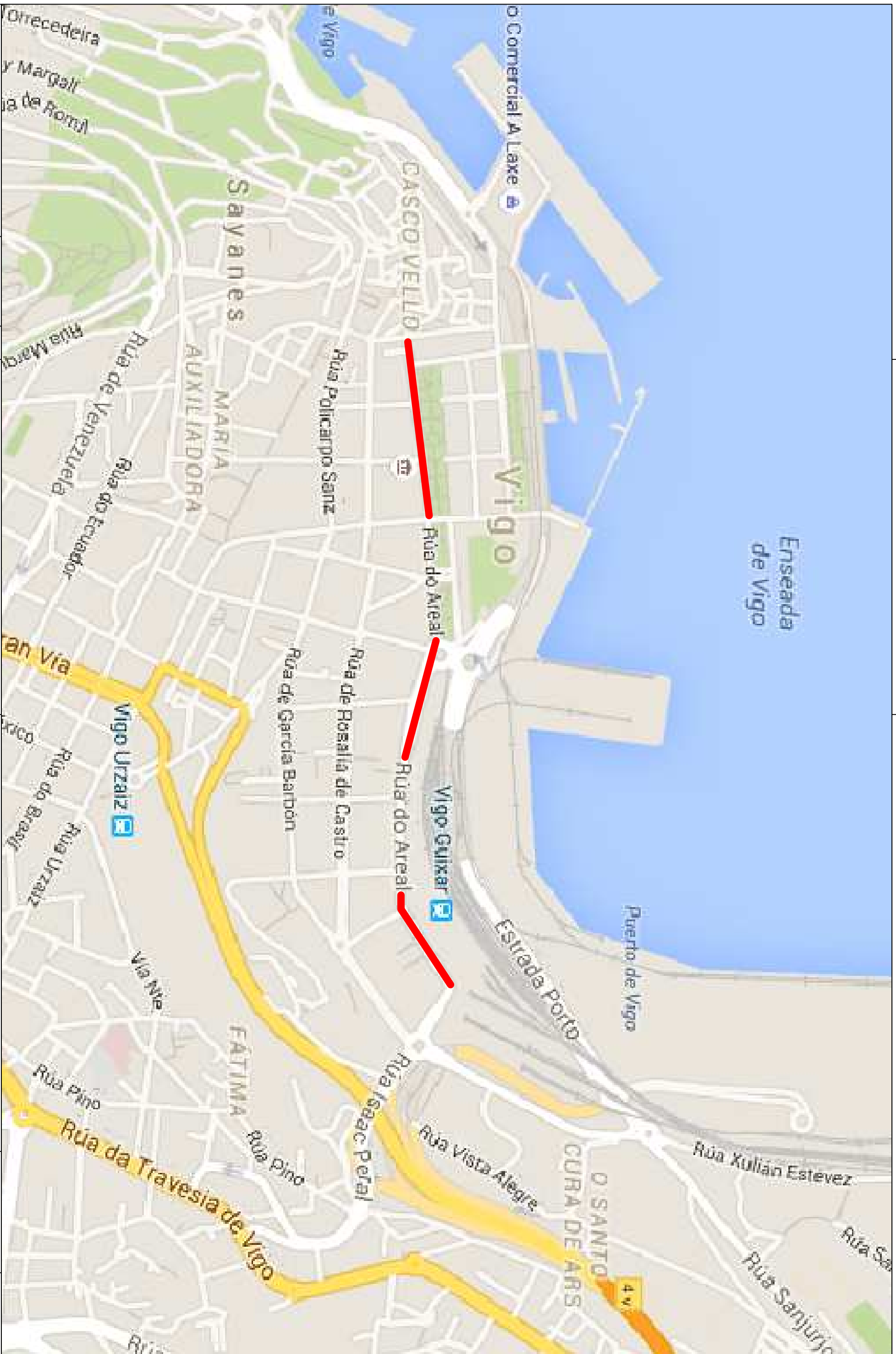
## ÍNDICE DE PLANOS

**Plano nº 1:** Localización Vigo

**Plano nº 2:** Localización de la tienda

**Plano nº 3:** Distribución en planta





TRABAJO FINAL DE GRADO EN INGENIERIA EN TECNOLOGIAS INDUSTRIALES

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR INGENIEROS INDUSTRIALES VALENCIA

Proyecto: DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ROPA PARA DEPORTES ACUÁTICOS

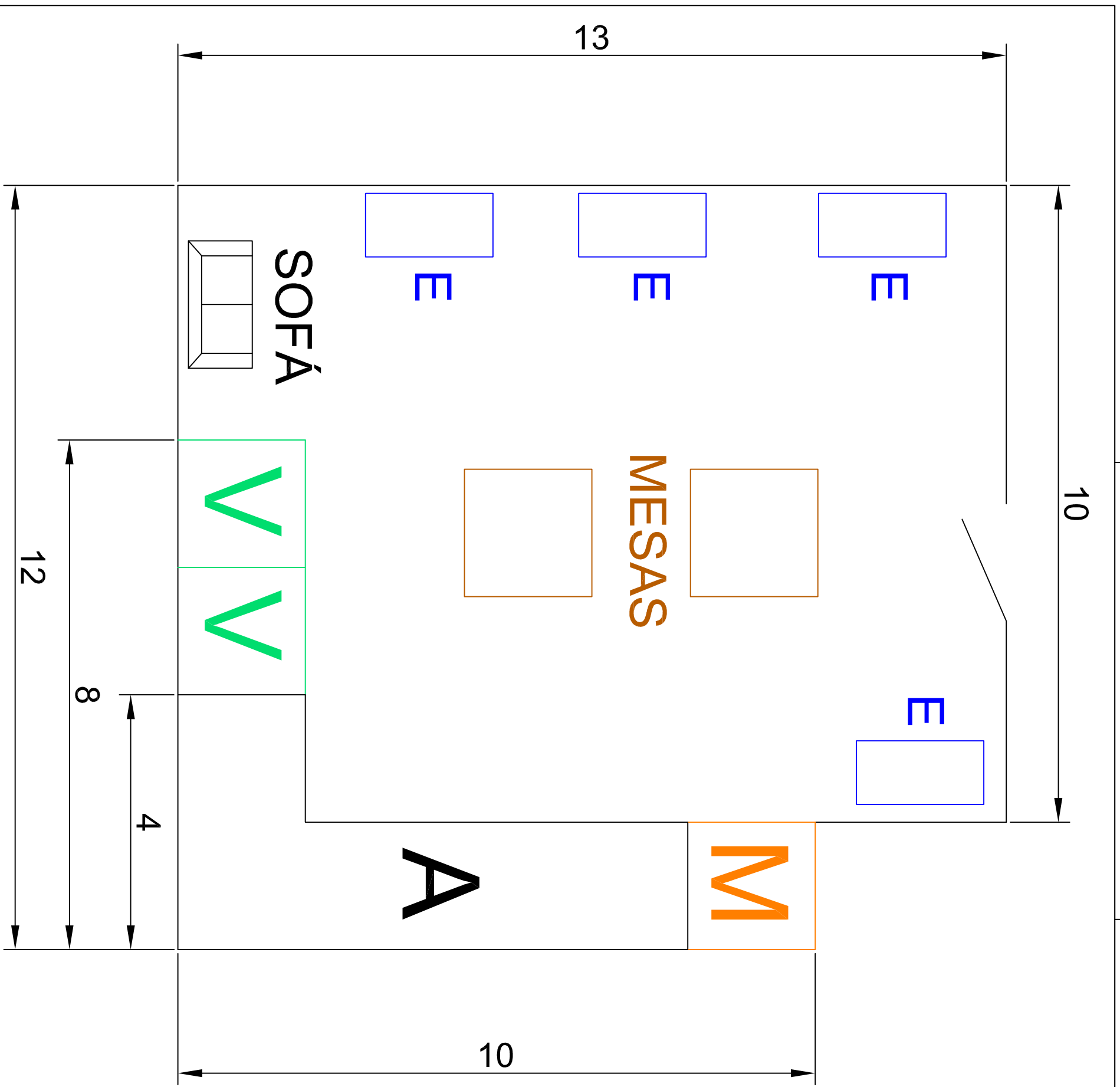
Plan: Localización de la tienda

Autor: Patricia Máñez Aleixandre

Fecha: Julio 2015

Escala: 1:5000

Nº Plano: 2



- E** ESTANTES
- V** VESTIDORES
- M** MOSTRADOR
- A** ALMACÉN