



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO FINAL DE CARRERA

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN Y DESPLAZAMIENTO CON HOVERBOARD

Silvia Gómez-Cabrero Enguïdanos

Tutor: Ángel Peiró Signes

Valencia, Julio 2016

*A mi familia, y en especial
a mis abuelos maternos
Lionel y Pilar.*

ÍNDICE

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| 1. Introducción | 14 |
| 1.1 Resumen | 14 |
| 1.2 Objeto del trabajo fin de carrera y asignaturas relacionadas | 15 |
| 1.3 Objetivos | 20 |
| 1.4 Metodología | 21 |
| ANTECEDENTES | 22 |
| 2. Antecedentes | 23 |
| 2.1 Motivación. La idea | 23 |
| ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 26 |
| 3. Análisis estratégico | 27 |
| 3.1 Análisis del macro entorno: PESTEL | 27 |
| 3.1.1 Factores político-legales | 30 |
| 3.1.2 Factores económicos | 31 |
| 3.1.3 Factores socioculturales | 32 |
| 3.2 Análisis del microentorno: Las cinco fuerzas de Porter | 33 |
| 3.3 El ciclo de vida de la industria | 35 |
| 3.4 Análisis de la competencia directa | 36 |
| 3.5 Análisis DAFO | 41 |
| 3.6 Epílogo | 44 |
| PLAN DE OPERACIONES | 45 |
| 4. Plan de operaciones | 46 |
| 4.1 Localización | 46 |
| 4.2 Distribución en planta | 49 |
| 4.3 Procesos y operaciones | 53 |
| 4.4 Epílogo | 55 |
| ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS | 56 |
| 5. Análisis de la organización y recursos humanos | 57 |
| 5.1 Análisis organización y recursos humanos | 57 |
| 5.1.1 Misión, visión, valores y objetivos | 57 |
| 5.1.2 Forma jurídico-fiscal | 59 |
| 5.2 Análisis de los puestos de trabajo | 61 |

| | | |
|--|--|------------|
| 5.3 | Organigrama | 65 |
| 5.4 | Epílogo..... | 66 |
| PLAN DE MARKETING | | 67 |
| 6. | Plan de marketing..... | 68 |
| 6.1 | Segmentación y público objetivo | 70 |
| 6.2 | Estrategia del producto | 73 |
| 6.3 | Estrategia del precio..... | 74 |
| 6.4 | Estrategia de comunicación | 76 |
| 6.5 | Estrategia de distribución..... | 79 |
| 6.6 | Epílogo..... | 80 |
| ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO | | 81 |
| 7. | Análisis económico-financiero | 82 |
| 7.1. | Plan de inversión-financiación | 82 |
| 7.1.1 | Plan de financiación..... | 84 |
| 7.2 | Plan de ventas..... | 87 |
| 7.3 | Plan de tesorería..... | 89 |
| 7.4 | Balance previsional..... | 93 |
| 7.5 | Cuenta de Pérdidas y Ganancias | 98 |
| 7.6 | Análisis de la inversión..... | 102 |
| 7.7 | Epílogo | 109 |
| CONCLUSIONES | | 110 |
| 8. | Conclusiones | 111 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 114 |
| 9. | Bibliografía..... | 115 |
| ANEXOS | | 118 |
| | Anexo 1: Sector Tecnológico e Innovación | 119 |
| | Anexo 2: Factores económicos | 128 |
| | Anexo 3: Factores socioculturales..... | 140 |
| | Anexo 4: Explicación 5 Fuerzas de Porter | 142 |
| | Anexo 5: Las cinco fuerzas en el ciclo de vida de la industria | 144 |
| | Anexo 6: Prácticas de la gestión de RRHH..... | 145 |
| | Anexo 7: Inversión inicial de la empresa..... | 148 |
| | Anexo 8: Tabla de amortización del préstamo | 156 |
| | Anexo 9: Previsión mensual de tesorería (3años) | 160 |
| | Anexo 10: Cuadro de amortizaciones | 163 |

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Hoverboard

Ilustración 2: Segway

Ilustración 3: Estratos en el entorno del negocio

Ilustración 4: Modelo PESTEL

Ilustración 5: El modelo de las cinco fuerzas de Porter

Ilustración 6: El ciclo de vida de la industria

Ilustración 7: Competencia Segway

Ilustración 8: Competidor Fast Wheel electric

Ilustración 9: Competidor patinete eléctrico

Ilustración 10: DAFO de la empresa

Ilustración 11: Local

Ilustración 12: Distribución en planta del local

Ilustración 13: Mobiliario del local

Ilustración 14: Elección de la forma jurídica de la empresa

Ilustración 15: Organigrama de la empresa

Ilustración 16: Modelo simple del proceso de marketing

Ilustración 17: Las cuatro P del Marketing mix

Ilustración 18: Comparativa de precios comercialización Hoverboard

Ilustración 19: Comparativa de precios rutas con Segway

Ilustración 20: Estrategia push de comunicación

Ilustración 21: Estrategia pull de comunicación

Ilustración 22: Canales de distribución de consumo

Tabla 1: Inversión inicial

Tabla 2: Plan de inversiones

Tabla 3: Recursos de la empresa

Tabla 4: Préstamo

Tabla 5: Escenarios

Tabla 6: Gasto de personal

Tabla 7: Presupuesto realista de tesorería a 3 años

Tabla 8: Presupuesto optimista de tesorería a 3 años

Tabla 9: Presupuesto pesimista de tesorería a 3 años

Tabla 10: Balance escenario realista

Tabla 11: Balance escenario optimista

Tabla 12: Balance escenario pesimista

Tabla 13: Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario realista

Tabla 14: Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario optimista

Tabla 15: Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario pesimista

Tabla 16: VAN y TIR escenario realista

Tabla 17: VAN y TIR escenario optimista

Tabla 18: VAN y TIR escenario pesimista

Tabla 19: Fondo de maniobra en los 3 escenarios

Ilustración 23: Diagrama de Gantt

Tabla 20: Ratios de liquidez escenario realista

Tabla 21: Ratios de endeudamiento escenario realista

ÍNDICE ILUSTRACIONES Y TABLAS ANEXOS

Ilustración 1: Evolución del gasto en I+D en España

Ilustración 2: Distribución del gasto interno en I+D en España por sectores de financiación y de ejecución

Ilustración 3: Gasto en I+D de las CCAA en porcentaje del total nacional en 2001 y 2013

Ilustración 4: Distribución del número de investigadores por sector de ejecución en España en 2001, 2011, 2012 y 2013

Ilustración 5: Principales indicadores del sistema español de innovación según el INE en 2001, 2006, 2012 y 2013

Ilustración 6: Gasto y esfuerzo en I+D y gasto en I+D per cápita en España, países de la OCDE y China en 2013

Ilustración 7: Evolución comparada del gasto total de I+D y el PIB en España y los CINCO, 2000-2013

Ilustración 8: El esfuerzo en I+D en la OCDE, UE-28 y países seleccionados para el año 2000, 2001, 2012 y 2013

Ilustración 9: Presupuestos Generales del Estado para I+D en millones de euros corrientes, 2000-2015

Ilustración 10: Tasa de crecimiento anual del PIB en 2014

Ilustración 11: Gastos en I+D en 2014 por CCAA

Ilustración 12: Número de ocupados, parados, tasa de actividad y de paro en el cuarto trimestre de 2015

Ilustración 13: Evolución 2012-2015 datos EPA

Ilustración 14: Evolución de la ocupación del tercer al cuarto trimestre de 2015

Ilustración 15: Evolución total de ocupados

Ilustración 16: Evolución del paro del tercer al cuarto trimestre de 2015

Ilustración 17: Tasa de variación anual de la ocupación por CCAA

Ilustración 18: EPA en la C.Valenciana por sexo

Ilustración 19: EPA en Valencia

Ilustración 20: Evolución EPA Valencia en 2015

Ilustración 21: Media anual Euribor

Ilustración 22: Variación del Índice General por Comunidades Autónomas según el sistema IPC base 2011 desde Marzo de 2015 hasta Marzo de 2016.

Ilustración 23: Evolución de la población en España

Ilustración 24: Crecimiento poblacional por CCAA

Ilustración 25: Prácticas de gestión de RRHH

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1. Introducción

1.1 Resumen

El presente trabajo consiste en un plan de negocio para una empresa de comercialización y desplazamiento con hoverboard.

El hoverboard o patinete eléctrico es un medio de transporte personal formado por dos ruedas y una plataforma sobre la cual la persona viaja de pie y cuyo funcionamiento es completamente autopropulsado.

Con este estudio se busca analizar los factores condicionantes que afectan a la empresa con la finalidad de conocer si es o no viable el proyecto.

Para comenzar es de vital importancia conocer el sector tecnológico y de innovación al que pertenece, las características del producto, su historia, evolución y situación actual.

En el análisis estratégico se van a estudiar el macroentorno a través del análisis PESTEL y el microentorno mediante el análisis DAFO.

En el plan de operaciones se tomarán decisiones sobre dónde situar la empresa, su distribución interna, procesos y operaciones para garantizar un correcto funcionamiento.

Para el análisis de la organización se seleccionará la forma jurídico-fiscal más conveniente para la empresa, así como su misión, visión, valores y objetivos. Las necesidades de personal es otro punto clave en la empresa y junto al organigrama, se analizarán en este apartado.

Un plan de Marketing y el estudio económico-financiero para la empresa con tres escenarios posibles: realista, pesimista y optimista, completarán el trabajo realizado.

Por último, el apartado de conclusiones resaltarán los aspectos más importantes concluyendo con si es viable o no el proyecto.

1.2 Objeto del trabajo fin de carrera y asignaturas relacionadas

El objetivo que se pretende en este proyecto es llevar a la práctica los conocimientos aprendidos durante los cursos académicos que conforman la titulación de Administración y Dirección de Empresas para la elaboración de un plan de negocio.

La empresa basada en el producto del Hoverboard se dedica a la compra venta de estos medios de transporte eléctricos y oferta un servicio de alquiler para desplazarse por varias rutas dentro de Valencia enfocadas principalmente en turistas que consideran Valencia un lugar fantástico en el que pasar unos días de vacaciones y quieren conocer nuestra ciudad y cultura de forma diferente, amena e incluso, divertida.

La idea nace a partir del novedoso invento del Segway que supo encontrar una oportunidad de mercado centrándose en el alquiler a turistas y venta de los mismos a personal de vigilancia tanto privada como pública, hospitales o aeropuertos. Debido a sus características y precio no tuvo el acogimiento que a priori cabría esperar, por ello con la innovación del Hoverboard desde una perspectiva diferente se ha intentado amoldar a las necesidades de los consumidores haciéndose más asequible a nuestros bolsillos y necesidades como son el reducido tamaño, facilidad de uso o autonomía.

Actualmente, la empresa se situará en Valencia y si analizamos este territorio observamos que si el consumidor quiere adquirir un Hoverboard las opciones escasean, este producto se encuentra básicamente en grandes tiendas de electrónica como Mediamarkt, por lo que el uso de Internet para la compra del producto es la principal fuente de adquisición.

El impulso de innovación en este terreno, la escasez de oferta junto con una demanda potencial elevada es por lo que ha sido seleccionado este trabajo para realizar el análisis de operaciones, recursos humanos, marketing y económico-financiero de la empresa.

Ilustración 1: Hoverboard



Fuente: www.mediamark.com

Ilustración 2: Segway



Fuente: www.segway.com

Para realizar este proyecto es necesario tener conocimientos e información de distintas áreas de la empresa como Finanzas, Marketing o Recursos Humanos. Para ello y de forma resumida se exponen a continuación las asignaturas que guardan relación con los puntos que se van a estudiar y analizar sobre la empresa y que en conjunto determinarán su posible viabilidad.

| Capítulo TFG | 2. Antecedentes |
|--------------------------|--|
| Asignaturas relacionadas | <ul style="list-style-type: none"> -Economía Mundial (2º) -Economía Española (2º) -Innovación y Competitividad (4º) |
| Breve justificación | <p>Estas asignaturas aportan información al proyecto para conocer el avance de la economía en España y a nivel mundial centrándonos en el sector Tecnológico e innovación.</p> <p>Para comprender mejor este sector y su evolución, la asignatura de Innovación y Competitividad será de gran ayuda.</p> |

| Capítulo TFG | 3. Análisis estratégico |
|--------------------------|--|
| Asignaturas relacionadas | <ul style="list-style-type: none"> -Estrategia y Diseño de la Organización (2º) -Economía Española (2º) -Economía Mundial (2º) -Planes estratégicos en las empresas (3º) -Investigación Comercial (3º) |
| Breve justificación | <p>En estas asignaturas se ha trabajado y estudiado los distintos puntos que se desarrollan en este apartado como es el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter o el análisis DAFO.</p> <p>Tanto el macroentorno como el microentorno deben estudiarse considerando la economía española y mundial en un contexto que puede cambiar el rumbo de la empresa.</p> |

| Capítulo TFG | 4. Plan de operaciones |
|--------------------------|--|
| Asignaturas relacionadas | <ul style="list-style-type: none"> -Dirección de Producción y Operaciones (2º) -Estrategia y Diseño de la Organización (2º) -Dirección Comercial (3º) -Logística (4º) |
| Breve justificación | <p>Las decisiones de localización y distribución en planta atendiendo a los procesos y facilidad de trabajo son aspectos dados en estas asignaturas.</p> <p>Estos aspectos son fundamentales en el proyecto ya que pueden provocar el éxito o fracaso de la empresa.</p> |

| Capítulo TFG | 5. Análisis de la organización y recursos humanos |
|--------------------------|--|
| Asignaturas relacionadas | <ul style="list-style-type: none"> -Introducción a la Administración de Empresas (1º) -Derecho laboral (2º) -Estrategia y diseño de la organización (2º) -Dirección de RRHH (4º) |
| Breve justificación | <p>La importancia de los RRHH es muy importante para la empresa del proyecto desde su programa de selección hasta la remuneración, el análisis de los puestos de trabajo y el organigrama de la empresa por diferencia jerárquica entre los mandos debe estar bien definida para el correcto funcionamiento de la empresa.</p> |

| Capítulo TFG | 6. Plan de Marketing |
|--------------------------|---|
| Asignaturas relacionadas | <ul style="list-style-type: none"> -Investigación comercial (3º) -Dirección comercial (3º) -Planes estratégicos en las empresas (3º) -Marketing en Empresas y Servicios Industriales (4º) -Innovación y Competitividad (4º) |
| Breve justificación | <p>Las asignaturas aportan mucha información sobre el Marketing principalmente destinado al producto, precio, distribución y comunicación.</p> <p>Nuestra empresa necesitará una buena política de marketing y emplear técnicas eficientes para darse a conocer a sí misma y al producto.</p> |

| Capítulo TFG | 7. Análisis económico-financiero |
|--------------------------|---|
| Asignaturas relacionadas | <ul style="list-style-type: none"> -Introducción a las Finanzas (1º) -Matemáticas financieras (1º) -Introducción a la Contabilidad (1º) -Contabilidad Financiera y de Sociedades (2º) -Contabilidad de Costes e Introducción a la Auditoría (3º) -Análisis y Consolidación Contable (3º) -Economía Financiera (3º) -Dirección Financiera (4º) |
| Breve justificación | <p>Tanto la obtención de datos como su análisis tiene como objetivo la obtención de información, la toma de decisiones y lo que nos determina si es viable o no la empresa se obtendrá en su mayor parte de este apartado. Para realizar todo este proceso es necesario conocer las asignaturas indicadas.</p> |

1.3 Objetivos

El objetivo principal es analizar la viabilidad de una empresa para la comercialización y desplazamiento con hoverboard en Valencia, a través de los análisis y estudios que se van a realizar.

Además se presentan otros objetivos de menos calibre pero de gran importancia para el proyecto, los cuales son resumidos a continuación:

- Conocer las características fundamentales del sector de la tecnología y la innovación.
- Considerar los factores externos que repercuten o pueden repercutir en su correcto funcionamiento.
- Identificar los factores internos de la empresa que pueden determinar su viabilidad en el mercado.
- Estudiar el ciclo de vida de la industria y la posición de la empresa en él.
- Analizar las operaciones que tomará necesariamente la empresa en cuanto a su localización, distribución en planta y procesos.
- Realizar un análisis de la organización analizando la misión, visión y valores.
- Establecer el organigrama y la política de recursos humanos.
- Localizar el público objetivo de la empresa.
- Elaborar un plan de marketing eficiente para las áreas de: producto, precio, comunicación y distribución.
- Analizar la situación económico-financiera de la empresa que pudiera darse en diferentes escenarios.

1.4 Metodología

En la elaboración del trabajo se van a emplear tanto fuentes primarias como secundarias:

Las **fuentes secundarias** ya nos ofrecen la información elaborada y entre ellas encontramos por el ejemplo el Informe Cotec 2015 que ha servido de fuente para el acercamiento y análisis del sector de la Investigación e Innovación.

La metodología seguida para la utilización de estas fuentes en el trabajo se basa en la utilización de fuentes de información fiables tanto a través de Internet como son las páginas web de la Cámara de Comercio o el Instituto Nacional de Estadística (INE), así como material extraído de las asignaturas cursadas durante la carrera como es el caso de la asignatura de Estrategia y Diseño de la Organización que imparte su estudio a través del libro “Fundamentos de Estrategia” de la editorial Prentice Hall o la asignatura de Dirección de Recursos Humanos a través del libro “Gestión de los Recursos Humanos” de la editorial Tirant lo blanc.

Las **fuentes primarias**, en las que la información es elaborada y tratada por el propio investigador, son las utilizadas para realizar el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, el análisis DAFO, el VAN y el TIR de la empresa en concreto.

La metodología empleada para obtener esta información usa de base las fuentes secundarias por lo que previamente al desarrollo de cualquiera de los análisis expuestos, se realiza un breve resumen de su contenido y aplicación a la empresa en cuestión.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES

2. Antecedentes

2.1 Motivación. La idea.

La idea nace un día normal de clase en el primer cuatrimestre del cuarto curso de carrera, finales del mes de Diciembre de 2015.

En la asignatura de Marketing en empresas y servicios industriales debíamos presentar por grupos un plan de marketing sobre un producto a elegir, mi grupo trabajó sobre robots electrónicos de la empresa KUKA. Un grupo eligió un producto que personalmente había visto un par de veces pero tanto yo como la mayoría de los presentes siquiera conocían su nombre, se trataba del Segway.

Este grupo en cuestión consiguió traer al propietario de una empresa que se dedicaba a la comercialización y realización de rutas por Valencia con dicho producto. Me llamo la atención por la tecnología que tenía, el reparo de los presentes por montar o no montar, una máquina de esas dimensiones que se movía dependiendo de la inclinación del cuerpo era para llamar nuestra atención.

El producto a los diez minutos nos había conquistado, el hombre lo presentaba como un medio de transporte fácil de usar, nada tenía que ver con un juguete. Pero el problema vino cuando habló de números, sobre unos 8.000 € hacía del Segway un producto al alcance de pocos bolsillos y su utilidad se quedaba limitada para seguridad, aeropuertos o en su caso, el alquiler de rutas por Valencia.

Al pasar las navidades comencé a fijarme en una especie de patinete que se empezaba a llevar pero no entre niños, más bien, entre adolescentes y gente joven. Me llamó la atención por la forma de conducirlo, similar al Segway, pero de aspecto más simple y práctico. Unos días más tarde, volví a cruzarme con otra persona que llevaba el mismo elemento de transporte, y desde entonces, cada vez hay más gente que hace uso de él para desplazarse por las calles de Valencia.

Decidí investigar un poco, encontré el nombre del producto: Hoverboard. Continué mi búsqueda por sus características y como producto, me convenció a mi y al parecer, cada vez a un mayor público.

Creo que se puede tratar de lo que conocemos como un “océano azul”, una tienda especializada en este producto creo que puede ser una oportunidad de negocio con una inversión mucho menor que el Segway, donde la competencia es mínima y el público potencial numeroso.

Ahora solo falta analizar su viabilidad.

2.2 Historia y evolución del Hoverboard

El Hoverboard recibe su nombre de la saga “Regreso al futuro” en la cual aparecían monopatines voladores y aunque actualmente aún no se han inventado, esta nueva tecnología va siguiendo ese camino.

La tecnología que lo hace único es la mezcla de dos tecnologías que son la autopropulsión eléctrica y el sistema de autoequilibrio inteligente, las cuales son innovadoras y novedosas en el mercado.

Si nos remontamos a su historia podemos observar su antecedente más cercano, el famoso Segway que permite el desplazamiento de personas a partir de 10 años sin riesgo de sufrir daños. Se puede decir que la aparición del Hoverboard se debe al fracaso del Segway puesto que aún siendo novedoso, se presentaban dos grandes inconvenientes: el tamaño y, por supuesto, el precio.

El proceso de investigación e innovación fue destinada a juntar dos productos existentes: el monopatín y la tecnología segway. El objetivo era poder lanzar al mercado un producto más barato, sencillo en su forma de transporte, menos aparatoso y en general, más funcional que el Segway.

El resultado ha sido este producto cuyo peso es de 12 kg, puede alcanzar hasta 15 km por hora y que puede cargar hasta 120 kg. Además, dispone de varias luces led y sistemas de sonido que avisan al piloto de aspectos como si se está inclinando demasiado o si se está acabando la batería.

Otro aspecto a considerar ha sido el precio, en el mercado el producto se puede encontrar entre 300€ y 400€ dependiendo de factores como la marca, modelo o lugar de compra

Actualmente es mucho más sencillo adquirirlo por Internet ya que cuenta con pocas tiendas físicas que lo ofrezcan entre sus productos, y menos, de forma especializada.

2.3 Aproximación al sector Tecnológico e Innovación.

La aproximación a este sector se debe a que el producto en el que se va a basar la actividad de la empresa es innovador aunque de por sí el negocio no es tecnológico ni innovador.

Para el análisis del sector se hace uso de los informes anuales Cotec de tecnología e innovación en España, que vienen publicándose desde 1996. Estos informes tienen el objetivo de aportar una amplia gama de indicadores sobre la situación presente en España de la innovación y la tecnología, a la vez que estudian su posicionamiento respecto a otros países.

De manera resumida se muestran a continuación los datos más relevantes detallados en el **Anexo 1**:

- En 2013 el gasto total en I+D fue de 13.012 millones de euros corrientes en España y el gasto respecto al PIB continúa decreciendo volviendo a niveles de 2007. La reducción de esfuerzo alcanza a ambos sectores : público y privado.
- En 2013 las empresas españolas realizaron un gasto en I+D que equivalía al 0,66% del PIB, en la UE-28 ese esfuerzo fue del 1,21% y en la OCDE de 1,64%.
- Analizando los datos por sectores, la caída del gasto afecta a todos sin excepción con una mayor caída en el sector de la administración (5,3%), seguido del sector privado.
- Las CCAA que invirtieron un mayor porcentaje de su PIB a estas actividades de I+D fueron: País Vasco, Comunidad Foral de Navarra, Comunidad de Madrid y Cataluña. Sus gastos en I+D superaron a la media nacional.
- La Comunidad Valenciana sube dos décimas de gasto en esta partida pasando de 7,5% a 7,7%.
- En comparación con los países de la UE-28, países de la OCDE y China en 2013 se concluye que respecto al gasto absoluto en I+D, España ocupa la undécima posición, la misma que si se considera el esfuerzo de I+D.
- Del año 2000 al 2015 se ha producido un incremento del 47.66% del gasto destinado a I+D de los Presupuestos Generales del Estado, se puede apreciar el esfuerzo inversor del país por mantener unos niveles aceptables en inversión de I+D.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3. Análisis estratégico

Las organizaciones deben asumir los retos que supone tomar decisiones sobre la orientación estratégica que consideran oportuno establecer; retos derivados de aprovechar nuevas oportunidades que están o podrían llegar a aparecer en el mercado, así como superar problemas, por lo que necesitan llevar a cabo estrategias.

Se puede definir la estrategia como el alcance y la orientación de una organización u empresa en el largo plazo, buscando alcanzar una ventaja competitiva en un entorno variante mediante una configuración de competencias y recursos para satisfacer las expectativas de los stakeholders (grupos de interés).

Es probable que muchas decisiones estratégicas que deba tomar la empresa sean de naturaleza compleja, en situaciones de cierta incertidumbre, que puedan llegar a afectar a decisiones operativas, requieran un enfoque integrado y supongan cambios significativos. Por lo tanto, tomar una elección estratégica supone entender las bases de la estrategia futura a nivel corporativo y de unidad de negocio, así como las opciones para realizar la estrategia en base a métodos de desarrollo y direcciones.

3.1 Análisis del macro entorno: PESTEL

El entorno proporciona el medio de supervivencia a las organizaciones. Sin embargo, el entorno también es fuente de amenazas debido a la entrada de nuevos competidores, tecnologías revolucionarias o nuevos requerimientos legales.

Resulta de gran importancia para los directivos analizar su entorno con la intención de anticiparse a los cambios y, si es posible, influir en él.

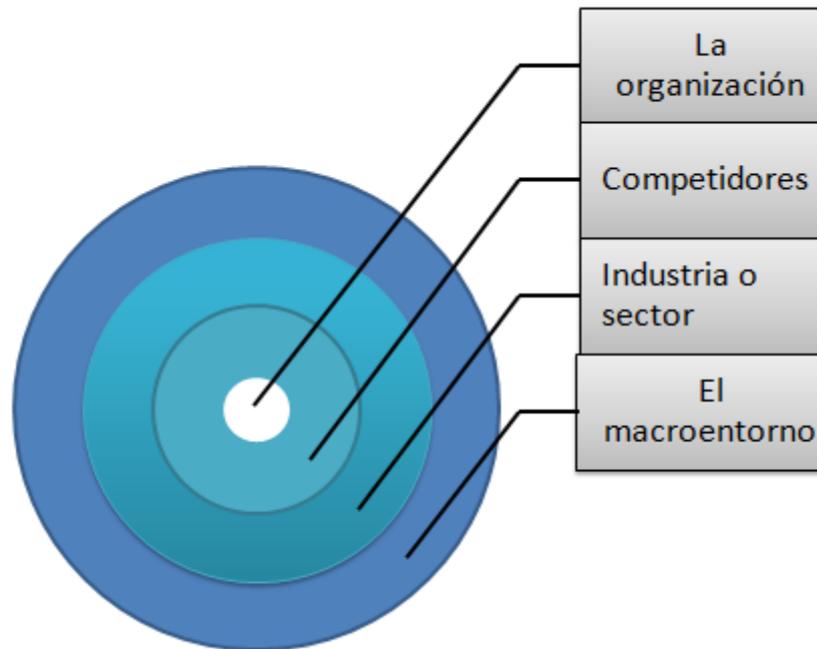
El actual entorno para la imprenta está marcado por la incertidumbre debido a la crisis económica que afecta al país desde 2007, los cambios sociales, políticos, la internalización, etc.

Debido al sector de la imprenta de la que tratamos en este proyecto hay que hacer especial mención a los cambios tecnológicos acelerados que se dan actualmente ya que un producto que hoy puede estar en auge, en poco tiempo puede ser sustituido por productos mejores y quedar obsoleto.

Para realizar el análisis estratégico hay que dividir su estudio en varias fases: Con el análisis PESTEL se analizan los factores externos que difícilmente la empresa va a

poder controlar, después con las 5 fuerzas de Porter se analizan factores que sí puede controlar la empresa, es importante analizar los competidores directos e indirectos y con ello se puede pasar a realizar los análisis DAFO y CAME, que se explicarán más adelante.

Ilustración 3: Estratos en el entorno del negocio



Elaboración propia

El análisis PESTEL nos va a proporcionar información de mucha utilidad para la empresa ya que trata factores que se escapan de la voluntad del empresario, si conocemos y priorizamos aquellos factores externos que tienen efectos significativos para el negocio, será más fácil conocer nuestro entorno, prever las variaciones que puedan darse y tomar estrategias con ese fin permitiéndonos a su vez una adaptación más rápida y efectiva a los cambios, y en consecuencia, ser más competitivos.

Este modelo permite conocer una lista integral de los aspectos que influyen sobre un posible éxito o fracaso en la realización de la estrategia. Las siglas PESTEL significan: Político, Económico, Social, Tecnológico, Entorno Ambiental y Legal.

Para ellos se debe conocer los aspectos/factores:

- Políticos: Pone de manifiesto el papel de los poderes públicos.
- Económicos: Hace referencia a los factores macroeconómicos considerando aspectos como los tipos de cambio, ciclos de los negocios o las tasas de crecimiento económico diferenciales.
- Socioculturales: Incluye cambios culturales y demográficos y sus efectos sobre el envejecimiento o rejuvenecimiento de las poblaciones debido a las migraciones.
- Tecnológico: Muy importante en nuestro estudio, aspectos como el gasto público en investigación en nuestro país o los nuevos descubrimientos que se van dando
- Ecología: Como leyes de protección ambiental, consumo de energía... Aborda particularmente cuestiones “verdes”.
- Legal: Recoge límites legislativos y cambios como podrían ser la legislación sobre salud y seguridad laboral o restricciones a las fusiones y adquisiciones de compañías.

Ilustración 4: Modelo PESTEL



Elaboración propia

3.1.1 Factores político-legales

- Factores políticos

- **Política fiscal.**

La política fiscal consiste en decisiones gubernamentales sobre sus compras de bienes y servicios, impuestos y pagos de transferencia que provocan efectos significativos sobre la demanda agregada. Es el intento del gobierno por influir sobre la economía mediante el gasto y los impuestos.

La política fiscal puede ser expansiva o restrictiva. Si es expansiva tiene lugar un aumento del gasto público o una disminución de los impuestos, para así incentivar el consumo. Si por el contrario, es restrictiva su objetivo es reducir el consumo a través de un aumento de los impuestos o una reducción del gasto público.

La situación actual es que el Gobierno ha desarrollado una política con la finalidad de paliar los efectos de la crisis para aumentar el superávit y reducir el déficit público, la consecuencia a este intento por reducir el gasto público a través de incrementar los impuestos a los ciudadanos ha sido que se reduzca el consumo perjudicando así al proyecto que intenta llevar a cabo.

- **Política de bienestar social.**

Son políticas y prácticas estatales que influyen directamente sobre la economía, bienestar y seguridad de la ciudadanía. Algunos factores que se consideran en este tipo de políticas son el PIB per cápita y el desempleo. El primero es un indicador para medir la riqueza económica en base al valor de todos los bienes y servicios producidos en el país durante un periodo considerado en relación con la calidad de vida de los habitantes.

El índice de desarrollo humano también es utilizado como indicador social compuesto por tres parámetros: vida larga y saludable, educación y nivel de vida digno. Por otro lado, podemos encontrar el índice de bienestar económico sostenible (IBES) como indicador económico alternativo cuyo objetivo es reemplazar el PIB como indicador de bienestar social basándose en la utilidad que aporta el trabajo doméstico y el gasto realizado por los consumidores a la vez que descuenta el coste que suponen la polución y el consumo de recursos para toda la sociedad.

- Factores legales

Los factores legales son aspectos que pueden afectar a las industrias en general y que pueden ser después analizados desde el punto de vista de nuestro negocio como una amenaza u oportunidad.

Por ejemplo, la reducción por ley de las emisiones es un factor legal. El análisis de sus posibles consecuencias sobre la empresa es positivo, puesto que la reducción de las emisiones promoverá el uso de medios de transporte “limpios”, etc.

3.1.2 Factores económicos

El macroentorno de España está caracterizado por la situación de crisis económica cuyos efectos son notables y observables en las tasas de paro, la recesión o en la situación financiera del país junto con la deuda exterior y el déficit fiscal.

Las conclusiones que podemos extraer de su estudio, detalladas en el **Anexo 2** son:

- PIB: Como se puede apreciar en la ilustración 10 publicada por el Instituto Nacional de Estadística en Diciembre de 2015 sobre los datos referentes a la Contabilidad Regional Española desde 2010 a 2014, la Comunidad Autónoma que mostró un mayor incremento del PIB en términos de volumen fue la Rioja con un aumento del 2% seguida de la Comunidad Valenciana (1.9%) y la Región de Murcia (1.8%). Estos datos son positivos para la empresa ya que la tienda se posicionará en Valencia.
- Desempleo: Basándonos en la ilustración 12 y 13 podemos observar como la brecha del número de ocupados en España durante el pasado año 2015 ha ido aumentando, provocando un efecto decreciente en el número de parados según la EPA esto puede tener una repercusión para la empresa ya que un menor número de desempleados provoca un crecimiento del poder adquisitivo en la población y aumentan las posibilidades de que adquieran Hoverboards ya que no se trata de un bien de primera necesidad.
- Tipos de interés: Actualmente, se encuentra en su punto más bajo como se observa en la ilustración 21 tomando incluso valores negativos de -0.012%, esta información es positiva para el proyecto ya que a priori, la empresa tendrá más facilidad para recurrir a financiación externa. Se debe tener en cuenta que las

entidades prestarán el dinero por encima de este indicador así que cuanto mayor sea, también aumentará el coste de la deuda y el riesgo

- IPC: La Comunidad Valenciana ha obtenido una variación en este periodo de -1.1%, situándose por encima de la media nacional (Ilustración 22). Esto es positivo para la empresa ya que el precio de los bienes debido a la inflación es negativa lo que permite a la población de la C. Valenciana comprar más bienes y servicios a un precio menor, su poder adquisitivo aumenta y por tanto, la empresa tendrá más posibilidades de demanda.

3.1.3 Factores socioculturales

La información obtenida en este apartado se encuentra detallada en el **Anexo 3**.

- Demografía El crecimiento relativo en la Comunidad valenciana fue de -0.09%, por lo que se ha producido un descenso poblacional situándose el 1 de Julio de 2015 con 4.935.462 habitantes (Ilustración 23). Estos datos son desfavorables para la empresa ya que un descenso poblacional repercute en menores posibilidades de que haya gente interesada en la compra de Hoverboards o en el servicio ofrecido.

3.2 Análisis del microentorno: Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas fue desarrollado como una manera de valorar el atractivo (potencial del beneficio) de las diferentes industrias, el conjunto de las fuerzas conforman la estructura de una organización y resulta de utilidad para la mayoría de las industrias. Proporciona un ventajoso punto de partida en el análisis estratégico, incluso en los casos en que el criterio del beneficio no fuese aplicable. Por otro lado, estas cinco fuerzas pueden ayudar a desarrollar una agenda para la acción considerando especialmente los puntos de mayor atención que se identifiquen.

Las fuerzas son (explicadas en el **Anexo 4**):

1. Amenaza de entrada
2. Amenaza de sustitutos
3. Poder de los compradores
4. Poder de los proveedores
5. Grado de rivalidad

El mensaje esencia que busca transmitir Porter es que en aquellas industrias donde las cinco fuerzas son intensas no son atractivas para competir entre ellas.

Ilustración 5: El modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

- **La amenaza de entrada**

Las barreras de entrada que puede encontrarse la empresa en Valencia no son elevadas ya que se dedica a la venta y no a la fabricación del producto, por otro lado debido a que existe más de un solo fabricante y la empresa no es la distribuidora exclusiva del producto las barreras son menores. Se debe tener en cuenta que no existen muchos competidores (como se verá más adelante) y por el tipo de producto a priori podríamos pensar que se trata de una inversión elevada pero dentro de la gama de productos que son sustitutivos, es el más económico.

El problema de no poseer experiencia no es tan preocupante como los cambios que puedan darse en el entorno, ya que podrían dejar al producto obsoleto

- **Amenaza de sustitutos**

El producto que ofrece la empresa no tiene casi sustitutos directos si se analiza desde el punto de vista de un medio de transporte eléctrico y los que tiene son bastante más caros que el Hoverboard como es el caso del Segway, por lo que en relación calidad-precio todavía no hay sustitutos potenciales pero al tratarse de un producto innovador el que aparezcan nuevos competidores con productos nuevos e innovadores es inevitable y más tratándose de una oportunidad en el mercado, se trata de una amenaza como se verá en el análisis externo del DAFO

Los sustitutos se incrementan si se ve el Hoverboard como un elemento destinado al ocio ya que podríamos encontrar patinetes, skates, patines o bicicletas, entre otros.

- **El poder de los compradores**

Los consumidores o compradores finales en este caso, ya que la empresa vende al por menor, tienen poco poder ya que al existir poca competencia donde poder comprar Hoverboards y no haber tiendas físicas especializadas en este producto en Valencia, la empresa puede variar los precios en función de la demanda siempre por encima de sus costes.

- **El poder de los proveedores**

La empresa no va a fabricar Hoverboards, sino que los compra al proveedor y lo comercializa. El poder del proveedor es elevado debido a que no hay mucha variedad para que la empresa pueda elegir de dónde abastecerse ni tiene los medios para abastecerse a sí misma.

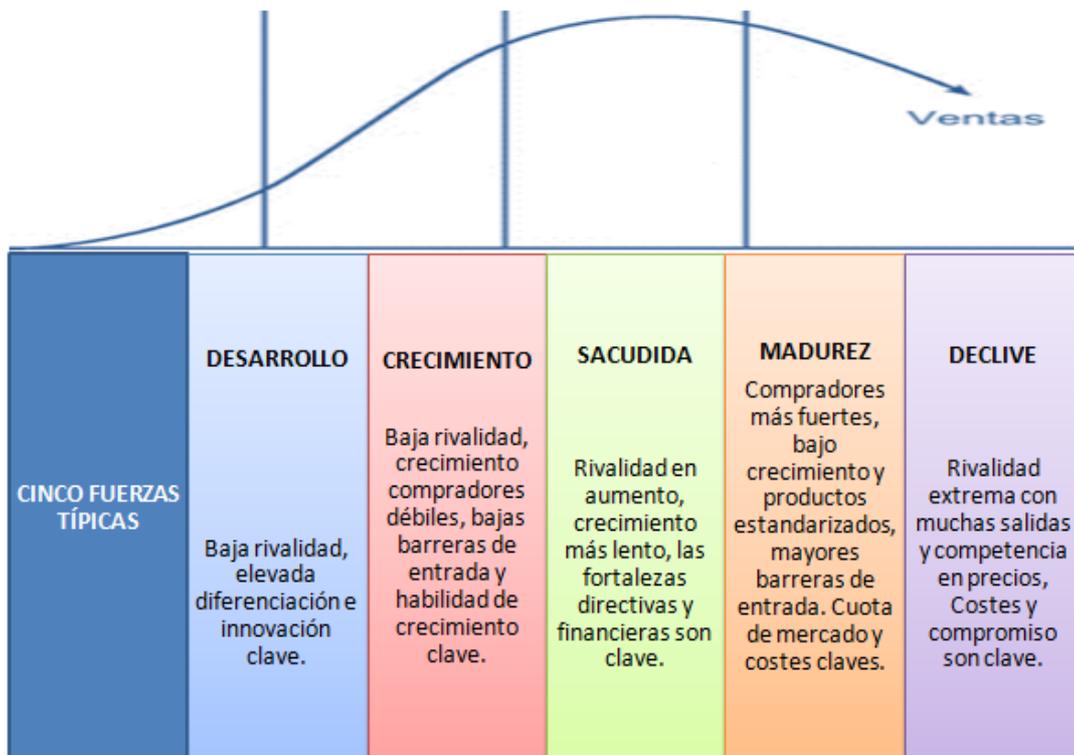
- **Rivalidad competitiva**

La empresa podría considerarse una de las pioneras entre sus competidores por especializarse en Hoverboards y crear un servicio destinado solo a esta nueva tecnología mediante la realización de rutas guiadas, por lo que la empresa es en estos puntos los donde busca diferenciarse y obtener una ventaja competitiva.

3.3 El ciclo de vida de la industria

El poder de las cinco fuerzas normalmente varía con las etapas del ciclo de vida de la industria. Este concepto del ciclo de vida de la industria indica que las industrias comienzan pequeñas en su etapa de desarrollo, después avanzan mediante un período definido por su veloz crecimiento y finalmente culmina con un periodo de sacudida. Las dos últimas etapas son primero un crecimiento bajo e incluso nulo, antes de la etapa final de declive.

Ilustración 6: El ciclo de vida de la industria



Fuente: Elaboración propia

Cada etapa cuenta con unas implicaciones para las cinco fuerzas tal y como se detalla en el **Anexo 5**.

La empresa debido al producto que comercializa se sitúa en las primeras fases del proceso de vida de la industria pues es todavía un producto innovador, desconocido por muchos, la empresa no se ha dado a conocer ni tiene imagen de marca, etc. Por lo que entraría a formar parte de una etapa experimental, en una industria que al existir pocos competidores, la rivalidad es baja al igual que las barreras de entrada donde los beneficios van principalmente destinados a cubrir la inversión inicial.

Respecto a los competidores por un mercado objetivo, el producto que ofrecen ya sea por sus características como por su precio hace que se perciban como diferentes para el consumidor.

En definitiva, la empresa se sitúa en la fase de desarrollo.

3.4 Análisis de la competencia directa

El propósito del Análisis de la competencia es predecir el comportamiento de cada uno de los rivales directos. Su importancia para una empresa depende de la estructura del sector en el que opera, es importante analizarlos debido a que tienen efecto sobre la cuenta de resultados de una empresa.

Los análisis de competencia tienen tres propósitos principales:

1. Prever las futuras decisiones y estrategias de los competidores, ente los posibles cambios en el sector.
2. La predicción de las posibles reacciones de los competidores ante las decisiones estratégicas de otra empresa.
3. La determinación de cómo el comportamiento de los competidores puede ser influenciado para conseguir una ventaja competitiva.

Para nuestro negocio la competencia directa es la que posee nuestro producto, se trata de empresas que ofrecen un producto similar o sustitutivo, por lo que se comparte clientela.

Los competidores directos del Hoverboard son:

- **Segway**

Ilustración 7: Competencia Segway



Fuente: www.segway.com

Este producto cuenta con una variedad de modelos dependiendo de la finalidad de su uso: para ir por ciudad, para labores de seguridad, para el campo o para desplazarse por grandes almacenes. Actualmente en Valencia existen 4 concesionarios que suministran este producto:

- Segway Valencia, S.L. : Calle Givernador Civil, 8 (Valencia)
- Baysan Quality Pro: Calle Botiguers, 5 (Paterna)
- Clem Valencia: Polígono Industrial Castilla Vial 15m Parcela 15 (Chestre)
- Apasub Activity Segway: Avenida de la Pau 26 (Gandia)

Como la empresa del proyecto también se dedica a realizar desplazamientos en Hoverboard mediante la planificación de rutas, encontramos que ya hay empresas que se dedican en Valencia a este fin con el Subway, como son:

- Segway Valencia
- Segway Nature
- Apasub Activity Segway

- Segway trip Valencia

El modelo i2 para ciudad permite recorrer 38 Km o hasta 480 manzanas con una sola carga, su traslado está permitido en varios transportes públicos con autorización y cabe en el maletero del coche. Se puede regular la velocidad mediante la configuración de modo principiante (máximo de 9.6 km/h) o regular (12.5 km/h), por el tamaño de sus neumáticos el Segway puede adaptarse a una gran variedad de terrenos. Su capacidad total de carga es de 18 kg siendo la del usuario de 45-110 kg.

Su precio como vehículo personal es de 8.704,99 €. Para alquiler hay una gran gama de posibilidades dependiendo de la duración, el número de personas o el recorrido pero podemos encontrar a modo de referencia excursiones en Segway por la reserva de la Biosfera con una duración de horas por un precio de 85€/persona.

- **Fast Wheel electric**

Ilustración 8: Competidor Fast Wheel electric



Fuente: www.fastwheel.es

Este producto tiene presencia en varios países entre los que encontramos España, Reino Unido, Alemania, Bélgica, Suiza, Italia o Francia. Al igual que el Hoverboard, han sido diseñados para facilitar la movilidad personal rápida, de forma práctica y económica, posee un objetivo claro de respeto por el medio ambiente con ventajas

como su reducido espacio o su facilidad de transportar. Posee una batería de 312 Wh tiene una autonomía de 32 Km con un conductor de 60 km en condiciones óptimas del recorrido, su precio es de 760,00 € (bastante más caro que le Hoverboard).

Por otro lado, podemos encontrar empresas que se dedican a la comercialización del Hoverboard en España, como es el caso de:

- eBay o Amazon mediante la compra por Internet
- La empresa Juguetrónica o Juguetilandia
- Franquicias como Mediamark

- **Patinete eléctrico**

Ilustración 9: Competidor patinete eléctrico



Fuente: www.mediamarkt.es

Los patinetes eléctricos como el de la imagen (modelo Razor E300-MG) son vehículos cómodos y divertidos que alcanzan una velocidad de hasta 24 kilómetros por hora. Cuenta con un equipo de protección y se acciona simplemente apretando el acelerador.

Está diseñado para niños a partir de los 13 años y adultos hasta 100 kg, dispone de resistentes neumáticos de 10 pulgadas y una tabla para proporcionar un mayor equilibrio al usuario.

Su empleo es sencillo, se arranca el motor y se acelera girando el manillar.

Este modelo en particular incluye un cargador para su batería de 24V, con una autonomía de 40 minutos.

Sus dimensiones son 104 x 43 x 106,5 cm. Y un peso de 21 kg.

Precio: 329 €

- **Otros medios de transporte a considerar**

Dentro de nuestros competidores no se tendrán en cuenta los patinetes, skateboards, patines o bicicletas ya que funcionan mediante fuerza mecánica y el Hoverboard con fuerza eléctrica.

Por otro lado, cabe hacer mención al resto de medios de transporte como el coche o los autobuses desde la perspectiva de que el Hoverboard sirve también para facilitar el desplazamiento pero sin llegar a ser competidores directos debido a aspectos como su funcionamiento mecánico, la contaminación, medidas legales, licencias de circulación, número de ocupantes, confort en el conducción, velocidad, etc.

3.5 Análisis DAFO

El DAFO es un resumen de aspectos clave relacionados con el entorno y la capacidad estratégica de una empresa que tienen una mayor probabilidad de afectar al desarrollo de la estrategia de forma resumida en un análisis externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas).

Su objetivo es la identificación del grado en el que las fortalezas y las debilidades son relevantes a la hora de afrontar posibles cambios que tuviesen lugar en el entorno de negocio. Un análisis DAFO ayuda a centrar la discusión sobre las elecciones futuras de mayor relevancia y a considerar el grado en el que la organización es capaz de apoyar tales estrategias.

Para contestar de forma estratégica al entorno, el objetivo parte de disminuir en la medida de lo posible las amenazas identificadas y obtener ventajas de las mejores oportunidades.

Análisis externo de la empresa

AMENAZAS

- **Crisis económica:** Tanto la situación de crisis en sí como las medidas de política fiscal producen un descenso del consumo, el poder adquisitivo de los españoles baja y al tratarse de un producto que no es de primera necesidad, el volumen de negocio se ve gravemente afectado.
- **Aparición de nuevos competidores:** Principalmente en la comercialización se trata de un producto más fácil de conseguir a través de Internet que en tiendas físicas por lo que más empresas dedicadas a productos tecnológicos pueden ver aquí una oportunidad de mercado con pocas barreras de entrada.
- **Evolución constante en las tecnologías:** Como se comentaba al principio del informe, un producto tecnológico puede tener una vida muy corta en el mercado si además de la aceptación que tenga la demanda sobre el mismo, van apareciendo otros productos de tecnología más novedosa que lo pueden sustituir, dejándolo obsoleto.
- **Pocos proveedores:** En comparación con otros productos como el calzado, la comida o el servicio de telefonía móvil, este producto para la empresa no tiene mucha variedad de proveedores de los cuales abastecerse por lo que el poder de negociación es bajo.
- **Producto poco conocido:** El producto se encuentra en sus primeras fases de vida, en Valencia donde está situado nuestro mercado potencial, todavía es desconocido su funcionamiento e incluso su existencia.

- **Incertidumbre regulatoria:** No está regulado legalmente el uso del Hoverboard, los usuarios que lo utilizan se desplazan con él por las zonas peatonales, no hay un seguimiento de los mismos, un seguro ante accidentes o el uso de medidas de seguridad como podría ser el uso obligatorio de casco o chalecos reflectantes. Si su uso se normalizara posiblemente afectaría al consumo y, en consecuencia, al volumen de ventas.

OPORTUNIDADES

- **Situación de océano azul:** Es un océano azul por tratarse de un espacio estratégico en el mercado, una oportunidad que no está siendo totalmente explotada por los competidores.
- **Mayor demanda de las nuevas tecnologías:** Actualmente hay una creciente dependencia al uso de las tecnologías y al poseer el último producto o modelo que se lanza al mercado, un claro ejemplo de ello son los móviles.
- **Producto innovador:** Aunque encontramos en el mercado productos sustitutivos, el Hoverboard ha sabido corregir las debilidades que presentaban como es un mayor tiempo de autonomía, reducción de volumen o de precio. Al tratarse de un producto nuevo en el mercado, todavía es innovador en España.
- **Poca competencia:** Como se ha tratado en el apartado anterior, tanto en el producto en sí como en su comercialización en tienda física, existe poca competencia.
- **Barreras de entrada:** En base a la existencia de pocos competidores y el tipo de producto la empresa no tiene elevadas barreras de entradas como en otros sectores sí se dan.

Análisis interno de la empresa

DEBILIDADES

- **Suministros poco competitivos:** Debido a la existencia de pocos proveedores, el poder de negociación de la empresa es bajo por lo que el ahorro en costes de materia prima no es un pilar en competitividad para la empresa.
- **Un único producto:** Se ofrece variedad en cuanto a modelos y colores pero el producto es el mismo.
- **No hay una marca conocida:** La empresa todavía no está en el mercado por lo que no posee la fuerza de marca que pueden tener otras empresas, este aspecto también podría verse como positivo desde la perspectiva de que no existe una mala imagen que condicione su futuro funcionamiento.

- **Baja flexibilidad a los cambios en el entorno:** Los recursos de la empresa no son ilimitados, la especialización en un tipo de producto provoca que si quedase obsoleto antes de lo previsible, la empresa podría tener dificultades para sobrevivir.
- **No se tiene experiencia en el sector:** Un sector como es el de la tecnología y la innovación ya es de por si cambiante y para la mayoría de las empresas, complicado de conseguir experiencia debido a la adaptación continua a los cambios. En el caso de esta empresa, a ello se le suma el no tener modelos referentes de actuación para el producto en cuestión.

FORTALEZAS

- **Ofrecer comercialización y servicio de desplazamiento:** La empresa no solo se limita a comercializar Hoverboard sino que da la posibilidad a los clientes de alquilarlos para desplazarse con ellos y hacer rutas a precios asequibles.
- **Poseer una tienda física:** La gran ventaja competitiva es esta ya que el consumidor puede ver y conocer el producto en primera persona antes de adquirirlo así como alquilarlo para ver si realmente le convence.
- **Calidad en el producto y servicio:** La calidad en el producto se observa en su identificación de Calidad Europea cumpliendo las normativas de fabricación y comercialización, utilizando materiales de buena calidad y adaptándolo a las necesidades del cliente. Como la empresa no fabrica el producto, la calidad de este ya viene de fábrica pero la que sí genera por sí misma es la que aporta en su atención al cliente siendo una empresa responsable y al servicio de sus clientes potenciales.
- **Prestigio en la localización:** La ciudad de Valencia es única por muchas cosas como la Paella, sus calles, sus Fallas... su cultura. Se trata de una localización estratégica debido a que es un importante punto turístico de España después de Madrid y Barcelona, y su amplitud provoca que para desplazarse se incremente el uso de medios de transporte o tal vez, de Hoverboards.
- **Respeto por el medio ambiente:** El producto funciona con electricidad por lo que no emite gases contaminantes a la atmósfera, además la empresa tiene un compromiso con el medio ambiente y con sus consumidores intentando en sus políticas de empresa producir la menor cantidad de desechos inorgánicos.

3.6 Epílogo

En resumen, tras la realización del análisis de Porter podemos concluir que la empresa cuenta con poco poder de negociación respecto a los proveedores, al igual que los clientes finales. La competitividad es baja, localizándose así un océano azul por la existencia de una oportunidad estratégica donde las barreras de entrada no son elevadas. El producto cuenta con poca competencia, y en base a sus características y precio, puede adaptarse mejor a la demanda que sus sustitutos (más aún si tenemos presente la situación de crisis económica) por lo que se podría considerar líder en su industria.

Como se ha comentado en el DAFO la evolución tecnológica y la aparición de nuevos competidores con productos innovadores que puedan dejar fuera del mercado al Hoverboard y, en consecuencia, a la empresa provoca que ésta deba estar más atenta del mercado y de los cambios que puedan darse a futuro para así adaptarse a ellos.

Ilustración 10: DAFO de la empresa



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4

PLAN DE OPERACIONES

4. Plan de operaciones

En un plan de operaciones aparecen todas las acciones que la dirección de operaciones de la empresa ha decidido realizar desde el proceso de producción hasta el producto final o servicio prestado. La misión principal del plan es alcanzar los objetivos fijados a partir de un análisis de los recursos internos partiendo de la situación actual y la posible evolución futura del mercado.

Las áreas fundamentales de actuación son:

- Desarrollo del producto
- Aprovisionamiento
- Costes operativos
- Almacenamiento y logística de distribución
- Servicio post-venta
- Sistema de planificación y control

Las decisiones tomadas son de gran peso para la empresa y conllevan riesgos por lo que deben estar bien estudiadas y definidas, ya que de ellas depende en gran medida, el éxito o fracaso del negocio.

4.1 Localización

La ubicación de un negocio va a determinar en gran medida su clientela, duración y éxito.

Para la elección de la localización física de la empresa debemos analizar varios factores como la compra o el alquiler del lugar y el coste en el que se incurriría, las infraestructuras e instalaciones de las que dispone o si hay que adaptar el local y el incremento del coste que ello supone, posibilidades de una futura ampliación y de acondicionamiento, y su cercanía a los clientes y proveedores.

La empresa se va a situar en la Valencia, más concretamente en la zona del Carmen por varios motivos como:

- Se sitúa en el casco antiguo de la ciudad, cerca del centro de la misma.
- Zona conocida por personas de todas las edades.
- Afluencia continua de personas.
- Buena imagen.

- Mayor posibilidad de dar a conocer el producto y elevar el volumen de ventas que si está localizada en zonas más periféricas.
- Proximidad a zonas de interés cultural y áreas de influencia.
- Zona dotada de todo tipo de servicios: transporte, hostelería, etc.
- No hay competencia directa en la zona.
- Presencia de numerosas tiendas no competitivas.
- Espacio de tránsito peatonal dando comodidad/proximidad al consumidor.
- Zona comercial cercana.
- Los clientes potenciales pueden probar el Hoverboard allí mismo y dar una vuelta con él por el centro de Valencia.
- Existencia de locales disponibles

Para el análisis del requerimiento del local se deben estudiar los siguientes aspectos: tamaño o superficie tanto total como útil, la distribución por zonas (zona de carga, almacenes, operaciones, salidas de emergencia) instalaciones (energía, agua, iluminación, aire acondicionado, comunicaciones), accesos y servicios auxiliares (aparcamientos, guarderías, empresas de mensajería y paquetería).

Entre los locales disponibles se ha seleccionado el que se detalla a continuación:

Ilustración 11: Local

| | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
| Local céntrico en la zona del Carmen y el mercado central por 550 €/mes | Planta diáfana sin amueblar de 56 m2 con sótano de 70m2 | Aire acondicionado, calefacción, persianas con motor, luminoso |

Fuente: www.habitaclia.com

Para la selección del local se ha limitado la búsqueda a la zona del Carmen (Valencia Capital) por las características que beneficiarían a la empresa.

Como la comercialización es de un solo producto de tamaño reducido, el local que se ha buscado ha sido de reducido tamaño y en buen estado para evitar costes de reformas para su puesta a punto independientemente de si estaba amueblado o no. Se ha seleccionado este bajo en particular porque cumple con los requisitos esperados además de contar con sótano en el que almacenar los Hoverboards y el escaparate, ya que ante un producto todavía desconocido entre los clientes potenciales la mejor opción para darlo a conocer es su proximidad.

El precio de alquiler (550€/mes), en comparación con otras ofertas encontradas, es aceptable. (Anuncio actualizado a 21 de Abril de 2016).

4.2 Distribución en planta

En un establecimiento en el que tenemos que distribuir todos los elementos para persuadir al público, se deben resolver dos cuestiones: el tipo de mobiliario que se va a colocar y su distribución dentro de la tienda.

El mayor medio de comunicación del que dispone un comerciante es su espacio de venta, ya que es lo que atraerá a la clientela. Podemos dividir el espacio de venta en cuatro partes diferenciadas:

- Escaparate
- Espacio clientes/mercancías
- Ubicación de la caja
- Zona de almacenaje

Se debe tener en cuenta que para que la compra o alquiler del producto se realice, debe primar la visión de la mercancía y su acceso a ella.

Ilustración 12: Distribución en planta del local



Fuente: www.especiespro.es

Como se observa en el plano, el escaparate está situado a la derecha de la entrada a la tienda permitiendo un mayor acercamiento del cliente al producto y especialmente en esta zona por ser peatonal y muy transitada. El escaparate estará provisto de Hoverboards de muestra para que los clientes puedan preciar la variedad de estilos de los que disponemos en cuanto a colores e iluminación de los mismos.

A ambos lados de la tienda, en color naranja en el plano, encontramos los expositores de altura media para facilitar el acceso al producto. En la zona central, la empresa tendrá sobre una isla de madera la planificación y condiciones de las rutas y alquiler de Hoverboards, así como fotos y opiniones de otros usuarios que ya conocieron la experiencia del Hoverboard en las rutas planificadas por la empresa.

La decoración sigue la línea del producto que se ofrece, respetando el medio ambiente y proporcionando una imagen al cliente de que la empresa apuesta por el cuidado al medio ambiente, por ello, la presencia del Jardín vertical en la tienda y la presencia de plantas que le dan el toque naturalista a la tienda.

La zona de caja se sitúa al fondo de la tienda, detrás de un mostrador de altura media donde se pondrán panfletos y tarjetas para que el cliente pueda conocer más a la empresa o reservar el alquiler de Hoverboard poniéndose en contacto, entre otras opciones.

En la pared situada al fondo de la tienda entre el jardín y la zona de caja, en el gráfico representada con rectángulos azules de dos tonalidades, se adaptará un espacio de sillones/sofás para el confort de los clientes.

La decoración además de seguir una línea naturalista en cuanto a la presencia de plantas, también tendrá en cuenta el uso de colores claros, suelo de parqué y muebles de madera. Además la tienda estará prevista de un televisor de pantalla plana donde se muestre publicidad del producto y personas haciendo uso del mismo.

En la zona de almacén, la distribución se realizará en estantes organizados por número de localización de producto. Los Hoverboards para alquiler estarán en una zona y los de comercialización en otra, favoreciendo así la eficacia en el servicio.

El cuarto de bajo como se mostraba en las fotos del local, no estará habilitado para el uso de clientes.

Las medidas de seguridad de alarma y cámara de vigilancia correrán a cargo de la empresa ya que el local no las tiene instaladas.

Algunos ejemplos de cómo podría ser el mobiliario a adquirir se exponen a continuación.

Ilustración 13: Mobiliario del local



- Mostrador para oficina acabado aspecto madera
- www.despachoadespacho.com



- Expositores tienda
- www.euroestan.es



- Sofá 3 plazas Navy
- www.conforama.es



- TV LED HD 32"
- www.worten.es



- Jardín vertical
- www.ecoterrazas.com



- Isla central de madera maciza 120 cm
- www.maisonsdumonde.com

Fuente: Elaboración propia

4.3 Procesos y operaciones

Los procesos son actividades que llevan asociados unos inputs o entradas (de materiales, de información o de servicio), una manipulación que aporta valor añadido y unos outputs o salidas (de productos, de información o de servicio). El objetivo de todo proceso es darle valor añadido al producto hasta llegar al cliente final, y en el caso de esta empresa, después de su compra o alquiler mediante el servicio post-venta ya que la empresa se responsabiliza del servicio ante situaciones como la venta de un Hoverboard defectuoso de fábrica o por ejemplo, reclamaciones.

Los procesos podemos diferenciarlos en los que la empresa realiza interactuando con el cliente durante el horario comercial y por otro lado, las actividades que no están en contacto directo con el cliente pero imprescindibles para el funcionamiento del negocio.

Procesos que implican la interacción con el cliente

- Al entrar, el empleado se acercará al posible cliente a modo de presentación indicándole que si tiene alguna duda o puede ayudarle en algo está a su entera disposición y le dará información sobre las últimas ofertas que posee la empresa, a continuación dejará que continúe mirando y valorando los productos de la tienda.
- El empleado ofrecerá ayuda al cliente ante posibles dudas sobre el Hoverboard o la empresa ofreciéndole las opciones que se ajusten más al consumidor.
- El cliente puede probar el producto dentro de la tienda en un corto recorrido para experimentar en primera persona su funcionamiento, si es así su deseo, el empleado deberá dar al posible comprador unas nociones básicas de su uso y la oportunidad de probarlo.
- Si el cliente está interesado en el alquiler de Hoverboards para excursiones o rutas, el empleado informará y entregará un panfleto con aquellas actividades previstas así como una tarjeta de la empresa para facilitar la puesta en contacto.
- Si finalmente la empresa consigue su objetivo y el cliente pasa a comprar el producto, el encargado de la tienda deberá cobrar y emitir factura de la compra así como dar información sobre cualquier percance o devolución en relación al producto o servicio adquirido.
- Si por el contrario la compra no llega a realizarse, el empleado se despedirá del cliente correctamente e incitará su regreso a la tienda.

Procesos que no implican la interacción con el cliente

- La realización de pedidos de Hoverboards al proveedor es el primer paso, abastecerse de su materia prima. Este proceso se realizará bajo demanda aunque se puede hacer una previsión de un pedido de mayor o menor volumen cada dos o tres semanas.
- Una vez llegue la mercancía a la tienda, los productos se han de desembalar, clasificar, introducirlos en la base de datos, marcar su precio y colocarlos de manera ordenada en el almacén para su posterior salida a tienda. Como se ha mencionado antes, los destinados a alquiler se situarán en una parte diferenciada de los que se destinan a la venta.
- Ordenación del local. Preparación de la tienda para la apertura al público, última limpieza previa, música de ambiente, sofás bien colocados, la televisión y música encendida así como toda la información actualizada en el mostrador de caja.
- Revisión de stock al final del día una vez la tienda ha cerrado así como un recuento de las ventas y caja. Se anotan los pedidos a realizar que se han ido acumulando a lo largo del día.
- Limpieza general.

4.4 Epílogo

En este capítulo se ha abordado la cuestión de la localización del local, se han considerado las características más adecuadas que debería tener la zona por el tipo de producto que se ofrece determinando que la zona del Carmen es la seleccionada. Para la organización en planta se han barajado diversos locales hasta encontrar uno de 56 m² con almacén que reúne los requisitos solicitados por la empresa, se ha presentado una distribución del local en plano así como el tipo de mobiliario que se piensa adquirir.

Por último se han expuesto las fases que conforman los procesos de la empresa para la realización efectiva de su actividad teniendo en cuenta las que implican interacción con el cliente y las que no interactúan directamente con él pero que resultan imprescindibles para el correcto funcionamiento del negocio.

CAPITULO 5

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5. Análisis de la organización y recursos humanos

5.1 Análisis organización y recursos humanos

La gestión de las personas es un recurso indispensable en las organizaciones a fin de sacarle el máximo rendimiento a sus habilidades y competencias de cara a lograr una ventaja competitiva sostenible, ello se debe a las siguientes razones:

- Los recursos humanos son valiosos ya que pueden desempeñar funciones críticas mejor que la competencia.
- Son raros debido a que personas con elevados niveles de conocimientos y habilidades no son tan comunes, ni fáciles de encontrar.
- No pueden ser imitados.
- No tienen buenos sustitutos.

Las prácticas de RRHH como se desarrolla en el **Anexo 6** son:

1. Planificación de los recursos humanos
2. Reclutamiento y selección
3. Formación
4. Desarrollo
5. Evaluación del desempeño
6. Retribución
7. Relaciones laborales

5.1.1 Misión, visión, valores y objetivos

- **La misión:** Consiste en una declaración de la dirección y conforma el propósito general que posee la organización. Busca representar la identidad y personalidad de la empresa, tanto en el momento actual y como de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Es la razón de ser de la empresa, con ella se justifica el por qué de su existencia.

La misión de la empresa es:

- Ofrecer una experiencia de transporte personal que respeta el medioambiente a la vez que cambia el modo en que la gente se divierte, trabaja y vive.

- **La visión:** Refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa, la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Diseña el escenario propio en el que se describe la realidad de la empresa en el futuro, representando sus características más importantes en el largo plazo.

La visión de la empresa es:

- Consolidar la empresa haciendo del producto un referente entre los medios de transporte alternativos para distancias cortas.
- **Los valores corporativos:** El sistema de valores y creencias en la organización conforman su cultura que debe ser compartida por los trabajadores de la empresa.

Los valores de la empresa son:

- Respeto al medioambiente
 - Satisfacción del cliente
 - Compromiso y responsabilidad
 - Calidad
 - Trabajo en equipo
 - Apuesta por la innovación y la tecnología
 - Transparencia
 - Integridad
- **Objetivos:** Los objetivos son declaraciones de resultados concretos que se quieren conseguir, se supeditan siempre con la misión y visión de la empresa. Sirven para guiar las acciones y decisiones de la empresa, como base de control y evaluación de resultados, con el objetivo de servir de motivación a los miembros de la empresa y transmitir hacia el exterior sus intenciones.

Los objetivos de la empresa son:

- Sobrevivir los primeros años en el mercado y consolidarse
- Ser la empresa líder en este mercado
- Aumentar los activos
- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Dar a conocer su producto y servicio
- Obtener a medio plazo un rendimiento que permita recuperar el coste de la inversión
- Ser una empresa reconocida con objetivo de conseguir poder de marca
- Mejora constante y adaptación en la medida de lo posible, a los cambios del entorno.

5.1.2 Forma jurídico-fiscal

Para la elección de la forma jurídica de la empresa se han tomado tres decisiones:

- **Responsabilidad:** Pudiendo ser limitada o ilimitada. La empresa ha optado por la responsabilidad limitada, es decir, si en un futuro la empresa no tuviese un buen rendimiento el capital personal del socio o socios no absorberían las deudas que se pudiesen haber generado, responde de las mismas el capital aportado únicamente.
- **Número de socios:** Pudiendo ser uno, dos, tres o más. La empresa la conformará un único socio quien aportará todo el capital social para la constitución de la misma.
- **Capital mínimo:** Pudiendo ser entre 3000€ y 59.999€, entre 60000€ y 120000€, más de 120000 € o sin mínimo. El socio aportará un capital entre 3000€ y 59999€ que formará el capital social total de la empresa.

Con estos requisitos previos, la empresa cuenta con tres opciones para seleccionar su forma jurídica:

Ilustración 14: Elección de la forma jurídica de la empresa

| Tipo de empresa | Nº socios | Capital | Responsabilidad |
|--|----------------------|----------------------------------|---|
| Sociedad Limitada Nueva Empresa | Mínimo 1 Máximo 5 | Mínimo 3.000 Máximo 120.000 | Limitada al capital aportado en la sociedad |
| Sociedades Profesionales | Mínimo 1 | Según la forma social que adopte | Limitada al capital aportado en la sociedad |
| Sociedad de Responsabilidad Limitada | Mínimo 1 | Mínimo 3.000 euros | Limitada al capital aportado en la sociedad |

Fuente: www.creatuempresa.org

Finalmente se ha decantado por la primera opción: Sociedad Limitada Nueva Empresa.

La decisión se fundamenta en las medidas fiscales que ofrece esta forma jurídica para ayudar a superar los primeros años de vida empresarial, por otro lado, permite en un futuro incrementar el número de socios por la transmisión de participaciones sociales.

La fiscalidad se realiza mediante el Impuesto de sociedades.

Los beneficios fiscales comentados anteriormente son:

- Aplazamiento sin aportación de garantías, de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades que corresponda a los dos primeros períodos impositivos finalizados desde el momento en que se ha constituido.
- Aplazar o fraccionar, con garantías o sin ellas de las cantidades que deriven de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF y que se devenguen durante el primer año desde que se constituyó.
- No obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto de Sociedades, a cuenta de las liquidaciones que correspondan con los primeros períodos impositivos desde el momento de su constitución.

5.2 Análisis de los puestos de trabajo

El Análisis del puesto de trabajo, como se ha comentado anteriormente, es un proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre un determinado puesto de trabajo con la finalidad de identificar las tareas, responsabilidades y obligaciones que tienen, con ello se busca establecer el perfil de persona idóneo para cubrirlo.

Como resultado al análisis se deriva la siguiente información:

- La descripción del puesto de trabajo
- Especificaciones del puesto

Los objetivos principales perseguidos en este apartado son:

- Determinar cuál debería ser el perfil del ocupante del puesto.
- Tener una base para el reclutamiento de personal.
- Aportar datos veraces, concretos y sistemáticos para determinar el valor relativo de cada ocupación.
- Definir funciones, autoridad, responsabilidades de los distintos puestos de trabajo.
- Facilitar una base equitativa para administrar los sueldos y salarios dentro de la compañía.
- Proporcionar datos que permitan conseguir una estructura de salarios comparables a las que poseen otras empresas.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- Suministrar el material necesario destinado a formar una base de capacitación del personal.
- Servir de base para la negociación colectiva mediante convenios y negociaciones con sindicatos.
- Facilitar la distribución, selección, ascenso, transferencia y capacitación del personal.

El personal de la empresa va a estar formado por un gerente y dos empleados.

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE TIENDA

RESUMEN DEL PUESTO

Se responsabilizará de la gestión de nóminas, realización de pedidos, ingresos, gastos y todo lo relacionado con la contabilidad de la empresa. Es el encargado de caja y de realizar las devoluciones, así mismo deberá permanecer de forma continuada en la empresa y atender a los clientes.

DEPENDENCIA

Reportará al Director de la empresa, en este caso el socio propietario de la misma.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

- Realizar la contratación del personal de plantilla y gestión de los mismos.
- Coordinación y supervisión del pago de los gastos de la empresa así como realizar los cálculos y tramitación de los mismos.
- Otras labores administrativas.
- Preparación de un informe mensual de la evolución económico-financiera de la empresa.
- Responsabilidad de caja.
- Atención a clientes
- Encargado de entregas y pedidos de Hoverboards.
- Planificación y elaboración de las rutas para desplazamiento con Hoverboards.
- Responsable de empleados.
- Abrir y cerrar tienda.
- Comunicar al director cualquier incidente que pueda producirse.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

PERFIL BÁSICO

- Formación: Titulado en Administración y Dirección de Empresas. Se valorarán conocimientos especializados en Contabilidad.
- Idiomas: Nivel alto de castellano, valenciano e inglés.
- Experiencia previa: 3 años en posiciones similares, preferentemente en Gestoría y encargado de tienda.

COMPETENCIAS

- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Liderazgo e influencia
- Capacidad de organización y planificación
- Trabajo en equipo
- Autocontrol
- Discreción
- Activo

CONDICIONES LABORALES

- Marco horario de 9:00h a 14:00h y de 17:00h a 20:00h de Lunes a Viernes
- Tipo de contrato es indefinido
- Sueldo bruto anual de 20.000€

NOMBRE DEL PUESTO: EMPLEADO DE TIENDA

RESUMEN DEL PUESTO

Se responsabilizará de la atención al cliente enfocado en la obtención de resultados, conocerá las características del producto así como los servicios de la tienda. Preparará el escaparate cuando corresponda, tendrá limpia y ordenada la tienda. Se encargará de organizar el almacén, colocar los productos en tienda así como de cambiarlos cuando corresponda.

El empleado de tienda deberá presentar el producto al cliente y enseñarle su funcionamiento así como dirigir las rutas que realice la empresa dentro de su servicio de desplazamiento con Hoverboard.

DEPENDENCIA

Reportará al Gerente de la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

- Conocer el producto y servicios que ofrece la empresa.
- Limpiar la tienda a cuando se abra y al cierre.
- Atender a los clientes y darles información.
- Poner y preparar los productos en los estantes.
- Cambiar los productos del escaparate cuando corresponda.
- Enseñar a usar el Hoverboard a los clientes interesados.
- Dirigir las rutas del servicio de desplazamiento con Hoverboard.
- Control de stock.
- Comunicación con el gerente y su suplencia cuando sea necesario.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

PERFIL BÁSICO

- Formación: Bachillerato o equivalente.
- Idiomas: Nivel alto de castellano, valenciano e inglés.
- Experiencia previa: 3 años en posiciones similares, preferentemente en puestos de trato directo con el cliente.

COMPETENCIAS

- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Habilidades sociales
- Participativo
- Capacidad de organización y planificación

- Trabajo en equipo
- Autocontrol
- Discreción
- Activo

CONDICIONES LABORALES

De los dos empleados que necesita la empresa, uno estará más enfocado a labores de tienda y otro al servicio de desplazamiento con Hoverboard por lo que las condiciones laborales serán diferentes.

- Para el empleado especializado en tienda:
 - Marco horario de 9:00h a 14:00h y de 17:00h a 20:00h de Lunes a Viernes
 - Tipo de contrato es indefinido
 - Sueldo bruto anual de 15.000€
- Para el empleado especializado en el desplazamiento con Hoverboard:
 - Marco horario dependerá de las necesidades de demanda pudiendo estar en tienda cuando se necesite por motivos de rendimiento y para la realización de este servicio, por lo que se precisa a alguien con disponibilidad horaria incluido de 9:00h a 14:00h Martes y Jueves, de 17:00h a 20:00h Lunes y Miércoles, y sábados de 9:00h a 13:00h.
 - Tipo de contrato es indefinido media jornada
 - Sueldo bruto anual de 8.000€

5.3 Organigrama

Según la definición de la RAE un organigrama es una sinopsis o esquema de la organización de una entidad, una empresa o tarea.

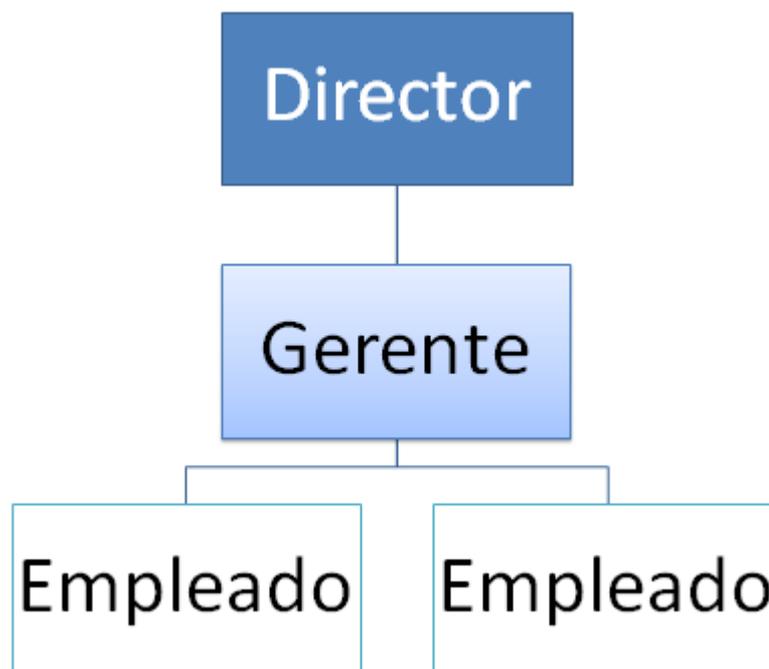
En la empresa hay diferencias jerárquicas entre los puestos en función de las responsabilidades y formación requerida, de forma que el gerente se sitúa por encima de los empleados respondiendo por sus actos.

Por encima del gerente se encuentra el socio director que ha constituido la empresa y puesto el capital necesario, será el órgano que dirige y toma las decisiones relevantes sobre la estrategia a seguir.

El mando intermedio está formado por el gerente quien ejecuta y desarrolla las decisiones y planes que desea llevar a cabo el Director en la empresa.

Por último, los trabajadores ejecutan los proyectos, objetivos y actividades que les sean designados, así como sus tareas ordinarias.

Ilustración 15: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

5.4 Epílogo

En este apartado se ha definido la misión de la empresa que consiste en ofrecer una experiencia de transporte personal que respeta el medioambiente a la vez que cambia el modo en que la gente se divierte, trabaja y vive. La visión es consolidar la empresa haciendo del producto un referente entre los medios de transporte alternativos para distancias cortas, para llegar ello la empresa parte de unos valores y determina unos objetivos como son la supervivencia en el mercado durante los primeros años o conseguir poder de marca.

La forma jurídico-fiscal de constitución de la empresa será de Sociedad Limitada Nueva Empresa.

La organización a seguir en el área de recursos humanos y como se ha plasmado en el organigrama estará formada por el mando superior del Director, como mando intermedio el gerente y como subordinados hay dos empleados. Se han definido las características y especificaciones para cada puesto de trabajo diferenciando también las condiciones laborales del empleado especializado en tienda y las del que está especializado en el servicio de desplazamiento con Hoverboard.

CAPITULO 6

PLAN DE MARKETING

6. Plan de marketing

El marketing es un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos, obteniendo a cambio el valor de los clientes.

El marketing debe ser estudiado como la manera que tienen las empresas de satisfacer las necesidades de sus clientes. Si la empresa llega a comprender adecuadamente cuáles son las necesidades de los consumidores, desarrollará productos que ofrezcan un mayor valor, les asignará precios adecuados y los distribuirá y proporcionará de la manera correcta, aumentando la probabilidad de que sus productos se comercialicen mejor. Por lo tanto, la venta y la publicidad son solo una parte de lo que se llama “mix de marketing”: un conjunto de herramientas que se utilizan simultáneamente para ofrecer las necesidades del cliente y crear relaciones rentables para el cliente y la empresa.

Ilustración 16: Modelo simple del proceso de marketing



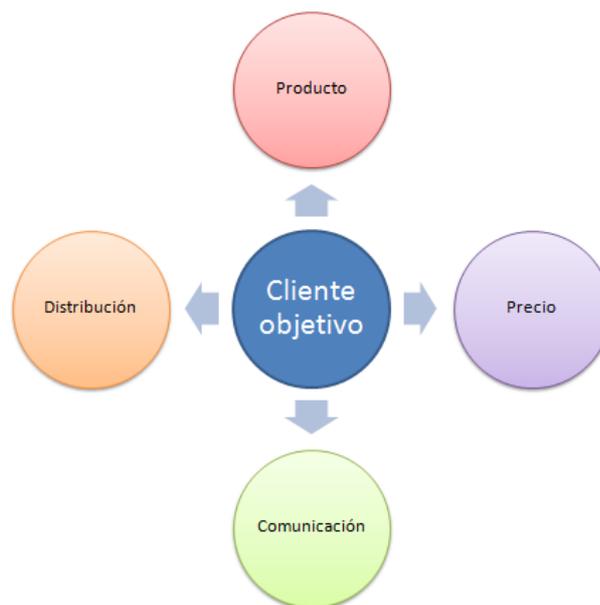
Fuente: Elaboración propia

Para el estudio del plan de marketing de la empresa nos vamos a centrar en el marketing mix por ser un conjunto de herramientas controlables y tácticas que la empresa utiliza para producir la respuesta que sea en su mercado objetivo, un conjunto en medidas y decisiones que la firma puede realizar para influir sobre la demanda de sus bienes o servicios.

La mayor parte de las decisiones se pueden agrupar en cuatro variables reconocidas como las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción es la traducción literal del inglés, aunque en España se habla de producto, precio, distribución y comunicación. En el sector de los servicios las cuatro P se pueden extender hasta siete P, añadiendo a las personas, procesos y presencia física, pero por el momento nos centramos en las cuatro primeras.

- **Producto:** Es la cantidad de bienes y servicios que la empresa oferta a su mercado objetivo. Formarían parte del producto final la garantía que ofrece por el fabricante así como posibilidades de financiación.
- **Precio:** Cantidad de dinero que los consumidores tienen que entregar para adquirir el bien o servicio. Estas acciones sirven para ajustar los precios a la situación competitiva del mercado y los alinean con la percepción del comprador sobre el valor del producto.
- **Distribución:** Incluye todas aquellas actividades que consiguen poner el producto a disposición de los clientes objetivo.
- **Comunicación:** Abarcan actividades que exponen los atributos del producto e inducen a su compra.

Ilustración 17: Las cuatro P del Marketing mix



Fuente: Elaboración propia

6.1 Segmentación y público objetivo

La **segmentación** consiste en dividir el mercado en subgrupos con similares características, con la finalidad de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada grupo en concreto, de esta forma se busca satisfacer de forma más efectiva las necesidades de los clientes y alcanzar los objetivos de la empresa.

Entre los posibles beneficios de la segmentación podemos encontrar:

- Se acentúan las oportunidades existentes de negocio
- Facilita la tarea a la empresa de ponerse prioridades a afrontar
- Permite conocer mejor a la competencia y analizarla
- Mayor ajuste oferta-demanda.

Por tanto, el concepto de segmentación se basa en que los consumidores son diferentes y la cuestión pendiente consiste en determinar qué segmentos deben ser aislados dentro del conjunto del mercado y a cuáles dirigir la oferta comercial.

Para ello se van a utilizar **criterios de segmentación**, sobre el mercado de consumo debido a que su cliente es el consumidor final. Estos criterios se determinan de acuerdo a criterios:

- **Generales:** Independientes del producto o del proceso de compra, sirven para dividir cualquier población, sea o no un mercado.
- **Específicos:** Relacionados con el producto o proceso de compra.

A su vez, estos pueden ser objetivos o subjetivos:

- **Objetivos:** Son más fáciles de medir como las variables demográficas, socioeconómicas y las geográficas.
- **Subjetivos:** Más difíciles de medir como la personalidad y los estilos de vida.

CRITERIO OBJETIVO

La empresa tiene como público objetivo a la población de edades comprendidas entre los 13 y 30 años para la comercialización de Hoverboards ya que las nuevas tecnologías como es el caso del producto, tienen mejor acogimiento y predisposición al uso en este rango.

Por otro lado, el público objetivo de la empresa para su servicio de desplazamiento con Hoverboard incluiría desde los 13 a los 40 años, se ha incrementado el rango de edad porque la empresa considera a priori que habrá dentro del intervalo de 30-40 años más personas interesadas en probar el producto y vivir la experiencia de conducirlo, que en la propia adquisición del mismo.

Tanto en la comercialización como el servicio está orientado a hombres y mujeres que no posean discapacidades funcionales que les impida su uso y de poder adquisitivo medio ya que no se trata de un bien de primera necesidad.

Aunque la tienda esté situada en Valencia el público objetivo incluiría tanto transeúntes como valencianos.

CRITERIO SUBJETIVO

El tipo de persona que se decanta por la oferta que ofrece de la empresa es un público innovador, que le gusta diferenciarse y le preocupa su entorno y el cuidado al medio ambiente. Se trata de personas predispuestas a probar experiencias nuevas y los avances tecnológicos.

A continuación se han a mostrar los tipos de **estrategias básicas** que puede seguir la empresa:

- **Estrategia indiferenciada:** Esta alternativa supone ignorar la existencia de distintos segmentos de mercado. La organización no realiza distinciones y se dirige a todos con la misma estrategia, es decir, trata de satisfacer necesidades y demandas distintas con una única oferta comercial. Esta estrategia presenta ventajas en costes aunque es complicado que pueda satisfacer correctamente las necesidades de todos los consumidores.
- **Estrategia diferenciada:** Esta estrategia consiste en ofrecer productos adaptados a las necesidades de cada uno de los distintos segmentos objetivo, utilizando también de modo distinto los instrumentos comerciales. Para ello la organización debería poseer bastantes recursos y analizar la rentabilidad que le supone cada uno de los segmentos abastecidos.
- **Estrategia concentrada:** La empresa en lugar de intentar abarcar todo el mercado, le resulta más ventajoso concentrarse sobre uno o pocos segmentos en los que puede tener alguna ventaja competitiva y obtener una mayor participación de mercado en ellos. Esta estrategia presenta determinados riesgos debido al posible debilitamiento de la demanda, cambios de preferencias en los consumidores o la entrada de nuevos competidores, que

puede ocasionar un descenso en las ventas y beneficios de la empresa al no estar su oferta completamente diversificada.

Tras observar las posibles estrategias que tiene la empresa, va a optar por la **estrategia indiferenciada** debido a que abarca todo el mercado que puede debido a su producto, especialmente destinado a gente joven por sus características objetivas y subjetivas, va a ofrecer una estrategia de marketing mix que engloba a todo su público objetivo ya que se trata de un único producto con la única utilidad del desplazamiento como medio de transporte alternativo y, por otro lado, el ahorro en costes que supone a la empresa no elaborar una estrategia diferenciada es beneficioso sobretodo al ser de nueva creación y no poseer todavía un poder de marca reconocido en el mercado.

6.2 Estrategia del producto

El **producto** es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado. Es el medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor.

La oferta del producto, desde la perspectiva del marketing, no consiste únicamente en el producto básico, sino también en todos los aspectos formales (calidad, marca, diseño) y añadidos (servicio, instalación, mantenimiento, garantía, financiación) que acompañan a la oferta.

Las decisiones sobre el producto son de gran importancia, porque son las que crean los medios para satisfacer las necesidades del mercado. Son también las primeras que deben tomarse al diseñar la estrategia comercial, puesto que no se puede valorar, distribuir o promocionar algo que no existe. Son, además, decisiones a largo plazo, que no pueden modificarse, por lo general, de forma inmediata.

Respecto a la empresa en cuestión su actividad gira en torno a un único producto: el Hoverboard.

En la tienda en Valencia los clientes nada más entrar y ya desde antes, a través del escaparate, pueden ver el producto y sus características. Es un producto novedoso por lo que entre los objetivos de la empresa uno de los principales es atraer la atención del cliente para que pruebe su funcionamiento.

El producto se presenta en distintas gamas de colores como es en azul, rojo, negro o blanco para que el consumidor seleccione aquel que más ajuste con su personalidad.

La **comercialización** incluye no solo la venta del producto sino garantía de fabricante ante cualquier defecto de fábrica que tenga el producto y del cual la empresa se responsabiliza ante sus clientes. Asimismo, los empleados de la tienda entre sus funciones laborales está el enseñar a usar este medio de transporte de forma gratuita al cliente. La tienda a este fin permanecerá abierta en horario comercial de Lunes a Viernes procurando que desde la realización de un pedido por parte del cliente final hasta su entrega no transcurran más de una o dos semanas, se busca la efectividad.

Por otro lado, el servicio de **desplazamiento con Hoverboard** en el que los clientes pueden encontrar diversas rutas por la ciudad de Valencia para recorrer la ciudad de forma diferente, entretenida y divertida. Este servicio está disponible de lunes a sábados en horarios diferentes y a convenir por el cliente mediante reserva previa, se realizará en grupos mínimos de 2 personas y máximo de 8 facilitando el control del grupo por parte del empleado que les guía.

6.3 Estrategia del precio

El **precio** no abarca únicamente el dinero que ha de pagar por obtener un bien, sino también el tiempo empleado para lograrlo, así como el esfuerzo y molestias necesarios para su obtención.

El precio provoca un gran impacto sobre la imagen del producto. Un precio alto es sinónimo, en muchas ocasiones, de calidad; y un precio bajo, de la falta de ella. Por otro lado determina los ingresos y beneficios de la empresa por lo que serán determinantes en la viabilidad de la misma. Al tratarse de un instrumento a corto plazo, la empresa va a poder realizar variaciones rápidamente sobre él.

Para la fijación de los precios a un solo producto, en este caso el Hoverboard, puede deberse a tres criterios:

- En función del coste que supone para la empresa.
- Según los precios establecidos por la competencia
- Debido a la sensibilidad de la demanda a los distintos segmentos del mercado.

La empresa tiene pensado fijar el precio para el producto y servicio que ofrece en función de los precios de otras empresas que comercializan el mismo producto, por ello se comparan a continuación:

Ilustración 18: Comparativa de precios comercialización Hoverboard

| eBay | Pascual Martí | Mediamark | Jugueterlandia |
|---------|---------------|-----------|----------------|
| 189,99€ | 279€ | 299€ | 349,95€ |

Fuente: Elaboración propia

Debido a los costes que supone tener una tienda física, personal, etc. La empresa decide vender por encima de los precios encontrados para el producto en Internet como es el caso de Ebay. Por otro lado, le interesa tener precios competitivos hasta darse a conocer pero, como se ha comentado anteriormente, no dar una imagen de baja calidad en el producto debido a precios bajos, quiere conseguir una buena imagen entre sus clientes. Al tratarse de una empresa especializada sus precios quiere

establecerlos por encima de los que podemos encontrar en Pascual Martí (279€) y para conseguir competitividad por debajo de los de Mediamark (299€).

El precio de venta al público será de **285€**.

Dependiendo del funcionamiento de la empresa y si el mercado finalmente alcanza sus expectativas, variará el precio pudiendo situarse a niveles similares a los de Juguetilandia (349,95€).

Ilustración 19: Comparativa de precios rutas con Segway

| Segway travel madrid | cordobabysegway | Nataven | Ensegway granada |
|----------------------|-----------------|-------------|------------------|
| 20€ hora | 20€ hora | 21,25€ hora | 30€ hora |

Fuente: Elaboración propia

Para el desplazamiento en rutas con Hoverboard todavía no hay competencia directa por lo que se han comparado precios del que sería el producto sustitutivo más cercano que es el Segway que sí ofrece en las provincias más turísticas de España sus servicios de alquiler con guía. En base a ellos se estimarán los precios para el servicio de la empresa.

Los precios por persona y hora serán de **15€** porque el producto es bastante más barato que el Segway y lo que le interesa a la empresa es que los consumidores potenciales se animen a probarlo y para ello los precios deben ser asequibles para la mayoría de los bolsillos.

Por otro lado, los menores de 15 años tendrán un precio de **12,50 €** siempre y cuando vayan acompañados de al menos un adulto.

La empresa puede realizar descuentos especiales y promociones en determinadas épocas del año como podría ser un descuento del 10% del precio del Hoverboard con la compra de dos o una rebaja del 5% por persona si contratan una ruta con antelación en grupos de 5 a 8 personas.

6.4 Estrategia de comunicación

La comunicación o promoción de un producto es el conjunto de actividades que pretenden transmitir los beneficios que posee el producto así como incentivar al mercado objetivo de que lo adquiera a quien lo vende. Se trata de una mezcla de las siguientes opciones:

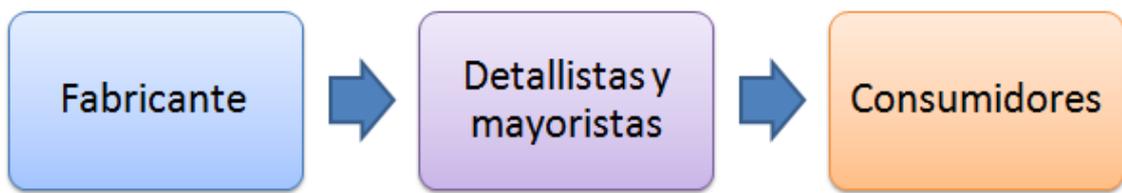
- **Venta personal:** Suele ser muy eficaz para adaptarse a las preferencias y gustos de los compradores, ya que hay una interacción directa entre el cliente y el vendedor, y se puede hacer ajustes rápidos en la venta, pudiendo llegar a relaciones muy profundas con el cliente. Este tipo de promoción tiene un coste importante.
- **Publicidad:** Permite llegar a grandes masas de consumidores, que pueden estar dispersos geográficamente, a un coste bajo por contacto. El mensaje se puede repetir muchas veces, dependiendo de cómo se ha diseñado la campaña, como sucede en televisión. Las desventajas de la publicidad es que en muchos casos resulta impersonal y no es tan persuasiva como el personal de ventas, además la comunicación solo se realiza en un sentido y se necesitan presupuestos elevados.
- **Propaganda:** Facilita la difusión y divulgación de información.
- **Ferias y exposiciones:** Presentación y venta de corta duración de los productos.
- **Relaciones públicas:** Consiguen una gran credibilidad, combinando artículos y noticias, patrocinios y eventos, que suelen ser más creíbles para el consumidor que los anuncios, ya que los mensajes llegan como una noticia y no con un propósito claro de venta.
- **Promoción de ventas:** Utiliza muchas herramientas con características específicas: cupones de descuento, concursos, rebajas, etc. Todos ellos suelen ofrecer fuertes incentivos para la compra, de tal forma que conllevan una respuesta rápida y un aumento de las ventas. Sus efectos suelen ser efímeros y no son muy eficaces para crear una imagen de marca positiva o relaciones duraderas con los clientes.
- **Marketing directo:** Existen diferentes tipos como el telemarketing o el mailing, pero todos tienen las siguientes características: el mensaje llega a una persona en particular; es inmediato y personificado, se adapta para que resulte atractivo para cada cliente; y es interactivo, ya que se busca el diálogo con el cliente. Es útil para acciones específicas y establecer relaciones uno a uno con los consumidores.

La forma en que interactúan las diversas herramientas de promoción dependerá de las características del producto, mercado y competencia así como de la estrategia instaurada en la empresa.

En el mix de comunicación se pueden elegir dos estrategias básicas:

- La **estrategia push o de empuje**: se empuja el producto hacia los consumidores a través de los canales de distribución, con el fin de que estos lo adquieran y lo recomienden a dichos consumidores finales.
- La **estrategia pull o de atracción**: Dirige directamente sus actividades de marketing hacia los consumidores finales para convencerlos de que compren el producto.

Ilustración 20: Estrategia push de comunicación



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21: Estrategia pull de comunicación



Fuente: Elaboración propia

La comunicación que realizará la empresa será principalmente en tienda, a través del escaparate se mostrará el producto con carteles sobre sus características y posters de personas de diferentes edades haciendo uso del mismo, a su vez aparecerán en un lateral mediante carteles las próximas rutas que se realizarán en Valencia, las condiciones, forma de reserva, precios y cualquier promoción disponible.

Cuando el posible cliente entre en la tienda le atenderá uno de los empleados dándole mayor información y resolviendo cualquier duda o inconveniente que se le presente, aconsejará al cliente incitándole a la compra como técnica de venta personal.

La tienda tendrá a vista de sus clientes sus distintos modelos con posters en las paredes donde aparezcan en funcionamiento, como política de merchandising se podrá música que favorezca la compra y el televisor con vídeos de rutas realizadas o gente disfrutando con su uso. En el mostrador, se dispondrá de panfletos para mayor información sobre el servicio de desplazamiento con Hoverboard así como tarjetas de contacto.

Por otro lado la empresa piensa invertir en la creación de una página web a través de la que publicar sus ofertas, hacer reservar, dar información y publicitarse. En Internet se creará su propio espacio en redes sociales como Facebook e Instagram donde se subirán fotos de las rutas que se vayan haciendo.

Se realizará una campaña de publicidad que consistirá en que los empleados se distribuyan en zonas estratégicas del centro de Valencia dando panfletos y tarjetas a los transeúntes indicando la localización de la empresa y su actividad principalmente.

La empresa intentará participar en ferias y exposiciones de productos tecnológicos e innovadores para darse a conocer así como en programas para la creación de empresas o impulsar ideas.

La empresa se plantea llegar a su amplio mercado objetivo mediante dos medios de comunicación de masas con una dimensión provincial, el marketing a realizar consta de una cuña en alguna cadena de radio valenciana así como un anuncio en algún periódico como "Las Provincias" o "Levante".

La empresa realiza la estrategia pull o de atracción en comunicación ya que intentará persuadir a sus posibles clientes finales de la adquisición del producto o el uso del servicio ofertado, hacia ellos y con dicho objetivo se orienta su estrategia de marketing.

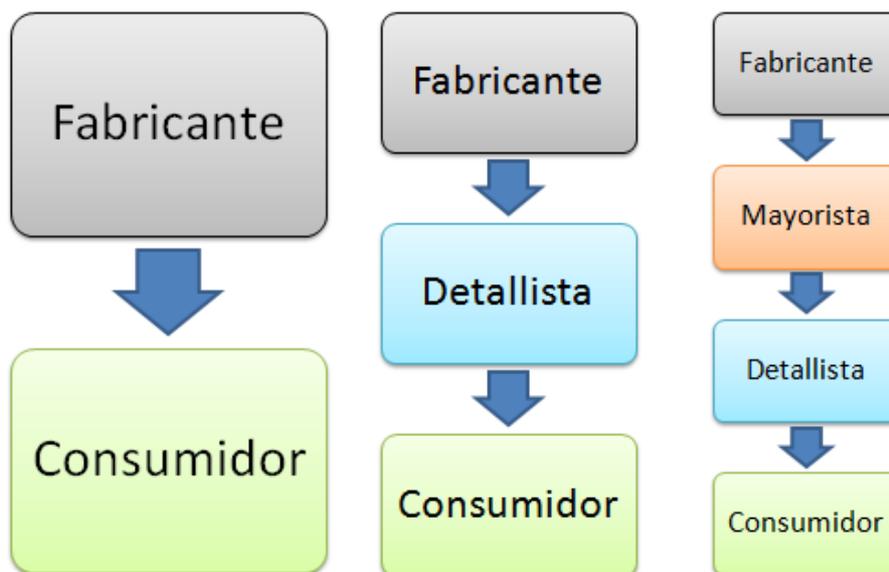
6.5 Estrategia de distribución

La **distribución** relaciona la producción con el consumo. Su misión consiste en poner al producto demandado en disposición del mercado, de forma que facilite y estimule su compra.

Este tipo de decisiones sobre distribución son a largo plazo, y en muchas ocasiones resultan irreversibles. Debido a que existen varias alternativas para distribuir un mismo producto, a la hora de tomar una decisión de deben estudiar una serie de premisas como son características del mercado y producto, el sistema que emplea habitualmente el sector en su distribución o los recursos disponibles.

El **canal de distribución** es el camino que sigue el producto, a través de intermediarios, parte del productor y llega al consumidor. Los miembros que lo forman tienen muchas funciones clave para mejorar sus ventas como: La información, comunicación, contacto, adaptación, negociación y distribución física.

Ilustración 22: Canales de distribución de consumo



Fuente: Elaboración propia

La empresa como norma general realizará pedidos bajo demanda y los recibirá todos juntos cada dos semanas. El canal de distribución empleado es el segundo, compra los Hoverboards al fabricante asumiendo los gastos de envío y los vende directamente al consumidor final.

6.6 Epílogo

La empresa tiene como público objetivo a la población de edades comprendidas entre los 13 y 30 años para la comercialización de Hoverboards y para su servicio de desplazamiento con Hoverboard incluiría desde los 13 a los 40 años. Ambos están orientados a hombres y mujeres que no posean discapacidades funcionales que les impida su uso y de poder adquisitivo medio ya que no se trata de un bien de primera necesidad.

Aunque la tienda esté situada en Valencia el público objetivo incluiría tanto transeúntes como valencianos.

El tipo de persona que se decanta por la oferta que ofrece de la empresa es un público innovador, que le gusta diferenciarse y le preocupa su entorno y el cuidado al medio ambiente. Se trata de personas predispuestas a probar experiencias nuevas y los avances tecnológicos.

Tras observar las posibles estrategias que tiene la empresa, va a optar por la estrategia indiferenciada.

Las decisiones tomadas sobre las cuatro P han sido:

- **Producto:** Comercialización y servicio de desplazamiento con Hoverboard.
- **Precio:** Usando como base los precios de la competencia, el producto se venderá por 285€ y el servicio a 15€ hora y persona siendo los menores de 15 años de 12,50€ siempre y cuando vayan acompañados de al menos un adulto.
- **Comunicación:** Basada en la venta personal y comunicación en tienda, además se repartirán panfletos, tarjetas, presencia en redes sociales y en medios de comunicación de masas a nivel provincial.
- **Distribución:** compra los Hoverboards al fabricante asumiendo los gastos de envío y los vende directamente al consumidor final.

CAPITULO 7

ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO

7. Análisis económico-financiero

El análisis de los estados financieros, o análisis económico-financiero, se basa en la utilización de un conjunto de técnicas y herramientas que permitan obtener un diagnóstico de la situación y perspectivas de la empresa, en un periodo de tiempo determinado, con la finalidad de adoptar las decisiones más eficientes para la gestión de la misma.

Este análisis puede permitir a la empresa minimizar el impacto de las amenazas o puntos débiles y paralelamente potenciar las oportunidades o puntos fuertes de la misma.

Las cuentas anuales están integradas por el balance, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo y memoria, son la base del análisis económico-financiero para ello se van a simular las cuentas de la empresa y se estudiarán tres escenarios posibles: optimista, realista y pesimista.

Por otro lado, se obtendrá el VAN y el TIR de la empresa para calcular el umbral de rentabilidad y una previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias así como del balance a tres años vista.

7.1. Plan de inversión-financiación

La empresa deberá adquirir una serie de activos que son bienes, derechos y otros recursos que puede controlar económicamente y de los que espera obtener beneficios económicos en el futuro.

Los activos se clasificarán en corrientes y no corrientes:

- **Activos corrientes:** Son los que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación.
- **Activos no corrientes:** Agrupa los elementos del patrimonio dedicados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa.

Los activos no corrientes de la empresa los divide entre inmovilizado material e inmaterial cuyos costes se detallan en el **Anexo 7**.

- **Inmovilizado material:** Son elementos patrimoniales tangibles representados por bienes, muebles o inmuebles. En este apartado se incluirán los elementos de inversión inicial realizados para la tienda como es los sofás, los expositores, la isla central, la televisión, el mostrador, el jardín vertical, un ordenador, impresora-fax, teléfono, un datáfono y material de oficina.

- **Inmovilizado inmaterial:** Son elementos patrimoniales intangibles en forma de derechos susceptibles de valoración económica. En la empresa dentro de este apartado se sitúa el coste del software informático necesario para la actividad empresarial, el cual supone un coste mensual.

Tabla 1: Inversión inicial

| PARTIDA | INVERSIÓN | PRECIO | UNIDADES | TOTAL |
|--------------------------------|-------------------|---------|----------|--------------------|
| INMOVILIZADO INTANGIBLE | | | | 160,95€ |
| | SOFTWARE | 160,95€ | 1 | 160,95€ |
| INMOVILIZADO MATERIAL | | | | 12.623,13 € |
| MOBILIARIO | EXPOSITORES | 375€ | 5 | 1.875,43€ |
| MOBILIARIO | ISLA | 999,90€ | 1 | 999,90€ |
| MOBILIARIO | TELEVISOR | 349€ | 1 | 349€ |
| MOBILIARIO | MOSTRADOR | 216€ | 1 | 216€ |
| MOBILIARIO | JARDÍN | 120€ | 1 | 120€ |
| EQUIPO | ORDENADOR | 1.299€ | 1 | 1.299€ |
| PROCESOS | IMPRESORA-FAX | 153€ | 1 | 153€ |
| PROCESOS | TELÉFONO | 19,90€ | 1 | 19,90€ |
| PROCESOS | DATÁFONO | 29€ | 1 | 29€ |
| GENÉRICO | MATERIAL OFICINA | 100€ | GENÉRICO | 100€ |
| MOBILIARIO | SOFÁ | 349€ | 2 | 698€ |
| PUBLICIDAD | CUÑA RADIO | 71€ | 1 | 71€ |
| PUBLICIDAD | ANUNCIO PERIÓDICO | 369€ | 1 | 369€ |
| FUANZA | LOCAL | 550€ | 1 | 550€ |
| MERCANCÍA | HOVERBOARD | 285€ | 20 | 5.700€ |
| PUBLICIDAD | TARJETAS | 4,98€ | 1 | 4,98€ |
| PUBLICIDAD | PANFLETOS | 68,92 | 1 | 68,92€ |

Fuente: Elaboración propia

La primera inversión que va a realizar la empresa es el alquiler del local en la zona del Carmen en Valencia, para ello no precisará de la obtención de un crédito ya que no se trata de un desembolso significativo de capital, el coste es de 550€/mes y 550€ de fianza inicial.

Otros gastos que debe tener presente la empresa es el coste de la campaña publicitaria formada por la cuña en la radio, el anuncio en el periódico el Levante, las tarjetas y panfletos a repartir.

Al inicio de la actividad la empresa tendrá en el almacén 20 Hoverboards, 10 de ellos se destinarán al servicio de desplazamiento ya que 8 es el número máximo de personas para formar un grupo de ruta y la empresa debe tener provisiones por si se da dicha situación, uno más que llevará el empleado-guía y uno de repuesto por cualquier problema técnico que pueda suceder. Los 10 restantes serán puestos a disposición del público para su comercialización.

Como el precio de cada uno es de 285€, el valor económico de las existencias en la empresa será de 5.700€.

La inversión inicial total (intangible y material) asciende a 12.784€.

7.1.1 Plan de financiación

A continuación se presentan los gastos totales que debe abordar desde el primer momento de constitución la empresa y cómo va a hacer frente a los mismos. Para ello se deben diferenciar los fondos propios de los ajenos:

- Los fondos **propios** recogen las aportaciones realizadas por los socios o propietarios, los resultados realizados y repartibles del ejercicio y de ejercicios anteriores y los incrementos o disminuciones de patrimonio neto producidos por transacciones con acciones propias y reparto de resultados.
- Las fuentes de financiación **ajenas** simbolizan deudas exigibles, generadas a consecuencia de préstamos que personas ajenas a la organización han aportado, como sería el caso de entidades bancarias.

La empresa empleará ambos.

La inversión total a realizar por la empresa asciende a 29483,75€ con un volumen de tesorería de 15.000€.

Tabla 2: Plan de inversiones

| PLAN DE INVERSIONES | | |
|--|-----------|------------|
| | IMPORTE | % |
| 1 GASTOS AMORTIZABLES | 2.214 | 8% |
| Gastos de constitución y puesta en marcha | 1700 | 0,06 € |
| Campaña publicitaria apertura | 513,9 | 0,02 € |
| 2 INMOVILIZADO INMATERIAL | 161 | 1% |
| Aplicaciones informáticas | 160,95 | 0,01 € |
| 3 INMOVILIZADO FINANCIERO | 550 | 2% |
| Fianza local | 550 | 0,02 € |
| 4 INMOVILIZADO MATERIAL | 5.859 | 14% |
| Mobiliario | 4258 | 0,14 € |
| Equipo oficina | 201,9 | 0,01 € |
| Equipos procesos información | 1299 | 0,04 € |
| Utiles y herramientas | 100 | 0,00 € |
| Mercancias | 5700,00 | 0,19 € |
| 5 TOTAL INVERSIONES | 14.483,75 | 44% |
| 6 SALDO INICIAL TESORERÍA | 15000 | 0,50875482 |
| 7 TOTAL INVERSIONES Y SALDO INICIAL TESORERÍA | 29.483,75 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

El socio fundador dispone de 20.000€ por lo que los 9483,75€ restantes lo aportará mediante el uso de financiación ajena, es decir, solicitará un préstamo a una entidad bancaria.

Tabla 3: Recursos de la empresa

| PLAN DE FINANCIACION INICIAL | | |
|------------------------------|----------|--------|
| CONCEPTO | IMPORTE | % |
| Capital | 20000 | 0,68 € |
| Otros recursos propios | | 0,00 € |
| Capitalización paro | | 0,00 € |
| Prestamos entidades crédito | 9483,75 | 0,32 € |
| Otras ayudas | | 0,00 € |
| TOTAL RECURSOS | 29483,75 | 1 |

Fuente: Elaboración propia

El préstamo por valor de 9.484€ se amortizará durante 144 periodos con un interés anual del 5% y un TAE anual del 6,51% tal y como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 4: Préstamo

| PRÉSTAMO | | | | | | |
|-----------------------|---|--------|------------------------------|-------|-----------|-------|
| | | | | % | Cargo | Bonif |
| Importe | € | 9.484 | Ahorro fiscal | 0% | | 0 |
| Periodos | | 144 | Comisión anual | 0% | | |
| Intereses | | 0,42% | Comisión apertura | 2% | 142,25625 | |
| Años sin cargo | | 12 | Gastos Notaria | 0% | 0 | |
| Cap/año | | 12,00 | Cuota estudio | 0% | 0 | |
| Int. Anual | | 5% | Subvencion IMPI | 0% | | 0 |
| Carencia | | 2 | Subvención Financiera | 0% | 0 | 0 |
| TAE Per | | -0,71% | Coste añadido PER | 0,13% | 142,25625 | |
| TAE Anual | | 6,51% | Coste añadido Año | 1,51% | | |

Fuente: Elaboración propia

En el **anexo 8** se muestra la amortización del préstamo.

7.2 Plan de ventas.

En el plan de ventas se va a analizar la evolución de la empresa en un futuro de tres años vista pudiendo originar tres escenarios posibles: Optimista, realista o pesimista.

Tras negociar la empresa con el fabricante ha llegado a un acuerdo, el producto lo adquiere por un 50% del P.V.P. que tiene actualmente la empresa, es decir, 140€ con gastos incluidos. Los otros 145€ los adquiere de margen la empresa por cada Hoverboard que consiga vender.

Para el análisis se ha considerado un incremento anual de las ventas de un 5% incremental para los dos años siguientes, de manera que en 2017 se incrementen un 5% y en 2018 otro 5% respecto a 2017.

- **Escenario Realista:** Este es el escenario con mayores probabilidades de darse, en él encontramos que la empresa venderá durante el mes de Enero 20 Hoverboards y cada mes que pasa se incrementa en 5 unidades debido a la inversión de la empresa en la campaña publicitaria ya que cada vez un mayor número de la población sabe de su existencia y el “boca a boca”, de manera que en Febrero se prevé se venderán 25, en Marzo 30, etc. Como media mensual obtenemos que la empresa vende 47,50 Hoverboards al mes y al finalizar el año 570 unidades.

Lo mismo sucede con el servicio de desplazamiento en Hoverboard, tenemos un empleado contratado a media jornada que cuando no está guiando rutas está en tienda colaborando con el otro empleado, las horas dedicadas a las rutas se prevé aumenten en un 2% mensual comenzando con 10 horas en el mes de Enero. Como media mensual la empresa realiza rutas con una duración de aproximadamente 21 horas y al final del año 252 horas.

La facturación de la empresa durante su primer año asciende a 166.230€.

- **Escenario Optimista:** Partiendo de la situación anterior si el producto tuviese una mejor acogida entre la población de lo que se preveía en un primer momento, las ventas para la empresa se incrementarían. Para este escenario se ha supuesto un incremento del 3% de las ventas sobre las obtenidas con el escenario realista.

La facturación de la empresa en este escenario sería de 216.099€.

- **Escenario pesimista:** Partiendo de la situación realista si el producto tuviese una mala acogida entre la población de lo que se preveía en un primer

momento, las ventas para la empresa se reducirían. Para este escenario se ha supuesto un descenso del 3% de las ventas sobre las obtenidas con el escenario realista.

La facturación de la empresa en este escenario sería de 116.361€.

Tabla 5: Escenarios

| | Optimista | Realista | Pesimista |
|----------|-----------|-----------|-----------|
| Venta | 741 | 570 | 399 |
| Precio | 285 € | 285 € | 285 € |
| Servicio | 328 | 252 | 176 |
| Precio | 15 € | 15 € | 15 € |
| Total | 216.099 € | 166.230 € | 116.361 € |

Fuente: Elaboración propia

7.3 Plan de tesorería

Con este plan se busca analizar la liquidez de la empresa para ver cuál sería su situación para hacer frente a sus deudas con vencimiento a corto plazo, para ello se van a exponer los cobros y pagos a efectuar.

COBROS

En este apartado se incluiría el préstamo solicitado por la empresa a una entidad bancaria por el valor de 9.484€ así como los ingresos que la empresa ha previsto en el escenario realista (Plan de ventas) así como los 20.000€ aportados de capital inicial por el socio fundador.

En los cobros debemos tener presente las variaciones anuales que van a producirse, se ha estimado que tendrán un incremento del 5% el volumen de negocio.

PAGOS

Como indica el PGC los gastos correspondientes al inicio de la actividad se deben imputar al primer ejercicio en ellos encontramos el gasto de constitución de la empresa, gasto de notario o licencias que ascienden a 1.700€.

En los pagos que debe asumir la empresa se incluyen todos aquellos que necesariamente debe realizar para su puesta en funcionamiento (plan de inversión) junto con los 6.600€ anuales por el alquiler del local (550€ mensuales) así como 550€ de fianza inicial.

Respecto al inmovilizado, las partidas que lo conforman y el gasto total a asumir por la empresa aparecen detallados en el plan de inversión (punto 7.1.1 del trabajo).

Respecto a la publicidad y las promociones el gasto de la empresa asciende a 513.9€ donde se incluyen el coste de las tarjetas, panfletos informativos a repartir por los empleados, la cuña de radio en la cadena FM y el anuncio en el periódico el Levante entre semana en blanco y negro y en primera página especificados cada uno en el coste de inversión inicial, cada año la empresa realizará el mismo plan de marketing pero el precio variará en un 2% incremental en 2017 respecto a 2015, y otro 2% en 2018 respecto a 2017.

En la partida de primas de seguros la empresa ha conseguido un acuerdo con la aseguradora Mapfre para el seguro de empresa por 500€ al año.

La empresa tiene 3 empleados como se ha previsto en el apartado 5: Un gerente, un empleado especializado en tienda y otro empleado especializado en el desplazamiento con Hoverboards. Se prevé que tengan una variación anual del 2% el gasto en el que incurrirá la empresa en esta partida durante 2016 se especifica en la tabla siguiente:

Tabla 6: Gasto de personal

| | Salario bruto | Seguridad social 30% | Coste personal |
|-------------------|----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Gerente | 22000 | 6600 | 28600 |
| Empleado 1 | 15000 | 4500 | 19500 |
| Empleado 2 | 9000 | 2700 | 11700 |
| Total | 46000 | 13800 | 59800 |

Fuente: Elaboración propia

Los suministros que necesita la empresa son de luz, agua, línea de teléfono e internet. La luz que se va a utilizar es de bajo consumo pero al tener que cargar los Hoverboards se hace más uso de electricidad del que corresponde a la tienda en sí por lo que en el contrato firmado con Endesa y el suministro de agua forman un total para la empresa de 400€ mensuales que al final del año hacen un total de 4.800€.

La línea de teléfono e Internet se contratará a la empresa ONO por un coste mensual de 58.39€/mes, 700.68€ al año (Ilustración 16 del Anexo 7).

En la partida de cuota del préstamo aparece la amortización del mismo como se ha mencionado en el plan de financiación.

Para el cálculo del IVA se utiliza el 21%.

El impuesto sobre Sociedades se ha generalizado al 25% den 2015-2016 respecto a los dos años, se aplica para el primer periodo con base imponible positiva y el siguiente aplicable a las microempresas y en función del tramo de beneficio siempre que se cumplan estos requisitos: menos de 25 empleados, mantener o incrementar la plantilla desde la aplicación del tipo reducido y facturar anualmente menos de 5 millones de euros.

Por último el coste de las materias primas, en este caso los Hoverboards, que como se ha comentado la empresa las adquiere por 140€ la unidad.

ESCENARIO REALISTA

Tabla 7: Presupuesto realista de tesorería a 3 años

| PRESUPUESTO DE TESORERIA TRES AÑOS | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|
| | 1º año | 2º año | 3º año |
| COBROS | 201138,30 | 211195,22 | 221754,98 |
| Ventas | 166230,00 | 174541,50 | 183268,58 |
| IVA Repercutido | 34908,30 | 36653,72 | 38486,40 |
| PAGOS | 167866,00 | 194801,85 | 202355,30 |
| Consumos | 80640,00 | 84672,00 | 88905,60 |
| Gastos de personal | 46000,00 | 46920,00 | 47858,40 |
| Seg.Social Trabajadores | 13800,00 | 13800,00 | 14076,00 |
| Alquileres oficina | 665,50 | 678,81 | 692,39 |
| Primas de Seguros | 500,00 | 510,00 | 520,20 |
| Publicidad y Promociones | 621,82 | 634,26 | 646,94 |
| Suministros | 6655,82 | 6788,94 | 6924,72 |
| I.V.A. | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| IVA repercutido | 34908,30 | 36653,72 | 38486,40 |
| IVA soportado | 3892,27 | 1406,13 | 1434,26 |
| IVA a pagar | 31016,03 | 35247,58 | 37052,15 |
| Pago de IVA | 18508,67 | 34611,87 | 36384,45 |
| I.R.P.F. | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Ingresos | 166230,00 | 174541,50 | 175268,76 |
| Gastos | 149430,63 | 154523,92 | 154988,81 |
| Beneficio | 16799,37 | 20017,58 | 20279,95 |
| Pago fraccionado IRPF | 0,00 | 5711,79 | 5294,03 |
| Cuota préstamo | 474,19 | 474,19 | 1052,57 |
| DIFERENCIA COBROS-PAGOS | 33272,30 | 16393,36 | 19399,68 |
| SALDO ANTERIOR | 15000,00 | 48272,30 | 64665,66 |
| SALDO ACUMULADO | 48272,30 | 64665,66 | 84065,34 |

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior en 2016 el saldo acumulado es de 48.272,30€ dato obtenido a partir de la diferencia entre cobros y pagos, y sumando el saldo anterior que en este caso son los 15.000€ destinados a tesorería en el momento inicial de la inversión por el socio fundador.

Para 2017 la diferencia entre cobros y pagos se reduce a 16.393,36€ pero como el saldo anterior ha aumentado a 48.272,30€ el acumulado asciende a 64.665,66€.

Por último, el tercer año 2018 tiene un saldo acumulado de 84.065,34€ formado por la suma de 19.399,68€ (cobros-pagos) y 64.665,66€ (saldo anterior).

En el **Anexo 9** se ha añadido una tabla donde se especifica por meses de cada año la previsión de tesorería de donde se han obtenido los datos.

A continuación se presentan los presupuestos de tesorería para los otros dos escenarios:

ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 8: Presupuesto optimista de tesorería a 3 años

| PRESUPUESTO DE TESORERIA TRES AÑOS | | | |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 1º año | 2º año | 3º año |
| COBROS | 261479,79 | 274553,78 | 288281,47 |
| Ventas | 216099,00 | 226903,95 | 238249,15 |
| IVA Repercutido | 45380,79 | 47649,83 | 50032,32 |
| PAGOS | 198211,61 | 233815,05 | 242305,82 |
| Consumos | 104580,00 | 109809,00 | 115299,45 |
| Gastos de personal | 46000,00 | 46920,00 | 47858,40 |
| Seg.Social Trabajadores | 13800,00 | 13800,00 | 14076,00 |
| Alquileres oficina | 665,50 | 678,81 | 692,39 |
| Primas de Seguros | 500,00 | 510,00 | 520,20 |
| Publicidad y Promociones | 621,82 | 634,26 | 646,94 |
| Suministros | 6655,82 | 6788,94 | 6924,72 |
| I.V.A. | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| IVA repercutido | 45380,79 | 47649,83 | 50032,32 |
| IVA soportado | 4189,05 | 1406,13 | 1434,26 |
| IVA a pagar | 41191,74 | 46243,70 | 48598,07 |
| Pago de IVA | 24828,78 | 45415,21 | 47727,95 |
| I.R.P.F. | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Ingresos | 216099,00 | 226903,95 | 227849,38 |
| Gastos | 173456,13 | 179746,42 | 180315,84 |
| Beneficio | 42642,87 | 47157,53 | 47533,54 |
| Pago fraccionado IRPF | 0,00 | 8699,15 | 7317,42 |
| Cuota préstamo | 559,69 | 559,69 | 1242,36 |
| DIFERENCIA COBROS-PAGOS | 63268,18 | 40738,73 | 45975,65 |
| SALDO ANTERIOR | 15000,00 | 78268,18 | 119006,91 |
| SALDO ACUMULADO | 78268,18 | 119006,91 | 164982,56 |

Fuente: Elaboración propia

ESCENARIO PESIMISTA

Tabla 9: Presupuesto pesimista de tesorería a 3 años

| PRESUPUESTO DE TESORERIA TRES AÑOS | | | |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 1° año | 2° año | 3° año |
| COBROS | 140796,81 | 147836,65 | 155228,48 |
| Ventas | 116361,00 | 122179,05 | 128288,00 |
| IVA Repercutido | 24435,81 | 25657,60 | 26940,48 |
| PAGOS | 137520,39 | 153064,23 | 159134,12 |
| Consumos | 56700,00 | 59535,00 | 62511,75 |
| Gastos de personal | 46000,00 | 46920,00 | 47858,40 |
| Seg.Social Trabajadores | 13800,00 | 13800,00 | 14076,00 |
| Alquileres oficina | 665,50 | 678,81 | 692,39 |
| Primas de Seguros | 500,00 | 510,00 | 520,20 |
| Publicidad y Promociones | 621,82 | 634,26 | 646,94 |
| Suministros | 6655,82 | 6788,94 | 6924,72 |
| I.V.A. | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| IVA repercutido | 24435,81 | 25657,60 | 26940,48 |
| IVA soportado | 3595,49 | 1406,13 | 1434,26 |
| IVA a pagar | 20840,32 | 24251,47 | 25506,22 |
| Pago de IVA | 12188,56 | 23808,54 | 25040,94 |
| I.R.P.F. | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Ingresos | 116361,00 | 122179,05 | 122688,13 |
| Gastos | 125405,13 | 129301,42 | 129661,77 |
| Beneficio | -9044,13 | -7122,37 | -6973,64 |
| Pago fraccionado IRPF | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Cuota préstamo | 388,69 | 388,69 | 862,78 |
| DIFERENCIA COBROS-PAGOS | 3276,42 | -5227,58 | -3905,64 |
| SALDO ANTERIOR | 15000,00 | 18276,42 | 13048,84 |
| SALDO ACUMULADO | 18276,42 | 13048,84 | 9143,20 |

Fuente: Elaboración propia

7.4 Balance previsional

El balance es un componente básico de los estados financieros que informa sobre la situación patrimonial de una entidad en un momento determinado de tiempo. El objetivo básico del balance es suministrar información sobre los recursos económicos (activos) con los que cuenta la entidad y sobre la estructura financiera o fuentes de financiación.

Las fuentes de financiación, u origen de los recursos que financian las inversiones de la empresa, pueden clasificarse en dos grandes categorías: patrimonio neto y pasivo ajeno. El patrimonio neto está formado por los recursos financieros que no son

exigibles por terceros, bien porque se haya generado por la propia empresa o porque se hayan obtenido sin obligación de reembolso.

El pasivo ajeno son los recursos exigibles que la empresa deberá reembolsar en un plazo determinado. Según el plazo de cancelación de las deudas, se clasifican a larga plazo o pasivo no corriente y corto plazo o pasivo corriente. El patrimonio neto y el exigible a largo plazo constituye lo que se denomina financiación básica.

Atendiendo al equilibrio entre la estructura económica y financiera, el balance provee información para analizar la inversión realizada en la empresa y conocer cuál es el origen de los recursos que la financian.

ESCENARIO REALISTA

Tabla 10: Balance escenario realista

| BALANCE | | | | |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Activo | Inicial | 1º año | 2º año | 3º año |
| Activo Fijo | 7259,30 | 5807,44 | 4355,58 | 2903,72 |
| Activo Ficticio | 2284,21 | 1827,37 | 1370,53 | 913,69 |
| Inmovilizado material | 4842,07 | 4842,07 | 4842,07 | 4842,07 |
| Amortización acumulada | | 968,41 | 1936,83 | 2905,24 |
| Inmovilizado inmaterial | 133,02 | 133,02 | 133,02 | 133,02 |
| Amortización Acumulada | | 26,60 | 53,21 | 79,81 |
| Activo circulante | 22224,45 | 52983,04 | 69376,41 | 88776,09 |
| Mercancías | 4710,74 | 4710,74 | 4710,74 | 4710,74 |
| Clientes | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| HP IVA | 2513,71 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hacienda IRPF | | 0,00 | 0,00 | |
| Caja | 15000,00 | 48272,30 | 64665,66 | 84065,34 |
| Activo Total | 29483,75 | 58790,48 | 73731,98 | 91679,80 |
| Pasivo | Inicial | 1º año | 2º año | 3º año |
| Patrimonio neto | 20000,00 | 32599,53 | 47612,72 | 64987,20 |
| Capital propio | 20000,00 | 20000,00 | 20000,00 | 20000,00 |
| R. N. T. | | 12599,53 | 27612,72 | 44987,20 |
| Exigible | 9483,75 | 26190,95 | 26119,27 | 26692,60 |
| Crédito Bancario | 9483,75 | 9483,75 | 9483,75 | 8891,93 |
| Proveedores | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| HP IVA | | 12507,36 | 13143,07 | 13810,77 |
| Hacienda Impuestos s/beneficios | | 4199,84 | 3492,45 | 3989,91 |
| Nec. Financiera | | | | |
| Pasivo Total | 29483,75 | 58790,48 | 73731,98 | 91679,80 |

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el balance del escenario realista en 2016 junto con su evolución en 2017 y 2018, se puede extraer la siguiente información:

2016

Del total del activo en el primer año, un 90% corresponde al activo circulante donde las principales partidas son Caja con 48272,30€ seguida de Mercancías con 4710,74€. El activo fijo representa a penas un 10% del total donde las partidas de mayor relevancia son el Inmovilizado material de 4.842,07€ y el Activo ficticio de 1.827,37€.

Respecto al pasivo y patrimonio neto las partidas se encuentran más equitativas ya que del total el patrimonio neto supone un 55% donde destacamos los 20.000€ aportados por el socio fundador en la partida de Capital propio. En el exigible que representa el 45% restante encontramos las principales deudas que debe llevar a cabo la empresa a corto plazo son el pago del IVA a Hacienda Pública que asciende a 12.507,36€ seguido del crédito solicitado por la empresa al inicio de la actividad que asciende a 9.483,75€

En conclusión, el total del balance para el primer año de actividad toma un valor positivo de 58.790,48€.

2017

Si analizamos su evolución en 2017 cabe destacar el incremento del activo debido al aumento de la amortización acumulada dentro del Activo fijo que pasa a ser de 1.936,83€ respecto a los 958,41€ de 2016. Por otro lado, el activo ficticio se ve reducido en un 25% lo que provoca al final del ejercicio un descenso del activo fijo en un 25%. El activo circulante se ha incrementado respecto a 2016 por la partida de Caja un 34% lo que tiene como consecuencia final sobre el activo total un aumento del 25% respecto al primer año alcanzando una cifra de 73.731,98€

La situación del patrimonio neto varía considerablemente por un ascenso de 15.000€ en la partida del resultado neto acumulado y el exigible presenta péquelas variaciones respecto a 2016.

El balance por lo tanto en 2017 asciende a 73731,98€

2018

En 2018 en el Activo fijo sigue incrementándose la amortización acumulada sobre unos 10.000€ más que 2017 y el activo ficticio se reduce a 913,69€. En el activo corriente la partida Caja continua aumentando a tomar valores en este año de 84.065,34€.

En el Patrimonio neto el resultado neto acumulado continua incrementándose hasta 44.987,20€, un 63% más que el año anterior. Los valores de las partidas del activo corriente siguen la misma trayectoria que los dos años anteriores.

El resultado del balance para el 2018 se prevé será de 91.679,80€, un 24% más que en 2017 y un 56% más que en 2016.

ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 11: Balance escenario optimista

| BALANCE | | | | |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| Activo | Inicial | 1º año | 2º año | 3º año |
| Activo Fijo | 7259,30 | 5807,44 | 4355,58 | 2903,72 |
| Activo Ficticio | 2284,21 | 1827,37 | 1370,53 | 913,69 |
| Inmovilizado material | 4842,07 | 4842,07 | 4842,07 | 4842,07 |
| Amortización acumulada | | 968,41 | 1936,83 | 2905,24 |
| Inmovilizado inmaterial | 133,02 | 133,02 | 133,02 | 133,02 |
| Amortización Acumulada | | 26,60 | 53,21 | 79,81 |
| Activo circulante | 23934,45 | 84392,14 | 119331,45 | 160428,81 |
| Mercancías | 6123,97 | 6123,97 | 6123,97 | 6123,97 |
| Clientes | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| HP IVA | 2810,49 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hacienda IRPF | | 0,00 | 0,00 | |
| Caja | 15000,00 | 78268,18 | 113207,48 | 154304,84 |
| Activo Total | 31193,75 | 90199,58 | 123687,02 | 163332,53 |
| Pasivo | Inicial | 1º año | 2º año | 3º año |
| Patrimonio neto | 20000,00 | 51982,15 | 87350,30 | 126102,52 |
| Capital propio | 20000,00 | 20000,00 | 20000,00 | 20000,00 |
| R. N. T. | | 31982,15 | 67350,30 | 106102,52 |
| Exigible | 11193,75 | 38217,43 | 36336,72 | 37230,01 |
| Crédito Bancario | 11193,75 | 11193,75 | 11193,75 | 10495,21 |
| Proveedores | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| HP IVA | | 16362,96 | 17191,45 | 18061,57 |
| Hacienda Impuestos s/beneficios | | 10660,72 | 7951,52 | 8673,23 |
| Nec. Financiera | | | | |
| Pasivo Total | 31193,75 | 90199,58 | 123687,02 | 163332,53 |

Fuente: Elaboración propia

En este escenario se sigue la trayectoria comentada en el escenario realista para el activo, pasivo y patrimonio neto pero con mayores variaciones positivas entre las partidas debido a que el nivel de ventas aumenta y también se contratan más horas para realizar rutas con el Hoverboard produciendo aumentos del efectivo de la tienda, se necesita más materia prima lo que explica el aumento de mercancías. En el patrimonio neto se observa el correspondiente incremento del resultado neto acumulado y, en consecuencia, en el exigible el coste del IVA aumenta.

ESCENARIO PESIMISTA

Tabla 12: Balance escenario pesimista

| BALANCE | | | | |
|---------------------------------|----------|----------|-----------|-----------|
| Activo | Inicial | 1° año | 2° año | 3° año |
| Activo Fijo | 7259,30 | 5807,44 | 4355,58 | 2903,72 |
| Activo Ficticio | 2284,21 | 1827,37 | 1370,53 | 913,69 |
| Inmovilizado material | 4842,07 | 4842,07 | 4842,07 | 4842,07 |
| Amortización acumulada | | 968,41 | 1936,83 | 2905,24 |
| Inmovilizado inmaterial | 133,02 | 133,02 | 133,02 | 133,02 |
| Amortización Acumulada | | 26,60 | 53,21 | 79,81 |
| Activo circulante | 20514,45 | 21573,94 | 16346,36 | 12440,72 |
| Mercancías | 3297,52 | 3297,52 | 3297,52 | 3297,52 |
| Clientes | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| HP IVA | 2216,93 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hacienda IRPF | | 0,00 | 0,00 | |
| Caja | 15000,00 | 18276,42 | 13048,84 | 9143,20 |
| Activo Total | 27773,75 | 27381,38 | 20701,94 | 15344,44 |
| Pasivo | Inicial | 1° año | 2° año | 3° año |
| Patrimonio neto | 20000,00 | 10955,87 | 3833,50 | -1504,16 |
| Capital propio | 20000,00 | 20000,00 | 20000,00 | 20000,00 |
| R. N. T. | | -9044,13 | -16166,50 | -21504,16 |
| Exigible | 7773,75 | 16425,51 | 16868,44 | 16848,60 |
| Crédito Bancario | 7773,75 | 7773,75 | 7773,75 | 7288,64 |
| Proveedores | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| HP IVA | | 8651,76 | 9094,69 | 9559,97 |
| Hacienda Impuestos s/beneficios | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Nec. Financiera | | | | |
| Pasivo Total | 27773,75 | 27381,38 | 20701,94 | 15344,44 |

Fuente: Elaboración propia

En el escenario de la empresa las masas patrimoniales se reducen debido a un descenso de la partida de caja puesto que la empresa vende menos y se contrata menos el servicio que ofrece respecto al escenario realista, el resultado neto acumulado desde el primer año toma valores negativos, el IVA pagar al igual que las mercancías descienden porque al vender menos se necesita menor cantidad de materia prima.

Aunque el balance continúa dando valores positivos durante los tres primeros años, en el futuro si persiste este escenario, las pérdidas de la empresa se incrementarían hasta el punto en que no podría continuar su actividad ya que por el momento el peso de los costes está siendo absorbido en gran parte por el capital propio.

7.5 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias es un estado flujo que recoge algunas de las causas que determinan la evolución entre dos momentos consecutivos en el tiempo de una variable: el patrimonio neto (PN). A diferencia del balance, que muestra la composición y el valor del dicho PN en una fecha concreta, la cuenta de pérdidas y ganancias explica algunas de las variaciones que ha experimentado el PN en un período de tiempo.

Por lo tanto esta cuenta recoge el resultado del ejercicio, formado por los ingresos y gastos del mismo, excepto cuando proceda su imputación directa al PN de acuerdo con lo previsto en las normas de registro y valoración recogidas en la segunda parte del PGC.

ESCENARIO REALISTA

Tabla 13: Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario realista

| CUENTA DE RESULTADOS | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| | AÑO 1 | %INGR. | AÑO 2 | %INGR. | AÑO 3 | %INGR. |
| Ventas | 166.230,00 € | 1 | 174.541,50 € | 1 | 183.268,58 € | 1 |
| TOTAL INGRESOS | 166.230 | 100,0% | 174.542 | 100,0% | 183.269 | 100,0% |
| Consumos | 80.640,00 € | 0,485111 | 84.672,00 € | 0,485111 | 88.905,60 € | 0,485111 |
| GASTOS VARIABLES | 80.640 | 48,5% | 84.672 | 48,5% | 88.906 | 48,5% |
| MARGEN BRUTO | 85590 | 0,514889 | 89869,5 | 0,514889 | 94362,975 | 0,514889 |
| Gastos de personal | 46000 | 0,276725 | 46920 | 0,2688186 | 47858,4 | 0,2611381 |
| Seg.Social Trabajadores | 13800 | 0,0830175 | 13800 | 0,0790643 | 14076 | 0,0768053 |
| TOTAL GASTOS DE PERSONAL | 59.800 | 36,0% | 60.720 | 34,8% | 61.934 | 33,8% |
| Alquileres oficina | 550 | 0,0033087 | 561 | 0,0032141 | 572,22 | 0,0031223 |
| Primas de Seguros | 500 | 0,0030079 | 510 | 0,0029219 | 520,2 | 0,0028385 |
| Publicidad y Promociones | 513,9 | 0,0030915 | 524,178 | 0,0030032 | 534,66156 | 0,0029174 |
| Suministros | 5500,68 | 0,0330908 | 5610,6936 | 0,0321453 | 5722,907472 | 0,0312269 |
| Amortizaciones | 1451,859504 | 0,008734 | 1451,859504 | 0,0083181 | 1451,859504 | 0,007922 |
| TOTAL OTROS GTOS. ESTRUCTURA | 8.516 | 5,1% | 8.658 | 5,0% | 8.802 | 4,8% |
| B.A.I.I. | 17273,5605 | 0,1039136 | 20491,7689 | 0,1174034 | 23626,72646 | 0,1289186 |
| Gastos financieros préstamo | 474,1875 | 0,0028526 | 474,1875 | 0,0027168 | 460,7470363 | 0,0025141 |
| RESULTADOS FINANCIEROS | 474 | 0,3% | 474 | 0,3% | 461 | 0,3% |
| GASTOS FIJOS | 68.791 | 41,4% | 69.852 | 40,0% | 71.197 | 38,8% |
| RESULTADOS EXTRAORDINARIOS | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% |
| B.A.I. | 16799,37 | 0,10 | 20017,58 | 0,11 | 23165,98 | 0,13 |
| Impuesto s/beneficios | 4199,84 | 0,03 | 5004,40 | 0,03 | 5791,49 | 0,03 |
| BENEFICIO NETO | 12599,53 | 0,08 | 15013,19 | 0,09 | 17374,48 | 0,09 |
| RESULTADO NETO ACUMULADO | 12599,53 | | 27612,72 | | 44987,20 | |

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS VERTICAL

En el escenario realista del año 2016 se puede observar un resultado neto al terminar el primer ejercicio de 12.599,53€, que este dato sea positivo es muy favorable para la empresa ya que si observamos las partidas vemos como los ingresos al ascender a 166.230,00€ se sitúan por encima de los gastos de consumos que suponen un 48,5% de lo recaudado con las ventas y un margen bruto de 85.590€ a los que se descuentan los gastos del personal, de estructura y financieros por los intereses del préstamo concedido.

Si diferenciamos los gastos se observa que los consumos, es decir, el coste de la compra de Hoverboards directamente al fabricante supone un 48,5% de los gastos que debe afrontar a corto plazo la empresa. En los costes fijos las partidas de mayor relevancia son el coste de personal por el sueldo del gerente y los dos trabajadores que representan el 27.67% del total de costes fijos y los suministros representan el 3.3%, como se ha comentado anteriormente en esta partida se incluye luz, agua, Internet y línea de teléfono.

La estructura de costes variables y fijos de la empresa está bastante igualada.

ANÁLISIS HORIZONTAL

Al comparar los datos del resultado neto de 2016 con los dos años siguientes se observa que en 2017 éste se ha duplicado y respecto a 2018 ha vuelto a incrementar llegando a ser de 44.957,20€ , es decir, más de tres veces y medio superior al dato obtenido en 2016.

Esto no habría sido posible sin un incremento constante del volumen de negocio de la empresa del 5% anual y de 5 unidades adicionales que se venden cada mes respecto al mes anterior. Al aumentar las ventas se han incrementado los consumos y debido al aumento del 2% anual de los salarios y costes debido a la inflación.

La amortización es constante durante los tres años y el impuesto sobre sociedades es del 25% de los beneficios obtenidos por la empresa como se ha indicado en el apartado 7.3 (Plan de tesorería).

En resumen, la empresa si se da este escenario obtendría beneficios de su actividad y de hecho, se irían incrementando durante los dos años siguientes de manera bastante significativa.

La empresa podría llegar a plantearse invertir y obtener así ingresos financieros para mejorar todavía más su beneficio neto.

ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 14: Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario optimista

| CUENTA DE RESULTADOS | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| | AÑO 1 | %INGR. | AÑO 2 | %INGR. | AÑO 3 | %INGR. |
| Ventas | 216.099,00 € | 1 | 226.903,95 € | 1 | 238.249,15 € | 1 |
| TOTAL INGRESOS | 216.099 | 100,0% | 226.904 | 100,0% | 238.249 | 100,0% |
| Consumos | 104.580,00 € | 0,4839449 | 109.809,00 € | 0,4839449 | 115.299,45 € | 0,4839449 |
| GASTOS VARIABLES | 104.580 | 48,4% | 109.809 | 48,4% | 115.299 | 48,4% |
| MARGEN BRUTO | 111519 | 0,5160551 | 117094,95 | 0,5160551 | 122949,6975 | 0,5160551 |
| Gastos de personal | 46000 | 0,2128654 | 46920 | 0,2067835 | 47858,4 | 0,2008754 |
| Seg.Social Trabajadores | 13800 | 0,0638596 | 13800 | 0,0608187 | 14076 | 0,059081 |
| TOTAL GASTOS DE PERSONAL | 59.800 | 27,7% | 60.720 | 26,8% | 61.934 | 26,0% |
| Alquileres oficina | 550 | 0,0025451 | 561 | 0,0024724 | 572,22 | 0,0024018 |
| Primas de Seguros | 500 | 0,0023138 | 510 | 0,0022476 | 520,2 | 0,0021834 |
| Publicidad y Promociones | 513,9 | 0,0023781 | 524,178 | 0,0023101 | 534,66156 | 0,0022441 |
| Suministros | 5500,68 | 0,0254544 | 5610,6936 | 0,0247272 | 5722,907472 | 0,0240207 |
| Amortizaciones | 1451,859504 | 0,0067185 | 1451,859504 | 0,0063986 | 1451,859504 | 0,0060939 |
| TOTAL OTROS GTOS. ESTRUCTURA | 8.516 | 3,9% | 8.658 | 3,8% | 8.802 | 3,7% |
| B.A.I.I. | 43202,5605 | 0,1999202 | 47717,2189 | 0,210297 | 52213,44896 | 0,2191548 |
| Gastos financieros préstamo | 559,6875 | 0,00259 | 559,6875 | 0,0024666 | 543,8236075 | 0,0022826 |
| RESULTADOS FINANCIEROS | 560 | 0,3% | 560 | 0,2% | 544 | 0,2% |
| GASTOS FIJOS | 68.876 | 31,9% | 69.937 | 30,8% | 71.280 | 29,9% |
| RESULTADOS EXTRAORDINARIOS | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% |
| B.A.I. | 42642,87 | 0,20 | 47157,53 | 0,21 | 51669,63 | 0,22 |
| Impuesto s/beneficios | 10660,72 | 0,05 | 11789,38 | 0,05 | 12917,41 | 0,05 |
| BENEFICIO NETO | 31982,15 | 0,15 | 35368,15 | 0,16 | 38752,22 | 0,16 |
| RESULTADO NETO ACUMULADO | 31982,15 | | 67350,30 | | 106102,52 | |

Fuente: Elaboración propia

La cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario optimista provoca que el volumen de ventas sea mayor y en consecuencia, los ingresos. Este incremento del 3% sobre las ventas del escenario realista también provoca que la empresa necesite de un mayor número de materias primas para abastecerse de Hoverboards por lo que los gastos variables se incrementan y suponen un 48,4% del total de gastos durante el ejercicio (misma situación que en el escenario anterior).

Los gastos fijos más relevantes siguen siendo los del personal seguidos de los gastos de suministros. En este escenario, el peso de los costes fijos se reduce al 31,9% por lo que la estructura de gastos de la empresa pasa a ser claramente flexible.

Al tener la empresa un mayor beneficio antes de impuestos, el impuesto de sociedades reporta un mayor gasto siendo su peso del 5% y teniendo finalmente un beneficio neto de 31.982,15€, es decir un 15% sobre el total de los ingresos por la actividad de la

empresa es lo que efectivamente va a tener al final de 2016 el restante 85% ha sido absorbido por los costes.

Durante los dos años siguientes la situación se mantiene con un incremento constante en la partida de ventas por ese incremento anual del 5% que provoca a la empresa una pérdida de peso paulatino en los costes fijos y que al final de cada ejercicio se incrementa ligeramente el porcentaje que tiene el beneficio neto respecto a los ingresos (pasa a un 16%).

ESCENARIO PESIMISTA

Tabla 15: Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario pesimista

| CUENTA DE RESULTADOS | | | | | | |
|------------------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| | AÑO 1 | %INGR. | AÑO 2 | %INGR. | AÑO 3 | %INGR. |
| Ventas | 116.361,00 € | 1 | 122.179,05 € | 1 | 128.288,00 € | 1 |
| TOTAL INGRESOS | 116.361 | 100,0% | 122.179 | 100,0% | 128.288 | 100,0% |
| Consumos | 56.700,00 € | 0,4872767 | 59.535,00 € | 0,4872767 | 62.511,75 € | 0,4872767 |
| GASTOS VARIABLES | 56.700 | 48,7% | 59.535 | 48,7% | 62.512 | 48,7% |
| MARGEN BRUTO | 59661 | 0,5127233 | 62644,05 | 0,5127233 | 65776,2525 | 0,5127233 |
| Gastos de personal | 46000 | 0,3953215 | 46920 | 0,3840266 | 47858,4 | 0,3730544 |
| Seg.Social Trabajadores | 13800 | 0,1185964 | 13800 | 0,112949 | 14076 | 0,1097219 |
| TOTAL GASTOS DE PERSONAL | 59.800 | 51,4% | 60.720 | 49,7% | 61.934 | 48,3% |
| Alquileres oficina | 550 | 0,0047267 | 561 | 0,0045916 | 572,22 | 0,0044604 |
| Primas de Seguros | 500 | 0,004297 | 510 | 0,0041742 | 520,2 | 0,0040549 |
| Publicidad y Promociones | 513,9 | 0,0044164 | 524,178 | 0,0042902 | 534,66156 | 0,0041677 |
| Suministros | 5500,68 | 0,0472725 | 5610,6936 | 0,0459219 | 5722,907472 | 0,0446098 |
| Amortizaciones | 1451,859504 | 0,0124772 | 1451,859504 | 0,011883 | 1451,859504 | 0,0113172 |
| TOTAL OTROS GTOS. ESTRUCTURA | 8.516 | 7,3% | 8.658 | 7,1% | 8.802 | 6,9% |
| B.A.I.I. | -8655,439504 | -0,074384 | -6733,681104 | -0,055113 | -4959,996036 | -0,038663 |
| Gastos financieros préstamo | 388,6875 | 0,0033404 | 388,6875 | 0,0031813 | 377,6704651 | 0,0029439 |
| RESULTADOS FINANCIEROS | 389 | 0,3% | 389 | 0,3% | 378 | 0,3% |
| GASTOS FIJOS | 68.705 | 59,0% | 69.766 | 57,1% | 71.114 | 55,4% |
| RESULTADOS EXTRAORDINARIOS | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% |
| B.A.I. | -9044,13 | -0,08 | -7122,37 | -0,06 | -5337,67 | -0,04 |
| Impuesto s/beneficios | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| BENEFICIO NETO | -9044,13 | -0,08 | -7122,37 | -0,06 | -5337,67 | -0,04 |
| RESULTADO NETO ACUMULADO | -9044,13 | | -16166,50 | | -21504,16 | |

Fuente: Elaboración propia

En este escenario el volumen de la empresa se contrae debido a un descenso del 3% de la actividad de la empresa en cuanto a ventas y al servicio que ofrece respecto al escenario realista, la situación que encontramos es la inversa al escenario optimista ya que esto repercute en una menor necesidad de consumos por lo que gana peso los gastos fijos de la empresa respecto al total tendiendo hacia una estructura de costes rígida. Con los ingresos de la empresa solo se puede afrontar a los costes variables y de

personal, al añadir los gastos de estructura el margen de la empresa desaparece y toma valores negativos.

Al no poseer ingresos financieros pero sí gastos por el préstamo, la situación continua empeorando y lógicamente como el beneficio es nulo no pagará impuestos. Esta situación se repite durante los dos años siguientes y como se había comentado en el balance al final la situación se hará insostenible para la empresa y deberá tomar medidas drásticas e incluso plantearse el cierre de la tienda.

7.6 Análisis de la inversión.

VAN Y TIR

Para el análisis de la inversión se van a obtener los valores del VAN y el TIR, si se obtiene un VAN superior a 0 y un TIR superior a la tasa de actualización que se ha estimado en un 5%, se aconsejaría realizar la inversión, si por el contrario ambos o uno de los dos diese valores opuestos a estos, se aconsejaría rechazar la inversión.

Para obtener esta información es necesario disponer del coste de la inversión principal que asciende a 6.934,75€ (gastos de constitución y puesta en marcha, campaña publicitaria de apertura, aplicaciones informáticas, mobiliario, equipo de oficina y útiles y herramientas), la vida útil de la inversión que se va a estimar en 10 años y los flujos de caja (diferencia entre cobros y pagos de la empresa).

ESCENARIO REALISTA

Tabla 16: VAN y TIR escenario realista

| Año | Cobros | Pagos | Flujos de caja |
|------|--------------|--------------|----------------|
| 2016 | 166.230,00 € | 162.670,96 € | 3.559,04 € |
| 2017 | 174.541,50 € | 165.924,38 € | 8.617,12 € |
| 2018 | 183.268,58 € | 169.242,87 € | 14.025,71 € |
| 2019 | 192.432,00 € | 172.627,73 € | 19.804,28 € |
| 2020 | 202.053,60 € | 176.080,28 € | 25.973,32 € |
| 2021 | 212.156,28 € | 179.601,89 € | 32.554,40 € |
| 2022 | 222.764,10 € | 183.193,92 € | 39.570,17 € |
| 2023 | 233.902,30 € | 186.857,80 € | 47.044,50 € |
| 2024 | 245.597,42 € | 190.594,96 € | 55.002,46 € |
| 2025 | 257.877,29 € | 194.406,86 € | 63.470,43 € |

| | |
|------|--------------|
| Tasa | 5% |
| VAN | 218.641,64 € |
| TIR | 117% |

Fuente: Elaboración propia

La inversión en este escenario obtiene un VAN de 218.641,64€ el cual es claramente superior a 0 y un TIR del 117% que supera el valor de la tasa de actualización (5%). Por otro lado, los flujos de caja son positivos desde el primer año e incrementales tal y como se muestra en la tabla.

Estos datos nos indican una buena rentabilidad para la inversión que se plantea realizar la empresa y aconsejan realizarla.

Respecto a los otros dos escenarios se observan los siguientes datos:

ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 17: VAN y TIR escenario optimista

| Año | Cobros | Pagos | Flujos de caja |
|------------|---------------|--------------|-----------------------|
| 2016 | 216.099,00 € | 192.931,07 € | 23.167,93 € |
| 2017 | 226.903,95 € | 196.789,70 € | 30.114,25 € |
| 2018 | 238.249,15 € | 200.725,49 € | 37.523,66 € |
| 2019 | 250.161,60 € | 204.740,00 € | 45.421,60 € |
| 2020 | 262.669,69 € | 208.834,80 € | 53.834,88 € |
| 2021 | 275.803,17 € | 213.011,50 € | 62.791,67 € |
| 2022 | 289.593,33 € | 217.271,73 € | 72.321,60 € |
| 2023 | 304.072,99 € | 221.617,16 € | 82.455,83 € |
| 2024 | 319.276,64 € | 226.049,50 € | 93.227,14 € |
| 2025 | 335.240,48 € | 230.570,49 € | 104.669,98 € |

| | |
|-------------|--------------|
| Tasa | 5% |
| VAN | 439.759,47 € |
| TIR | 362% |

Fuente: Elaboración propia

La inversión en este escenario obtiene un VAN de 439.759,47€ por lo que es superior a 0 y un TIR del 362% que supera el valor de la tasa de actualización (5%). Por otro lado, los flujos de caja son positivos desde el primer año e incrementales tal y como se muestra en la tabla.

Estos datos nos indican una buena rentabilidad para la inversión que se plantea realizar la empresa y aconsejan realizarla

ESCENARIO PESIMISTA

Tabla 18: VAN y TIR escenario pesimista

| Año | Cobros | Pagos | Flujos de caja |
|------------|---------------|--------------|-----------------------|
| 2016 | 116.361,00 € | 132.410,85 € | -16.049,85 € |
| 2017 | 122.179,05 € | 135.059,07 € | -12.880,02 € |
| 2018 | 128.288,00 € | 137.760,25 € | -9.472,24 € |
| 2019 | 134.702,40 € | 140.515,45 € | -5.813,05 € |
| 2020 | 141.437,52 € | 143.325,76 € | -1.888,24 € |
| 2021 | 148.509,40 € | 146.192,28 € | 2.317,12 € |
| 2022 | 155.934,87 € | 149.116,12 € | 6.818,75 € |
| 2023 | 163.731,61 € | 152.098,44 € | 11.633,17 € |
| 2024 | 171.918,19 € | 155.140,41 € | 16.777,78 € |
| 2025 | 180.514,10 € | 158.243,22 € | 22.270,88 € |

| | |
|-------------|-------------|
| Tasa | 5% |
| VAN | -2.476,19 € |
| TIR | 2% |

Fuente: Elaboración propia

La inversión en este escenario obtiene un VAN de -2.476,19€ por lo que es inferior a 0 y un TIR del 2% que es inferior al valor de la tasa de actualización (5%). Por otro lado, los flujos de caja son negativos desde el primer año hasta 2020 y empiezan a tomar valores positivos en 2021.

Estos datos nos indican una mala rentabilidad para la inversión que se plantea realizar la empresa y aconsejan no realizarla.

FONDO DE MANIOBRA

El fondo de maniobra se obtiene como la diferencia entre el activo circulante y el pasivo exigible, si la diferencia es positiva indicaría a la empresa que con sus activos más líquidos puede afrontar sus deudas a corto plazo.

Se ha obtenido el valor del FM para casa uno de los tres escenarios durante el 2016 y los dos años siguientes:

Tabla 19: Fondo de maniobra en los 3 escenarios

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------|-------------|-------------|-------------|
| REALISTA | 26792,09€ | 43257,14€ | 62083,48€ |
| OPTIMISTA | 50439,00€ | 91974,77€ | 137745,81€ |
| PESIMISTA | 5148,43€ | -522,07€ | -4407,88€ |

Fuente: Elaboración propia

En el escenario realista el FM toma valores positivos durante los tres años, esta situación se repite en el escenario optimista donde aumentan los valores que toma el FM debido a un incremento de los activos líquidos principalmente.

En cambio en el escenario pesimista el FM solo adopta valores positivos el primer año, en 2017 y 2018 cada vez se hace mayor la diferencia negativa entre activo circulante y pasivo exigible por lo que la empresa para hacer frente a sus deudas más inmediatas necesitará más recursos de los que dispone como activos más líquidos, es decir, debería hacerles frente, en parte, con activos no corrientes.

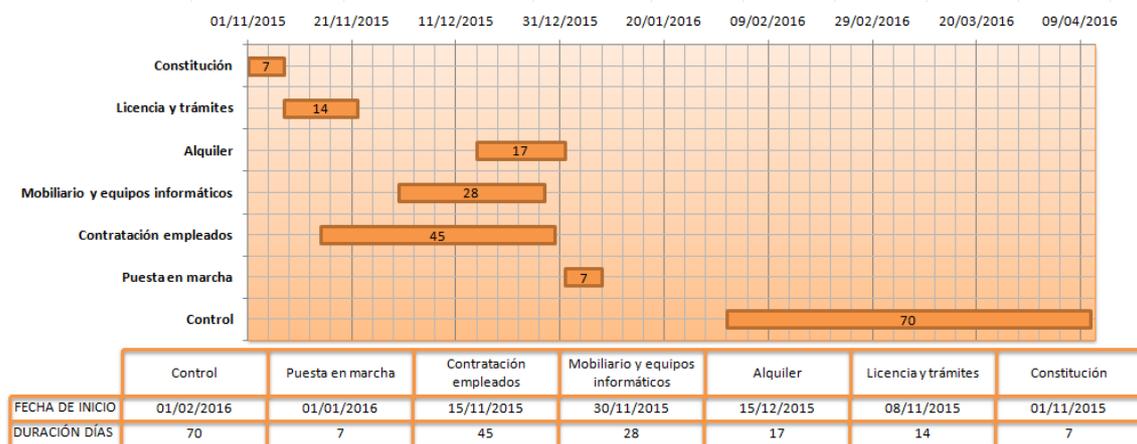
DIAGRAMA DE GANTT

Con el diagrama de Gantt se pretende dar a conocer las fases que debe realizar la empresa desde su constitución hasta el control posterior de su puesta en marcha así como indicar de forma aproximada el tiempo necesario de cada una, para ello vamos a especificarlas:

- **Constitución:** La empresa quiere comenzar a funcionar el 1 de Enero de 2016 por lo que el año anterior, en 2015 debe constituirse. La fecha de constitución data del 1 de Noviembre de 2015 y esta fase tendrá una duración de 7 días.
- **Licencia y trámites:** La empresa realizará estas operaciones al finalizar su constitución y se prevé tardará unas 2 semanas, es decir, 14 días.
- **Alquiler:** Entre la búsqueda del alquiler de la zona del Carmen, formalizar el alquiler y tenerlo todo preparado transcurren otros 17 días.

- **Mobiliario y equipos de investigación:** La empresa busca ahorrar el máximo tiempo posible y nada más puede busca y adquiere los elementos de la inversión necesaria para la puesta a punto de la tienda, tarea que le lleva 28 días.
- **Contratación de empleados:** Esta actividad comienza mientras la empresa solicita las licencias y realiza los trámites correspondientes, como es una de las fases más largas y no quiere que suponga un cuello de botella para comenzar su actividad, los 45 días que dura el proceso de selección y contratación finalizaría en el 15 de Noviembre de 2015.
- **Puesta en marcha:** Se cumple el objetivo de la empresa el 1 de Enero de 2016, en esta fase invierte aproximadamente 7 días.
- **Control:** Una vez la empresa está en funcionamiento, tener un seguimiento de la misma es imprescindible sobre todo los primeros meses por ello esta etapa tiene la duración más larga de manera continuada y que comenzará un mes más tarde de la puesta en marcha, es decir, en Febrero de 2016.

Ilustración 23: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

RATIOS DE LIQUIDEZ Y ENDEUDAMIENTO

Para profundizar algo más en el análisis realizado hasta el momento se van a calcular los ratios de liquidez y endeudamiento de la empresa en el escenario realista ya que puede resultar de utilidad conocer su situación más probable en el caso en que se decida llevar a cabo la inversión.

RATIOS DE LIQUIDEZ

Tabla 20: Ratios de liquidez escenario realista

| RATIO | FÓRMULA | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|------------------|----------|-------|-------|-------|
| Liquidez General | AC/PC | 1,57 | 1,57 | 1,50 |
| Tesorería | (R+D)/PC | 2,89 | 3,89 | 4,72 |
| Disponibilidad | D/PC | 2,89 | 3,89 | 4,72 |
| FM s/activo | FM/A | 0,46 | 0,59 | 0,68 |
| FM s/deudas cp | FM/PC | 1,60 | 2,60 | 3,49 |

Fuente: Elaboración propia

El ratio de liquidez general nos indica que la empresa dispondrá durante los tres años analizados en torno al 1,5 considerado como adecuado por lo que la empresa no correría riesgo de presentar problemas de liquidez.

El ratio de tesorería nos mide la misma situación de liquidez de la empresa pero sin tener en cuenta las existencias, es decir la partidas de mercancías de nuestro balance, en este caso va a coincidir con **el ratio de disponibilidad** puesto que no hay partidas en el realizable que toma valores de 2,89 en 2016 por lo que se confirma la situación mencionada antes de que la empresa no presenta riesgo de no poder hacer frente a sus deudas más inmediatas.

Los últimos dos ratios relativizan el valor del **fondo de maniobra**. Con el primero de ellos podemos ver la proporción que representa el valor del fondo de maniobra sobre el total del activo y el segundo nos da una idea más clara del “colchón” con el que cuenta la empresa para hacer frente a sus pagos al medir el exceso de recursos corrientes después de hacer frente a las deudas a corto plazo, respecto a estas deudas. En el caso de la empresa, podría con ese “colchón” volver a cubrir las deudas más inmediatas y seguir contando aún con más margen.

La evolución de los ratios de liquidez durante los dos años siguientes 2017 y 2018 presentan la misma trayectoria que en 2016 por lo que reafirman las conclusiones obtenidas y su evolución favorable.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

Tabla 21: Ratios de endeudamiento escenario realista

| RATIO | FÓRMULA | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|---------------|-------------------------|--------|--------|--------|
| Endeudamiento | $P / (PN+P)$ | 0,45 | 0,35 | 0,29 |
| Autonomía | PN/P | 1,24 | 1,82 | 2,43 |
| Solvencia | A/P | 2,24 | 2,82 | 3,43 |
| Calidad deuda | PC/P | 0,64 | 0,64 | 0,67 |
| GF s/ventas | $GF/Ventas$ | 0,0029 | 0,0027 | 0,0025 |
| Coste deuda | $GF/Deudas\ con\ coste$ | 0,05 | 0,05 | 0,05 |
| Cobertura GF | $BAII/GF$ | 36,43 | 43,21 | 51,28 |

Fuente: Elaboración propia

El ratio de endeudamiento mide la proporción en que se encuentran las deudas de la empresa en relación con todos los recursos financieros con los que ésta cuenta, esto es su pasivo y su patrimonio neto. La empresa cuenta con un volumen de deuda no muy elevado, lo que da una idea del perfil de riesgo conservador que posee aunque cabe señalar que más del 60% de la deuda es considerada como deuda sin coste.

Debido a este reducido endeudamiento, la autonomía y solvencia de la empresa toman valores significativamente altos por lo que la empresa podrá tomar sus propias decisiones sin tener que depender de terceros. Debido al valor de su solvencia la empresa tiene salud financiera a largo plazo ya que dispone de recursos económicos suficientes para hacer frente a la totalidad de las deudas, su situación está muy alejada de la quiebra.

Cabe puntualizar la calidad de la deuda ya que desde un punto de vista teórico puede no ser muy favorable ya que sobre un 65% de la deuda presenta un vencimiento a corto plazo formada principalmente por el la partida de HP IVA y HP Impuesto de Sociedades, no se trata de un problema o inconveniente real para la empresa ya que cuenta con la suficiente liquidez para hacerles frente.

En relación al coste de la deuda, la empresa también se sitúa en valores positivos con un tipo de interés del 5% siendo la totalidad de la deuda con coste de la empresa con la entidad de crédito a la que se solicitó el crédito para la inversión inicial.

El peso de los gastos financieros sobre las deudas resultan poco significativos, dato favorable para la empresa. La empresa cuenta con una cobertura más que suficiente al disponer de un beneficio antes de interés e impuestos más de 30 veces superior a los gastos financieros en 2016.

La evolución experimentada para 2017 y 2018 se caracteriza por un descenso del volumen de endeudamiento ya que se va devolviendo el crédito bancario y no se van adquiriendo nuevos préstamos, esta situación provoca una mejora para los años siguientes en el ratio de autonomía y solvencia acompañado de una reducción de los gastos financieros que repercute en una mejora de la cobertura y el peso de los gastos financieros sobre las ventas.

7.7 Epílogo

En este apartado se ha detallado el plan de inversión necesario que debe llevar a cabo la empresa, para su puesta en funcionamiento el socio fundador aportará 20.000€ y el capital restante necesario lo adquirirá mediante la solicitud de un crédito bancario.

Se ha realizado un plan de ventas para cada escenario (realista, optimista y pesimista) durante un escenario temporal que abarca de 2016 a 2018 teniendo en cuenta la evolución del coste de personal y la inflación (ambas de un 2% anual) y una previsión de que las ventas aumenten cada año un 5% respecto a las del año anterior se ha realizado el plan de tesorería.

Posteriormente, se han analizado los balances y cuentas de pérdidas y ganancias correspondientes a cada escenario.

Para finalizar, el análisis de la inversión recoge el cálculo del VAN y TIR para cada escenario así como los fondos de maniobra, el diagrama de Gantt y los ratios de liquidez y endeudamiento del escenario realista ya que puede resultar de utilidad al socio fundador tener esta información en el escenario más probable si finalmente se decide a invertir.

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES

8. Conclusiones

A modo de resumen se van a exponer a continuación las principales conclusiones y a su vez, decisiones que se han ido llevando a cabo por la empresa durante el proyecto de su inversión para el correcto funcionamiento de la tienda en Valencia destinada a la comercialización y desplazamiento con Hoverboard.

- En el **análisis PESTEL** se han analizado varios de los factores que afectan al macroentorno de la empresa destacando que el PIB en la C. Valenciana tuvo el segundo mayor incremento a escala nacional (1,9%), el número de desempleados lo que repercute en que la población tenga un mayor nivel de ingresos, el tipo de interés está en su punto más bajo y el IPC se sitúa en un -1,1% estando por encima de la media nacional lo que provocará que la empresa tenga más posibilidades de incrementar su volumen de negocio debido a un incremento de la demanda ya que ésta posee mayor poder adquisitivo. Un dato desfavorable para la empresa es la reducción de la población en 2015 que provoca un descenso de las posibles ventas, es decir, menos cantidad de gente que pueda estar interesada en la oferta de la empresa.
- El **DAFO** ha aportado información más detallada de la empresa a nivel del microentorno teniendo unas barreras de entrada bajas y con pocos competidores por lo que podríamos decir que se trata de un “océano azul”, por otro lado al haber pocos proveedores el poder de la empresa para negociar la adquisición de Hoverboards es reducido, lo mismo sucede con el poder de los compradores. La rivalidad competitiva que presenta la empresa se va a fundamentar en su especialización en este medio de transporte eléctrico e innovador junto con un servicio de rutas guiadas por Valencia, se trata de una actividad pionera ya que aunque la realización de rutas se realiza con otros medios como el Segway, todavía no está implantado en Valencia su realización con el Hoverboard.
- El **ciclo de vida de la industria** se encuentra en su fase de desarrollo.
- La presencia de **competidores** es más bien escasa, en cuanto al producto encontramos otros que tienen la misma finalidad y funcionamiento como es el Segway, los patinetes eléctricos o la Fast Wheel Electric. Entre los mencionados solo empresas especializadas en Segway ofrecen un servicio de rutas guiadas y debido al precio del producto (ronda los 8.500€) las rutas son más caras.

- Respecto al **Plan de Operaciones** la localización de la tienda en Valencia estará situada en la zona del Carmen, se ha seleccionado un local de 56m² con almacén por 550€ al mes y 550€ de fianza al comienzo de la actividad. La distribución en planta se ha realizado pensando en la comodidad del cliente y en facilitarle la compra así como animarle a probar el Hoverboard haciendo presencia de colores claros y madera en el mobiliario seleccionado para dar una imagen de empresa respetuosa con el medio ambiente.
- En el **análisis de la organización y recursos humanos** se ha presentado la visión de la empresa (“Ofrecer una experiencia de transporte personal que respeta el medioambiente a la vez que cambia el modo en que la gente se divierte, trabaja y vive”), su visión (“Consolidar la empresa haciendo del producto un referente entre los medios de transporte alternativos para distancias cortas”), valores corporativos y objetivos que marcarán su estrategia.
La forma jurídica de la empresa será: Sociedad Limitada Nueva Empresa. Las necesidades de personal son de un gerente y dos empleados, uno de ellos especializado en tareas en tienda y el otro en la realización de rutas con Hoverboard (contratado a media jornada).
- Tras realizar **el plan de Marketing** se puede concluir que empresa tiene como público objetivo a la población de edades comprendidas entre los 13 y 30 años para la comercialización de Hoverboards y para su servicio de desplazamiento con Hoverboard incluiría desde los 13 a los 40 años. Ambos están orientados a hombres y mujeres que no posean discapacidades funcionales que les impida su uso y de poder adquisitivo medio ya que no se trata de un bien de primera necesidad. Aunque la tienda esté situada en Valencia el público objetivo incluiría tanto transeúntes como valencianos.
La estrategia indiferenciada es la que va a llevar a cabo la empresa.

Las decisiones tomadas sobre las cuatro P han sido:

- **Producto:** Comercialización y servicio de desplazamiento con Hoverboard.
- **Precio:** Usando como base los precios de la competencia, el producto se venderá por 285€ y el servicio a 15€ hora y persona siendo los menores de 15 años de 12,50€ siempre y cuando vayan acompañados de al menos un adulto.
- **Comunicación:** Basada en la venta personal y comunicación en tienda, además se repartirán panfletos, tarjetas, presencia en redes sociales y en medios de comunicación de masas a nivel provincial.
- **Distribución:** compra los Hoverboards al fabricante asumiendo los gastos de envío y los vende directamente al consumidor final.

- El **análisis económico-financiero** muestra que mientras se dé el escenario realista u optimista, sería aconsejable realizar la inversión y así lo indican los valores del VAN y TIR. La inversión supera el presupuesto del socio fundador estimándose en 20.000€ por lo que se solicitará un préstamo por el capital restante necesario. Se ha analizado el balance, tesorería y cuenta de pérdidas y ganancias para cada escenario tanto en 2016 como en los dos años siguientes. Si finalmente se realiza la inversión, en el escenario más probable (realista) se han analizado los ratios de liquidez y endeudamiento que resultan favorecedores para la empresa.

CAPÍTULO 9

BIBLIOGRAFÍA

9. Bibliografía.

Referencias bibliográficas de libros

- Kotler, Philip. Introducción al marketing. Editorial: Pearson.
ISBN: 978-84-832-2676-6
- Santesmases Mestre, Miguel. Marketing: conceptos y estrategias. Editorial: Pirámide.
ISBN: 978-84-368-2613-5
- Capó Vicedo, Josep. Estrategia y diseño de la organización. Editorial: UPV.
ISBN: 110-029-784
- Johnson, Gerry. Fundamentos de estrategia. Editorial: Pearson.
ISBN: 978-84-8322-645-2
- Ribes Giner, Gabriela. Gestión de los recursos humanos. Editorial: Tirant lo Blanch.
ISBN: 978-84-9119-016-5
- Mateos Ronco, Alicia. Análisis económico-financiero: supuestos prácticos. Editorial: UPV.
ISBN: 978-84-9048-127-1
- Parkin, Michael. Macroeconomía. Editorial: Addison-Wesley Iberoamericana.
ISBN: 0-201-65383-4
- Valls Martínez, María del Carmen. Introducción a las finanzas. Editorial: Pirámide.
ISBN: 978-84-368-3111-5
- Carrasco Gallego, Amalia. Estados financieros: Teoría y casos prácticos. Editorial: Pirámide.
ISBN: 978-84-368-2305-9

Informes e información de Internet

- COTEC. Informe Cotec 2015. Documento en línea. Fecha de consulta: Abril 2016.
<http://www.cotec.es/pdfs/informecotec2015web.pdf>
- INE. Instituto Nacional de Estadística. Estadística en actividades de I+D resultados definitivos año 2013. Documento en línea. Fecha de consulta: Abril 2016.
<http://www.ine.es/prensa/np889.pdf>
- EPA. Encuesta de población activa. Documento en línea. Fecha de consulta: Abril 2016.
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0415.pdf>
- Hoverboard. Documento en línea. Fecha de consulta: Abril 2016.
<http://patinete-electrico-web.es/hoverboard/>
- INE. Instituto Nacional de Estadística. Producto Interior Bruto regional 2000-2014. Documento en línea. Fecha de consulta: Abril 2016.
<http://www.ine.es/prensa/np958.pdf>
- INE. Instituto Nacional de Estadística. Cifras de población a 1 de Julio de 2015. Documento en línea. Fecha de consulta: Abril 2016.
<http://www.ine.es/prensa/np948.pdf>
- Segway. Documento en línea. Fecha de consulta: Abril 2016.
<http://www.segway.es/>
- Fastwheel. Documento en línea. Fecha de consulta: Abril 2016.
<http://fastwheel.es/>
- INE. Instituto Nacional de Estadística. Cifras de población a 1 de Julio de 2015. Documento en línea. Fecha de consulta: Abril 2016.
<http://www.ine.es/prensa/np948.pdf>
- Habitaclia. Alquiler del local comercial. Documento en línea. Fecha de consulta: Abril 2016.
http://www.habitaclia.com/alquiler-local_comercial-zona_mercado_central_el_carne-valencia-i9169002028529.htm#fotosficha

- Nataven. Tarifas rutas Segway. Documento en línea. Fecha de consulta: Abril 2016.
<http://www.nataven.es/tarifas.php>
- EuriborDiario. Evolución diaria del Euribor. Documento en línea. Fecha de consulta: Abril 2016.
http://www.euribordiario.es/historico_mensual.html
- EspeciesPro. Distribución en planta. Documento en línea. Fecha de consulta: Mayo 2016.
<http://especiespro.es/acuariofilia-2/dendroacua-artistas-del-acuario-y-del-terrario/>
- Cámara de Comercio. Elabora tu plan de empresa. Documento en línea. Fecha de consulta: Mayo 2016.
<http://www.camarafp.org/portal/index.php/estudiantes/ubicacion-de-la-empresa.html>
- El Economista. Impuesto sobre Sociedades. Documento en línea. Fecha de consulta: Mayo 2016.
<http://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/>
- MINETUR. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Proceso de constitución de la empresa. Fecha de consulta: Mayo 2016.
<http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/ProcesoConstitucion.aspx>

ANEXOS

ANEXO 1 : Sector Tecnológico e Innovación

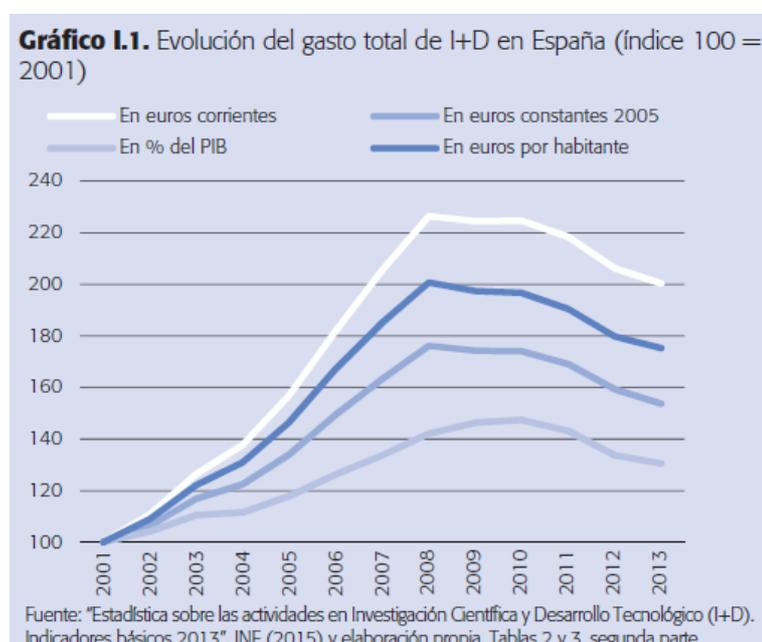
Para el análisis del sector se va a hacer uso de los informes anuales Cotec sobre tecnología e innovación en España, que se publican desde 1996. Estos informes tienen como objetivo aportar una recopilación de indicadores sobre la situación de la innovación y la tecnología en España y su posicionamiento respecto a países de referencia.

Los datos que presentan proceden siempre de fuentes estadísticas oficiales, nacionales e internacionales. La fuente suele ser el Instituto Nacional de Estadística (INE) y otras estadísticas oficiales disponibles, cuyos resultados más actuales corresponden al año 2013, salvo en el caso de algunas fuentes ministeriales.

Para analizar este apartado se va a comparar la situación del sistema español de innovación con los de la UE y la OCDE.

- **Evolución del gasto en I+D en España y la distribución del gasto interno por sectores de financiación y de ejecución.**

Ilustración 1: Evolución del gasto en I+D en España

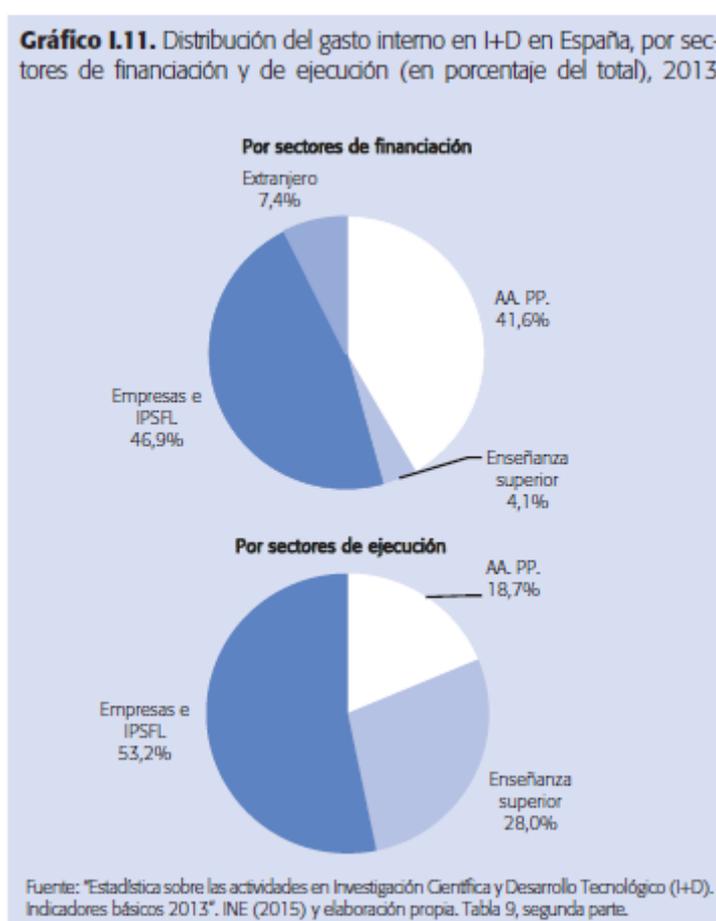


Fuente: Informe COTEC 2015

Los recursos aplicados para actividades de I+D siguen reduciéndose en 2013 continuando con la tendencia desde 2008.

En 2013 el gasto total en I+D fue de 13.012 millones de euros corrientes y el gasto respecto al PIB continúa decreciendo volviendo a niveles de 2007. La reducción de esfuerzo alcanza al sector público y al privado.

Ilustración 2: Distribución del gasto interno en I+D en España por sectores de financiación y de ejecución

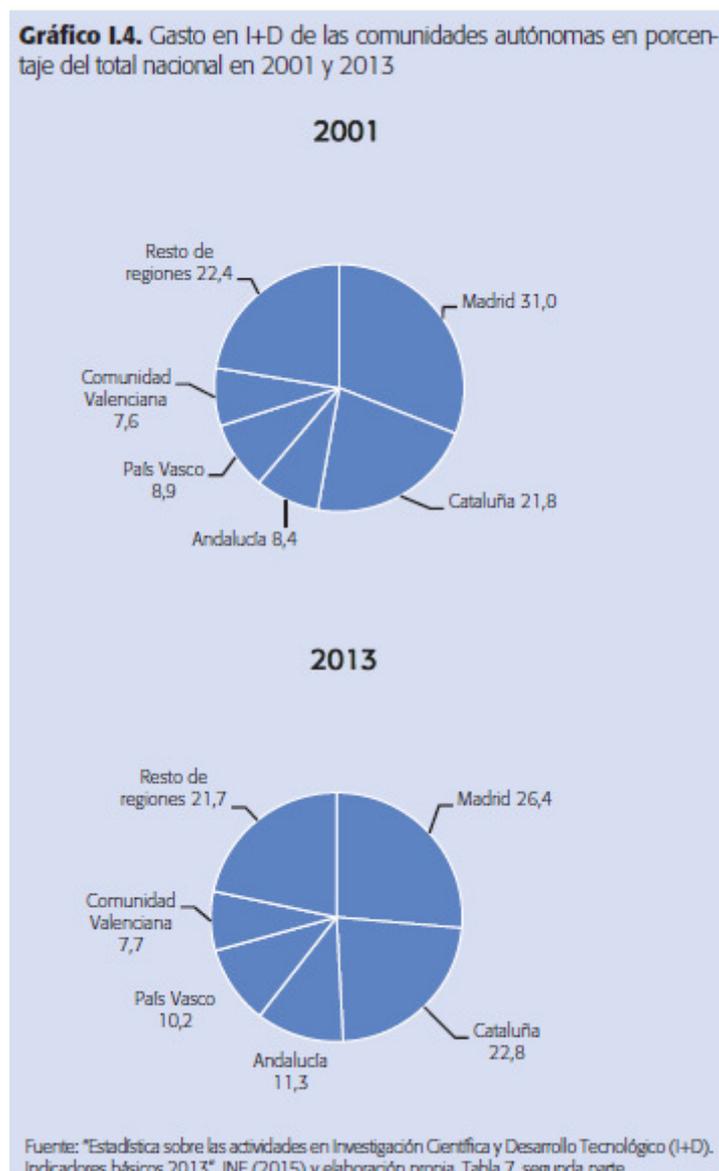


Fuente: Informe COTEC 2015

Si se analiza por sectores, la caída del gasto afecta a todos sin excepción pero la mayor caída se produce en el sector de la administración (5,3%), seguido del sector privado.

La financiación en 2013 fue de un 41,6% por las administraciones públicas, el 46,9% por el sector privado, el 7,4% por fondos del extranjero y el 4,1% restante por la enseñanza superior, mientras que su ejecución tuvo lugar en el 53,2% por el sector privado, el 28,0% por la enseñanza superior y el 18,7% restante por las administraciones públicas.

Ilustración 3: Gasto en I+D de las CCAA en porcentaje del total nacional en 2001 y 2013



Fuente: Informe COTEC 2015

El patrón de la contribución de las CCAA al gasto total de I+D español en 2013 se mantiene como en años anteriores, con las comunidades de Madrid y Cataluña ejecutando casi la mitad del gasto (26,4% y 22,8% del total, respectivamente).

La Comunidad Valenciana sube dos décimas pasando de 7,5% a 7,7%.

- **Personal investigar y producción científica.**

Ilustración 4: Distribución del número de investigadores por sector de ejecución en España en 2001, 2011, 2012 y 2013



Fuente: Informe COTEC 2015

La evolución de las cifras del personal investigador ha sido parecida, pese a ello, el número de personas trabajando en I+D respecto al total de ocupados se mantiene en 2013 en el 12,1% (igual que en 2012). La proporción de investigadores ha aumentado ligeramente del 7,3 al 7,4%.

Ilustración 5: Principales indicadores del sistema español de innovación según el INE en 2001, 2006, 2012 y 2013

Tabla 0.1. Principales indicadores del sistema español de innovación según el INE en 2001, 2006, 2012 y 2013

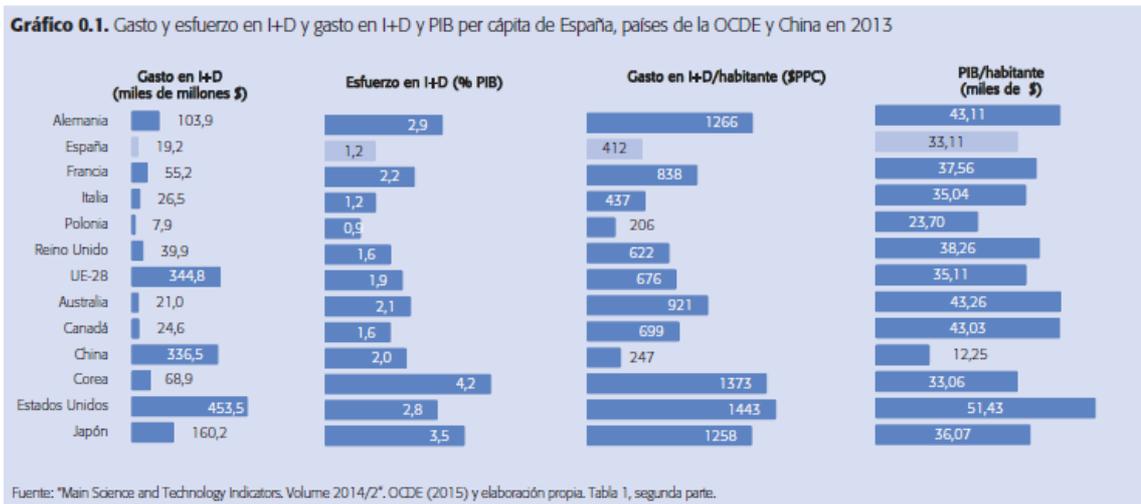
| RECURSOS GENERALES | | | | | Tasa acumulativa anual (%) | | Variación anual (%) |
|--|--------|--------|--------|--------|----------------------------|-----------|---------------------|
| | 2001 | 2006 | 2012 | 2013 | 2001-2006 | 2006-2013 | 2012-2013 |
| Gastos en I+D | | | | | | | |
| - Millones de euros corrientes | 6 496 | 11 815 | 13 392 | 13 012 | 12,71 | 1,39 | -2,84 |
| - Millones de euros constantes 2005 | 7 607 | 11 363 | 12 115 | 11 692 | 8,36 | 0,41 | -3,48 |
| Esfuerzo en I+D | | | | | | | |
| - Gasto interno total ejecutado en I+D/PIBpm (%) | 0,95 | 1,20 | 1,27 | 1,24 | 4,78 | 0,47 | -2,36 |
| - Gasto interno ejecutado en I+D por el sector privado/PIBpm (%) | 0,53 | 0,67 | 0,67 | 0,66 | 4,80 | -0,21 | -1,49 |
| - Gasto interno ejecutado en I+D por el sector público/PIBpm (%) | 0,43 | 0,53 | 0,59 | 0,58 | 4,27 | 1,30 | -1,69 |
| Personal en I+D (en EJC) | | | | | | | |
| - Sobre la población ocupada (‰) | 7,2 | 9,6 | 12,1 | 12,1 | | | |
| Investigadores (en EJC) | | | | | | | |
| - Sobre la población ocupada (‰) | 4,5 | 5,9 | 7,3 | 7,4 | | | |
| - Sobre el personal en I+D (en EJC) | 62,7 | 61,3 | 60,7 | 60,6 | | | |
| RESULTADOS | | | | | | | |
| Comercio de productos de alta tecnología⁽⁶⁾ | | | | | | | |
| - Exportaciones de productos de alta tecnología (MEUR) | 8 206 | 8 380 | 11 398 | 12 870 | 0,42 | 6,32 | 12,91 |
| - Ratio de cobertura de productos de alta tecnología | 0,43 | 0,32 | 0,57 | 0,66 | | | |
| Producción científica | | | | | | | |
| - Número de publicaciones españolas | 27 130 | 54 137 | 83 476 | 87 947 | 14,82 | 7,18 | 5,36 |
| - Cuota de producción científica respecto al total mundial (%) | 2,3 | 3,1 | 3,4 | 3,6 | | | |

⁽⁶⁾ Sectores aeroespacial, armas y municiones, óptica, ordenadores, farmacia y otros.
Fuentes: INE (2015) y elaboración propia.

Fuente: Informe COTEC 2015

La producción científica española alcanzó en 2013 un total de 87.947 publicaciones (un 5,4% más que el año anterior), representando el 11,56% del total de publicaciones de Europa Occidental y un 3,56% del total mundial.

Ilustración 6: Gasto y esfuerzo en I+D y gasto en I+D per cápita en España, países de la OCDE y China en 2013



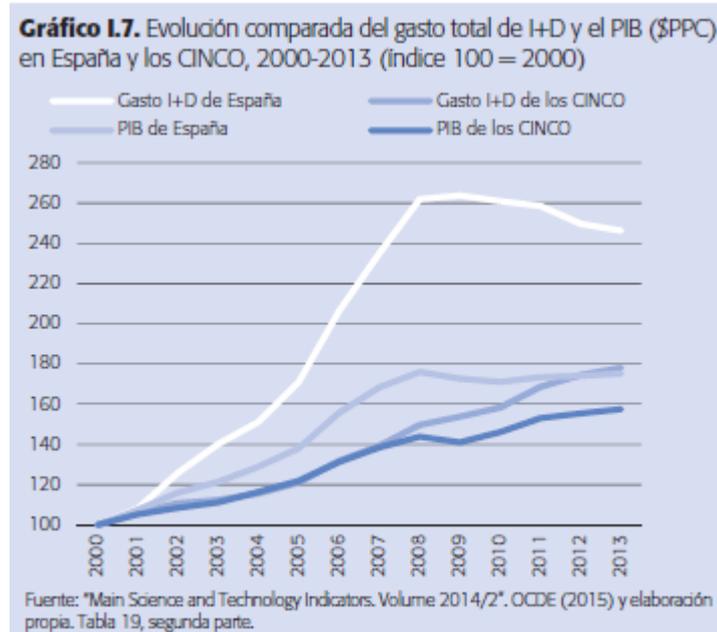
Fuente: Informe COTEC 2015

En el gráfico se muestran las cifras más importantes en materia de I+D, junto con el PIB per cápita, para comparar la situación española con la UE-28, países seleccionados de la OCDE y China en el año 2013, el más reciente para el que hay datos disponibles.

España ocupa el noveno lugar entre los doce países seleccionados en cuanto al valor absoluto de su PIB, y el noveno también en PIB per cápita.

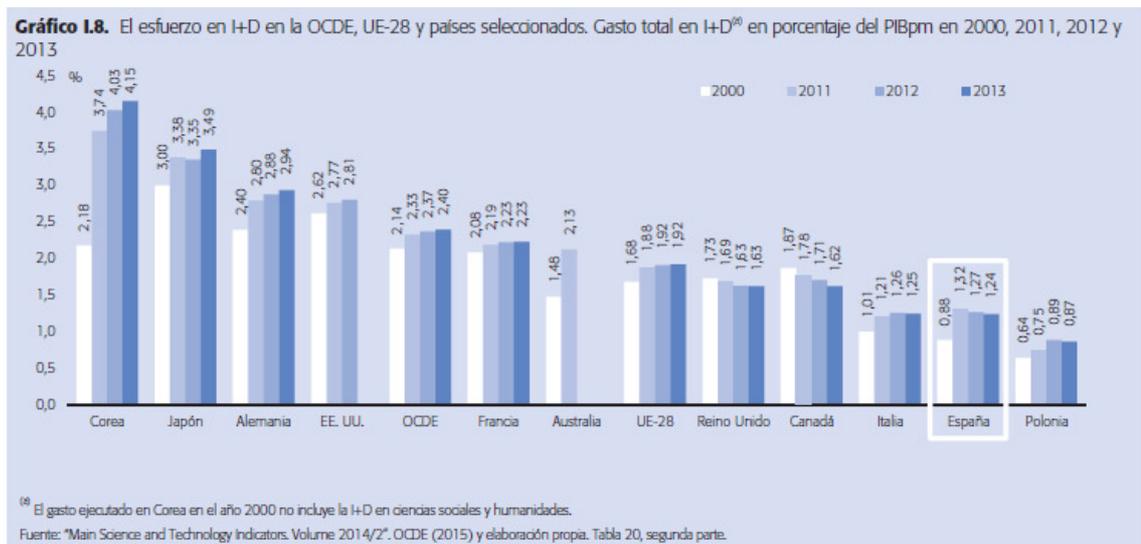
Respecto al gasto absoluto en I+D, España ocupa la undécima posición, la misma que si se considera el esfuerzo de I+D.

Ilustración 7: Evolución comparada del gasto total de I+D y el PIB en España y los CINCO, 2000-2013



Fuente: Informe COTEC 2015

Ilustración 8: El esfuerzo en I+D n la OCDE, UE-28 y países seleccionados para el año 2000, 2001, 2012 y 2013



Fuente: Informe COTEC 2015

En 2013 las empresas españolas ejecutaron un gasto en I+D equivalente al 0,66% del PIB, mientras que en la UE-28 ese esfuerzo fue del 1,21% y en la OCDE de 1,64%

En cuanto al saldo comercial de los sectores intensivos en I+D, España, como el conjunto de la UE-28 y la OCDE, mantiene un balance negativo en el sector de la informática, electrónica y óptica, y positivo en el sector aeroespacial, mientras que en farmacia, sector en el que la UE-28 y la OCDE arrojan superávit, España es deficitaria. En cualquier caso, el déficit total del comercio exterior en estos productos se sigue reduciendo desde 2009.

Por último cabe mencionar la cuantía en millones de euros corrientes que se destinarán de acuerdo a la política de gasto desde el año 2000 al 2015 de los Presupuestos Generales del Estado para esta partida.

- **Conclusiones actividades en I+D en España para el año 2013.**

Con todo ello el Instituto Nacional de Estadística en su nota de prensa del 21 de Enero del 2015 aporta unos resultados definitivos sobre las actividades en I+D para el año 2013 que se exponen a continuación a modo de resumen:

- El gasto en I+D ascendió a 13.012 millones de euros en 2013, con un descenso del- 2,8% respecto al año anterior. Este gasto supuso el 1,24% del PIB.
- El sector Administración Pública disminuyó su gasto en I+D un 4,7% respecto a- 2012, mientras que el sector Enseñanza Superior lo redujo un 1,8%. En el sector Empresas el gasto bajó un 2,6%.
- La I+D interna se financió, mayoritariamente, por el sector Empresas (un 46,3%) y la- Administración Pública (un 41,6%).
- El número de personas dedicadas a actividades de I+D, en equivalencia a jornada completa (EJC), supuso el 11,9 por mil de la población ocupada.
- Las comunidades autónomas que dedicaron un mayor porcentaje de su PIB a gasto- en actividades de I+D fueron País Vasco, Comunidad Foral de Navarra, Comunidad de Madrid y Cataluña. Todas ellas presentaron cifras de intensidad en gasto en I+D superiores a la media nacional.

- **Presupuestos Generales del Estado en I+D 2015**

Ilustración 9: Presupuestos Generales del Estado para I+D en millones de euros corrientes, 2000-2015

Tabla 65. España. Presupuestos Generales del Estado para I+D (Política de gasto 46), en millones de euros corrientes, 2000-2015

| Años | Total | Excluido el Capítulo VIII |
|------|---------|---------------------------|
| 2000 | 3 048,2 | 1 449,1 |
| 2001 | 3 521,6 | 1 707,0 |
| 2002 | 3 792,0 | 1 802,4 |
| 2003 | 4 000,4 | 1 951,3 |
| 2004 | 4 414,3 | 2 144,6 |
| 2005 | 5 018,1 | 2 313,3 |
| 2006 | 6 546,0 | 2 911,0 |
| 2007 | 8 122,8 | 3 783,1 |
| 2008 | 9 428,0 | 4 238,0 |
| 2009 | 9 662,0 | 4 176,0 |
| 2010 | 9 271,0 | 3 572,0 |
| 2011 | 8 586,0 | 3 390,0 |
| 2012 | 6 386,9 | 2 633,0 |
| 2013 | 5 925,8 | 2 267,0 |
| 2014 | 6 139,9 | 2 413,1 |
| 2015 | 6 395,4 | 2 405,9 |

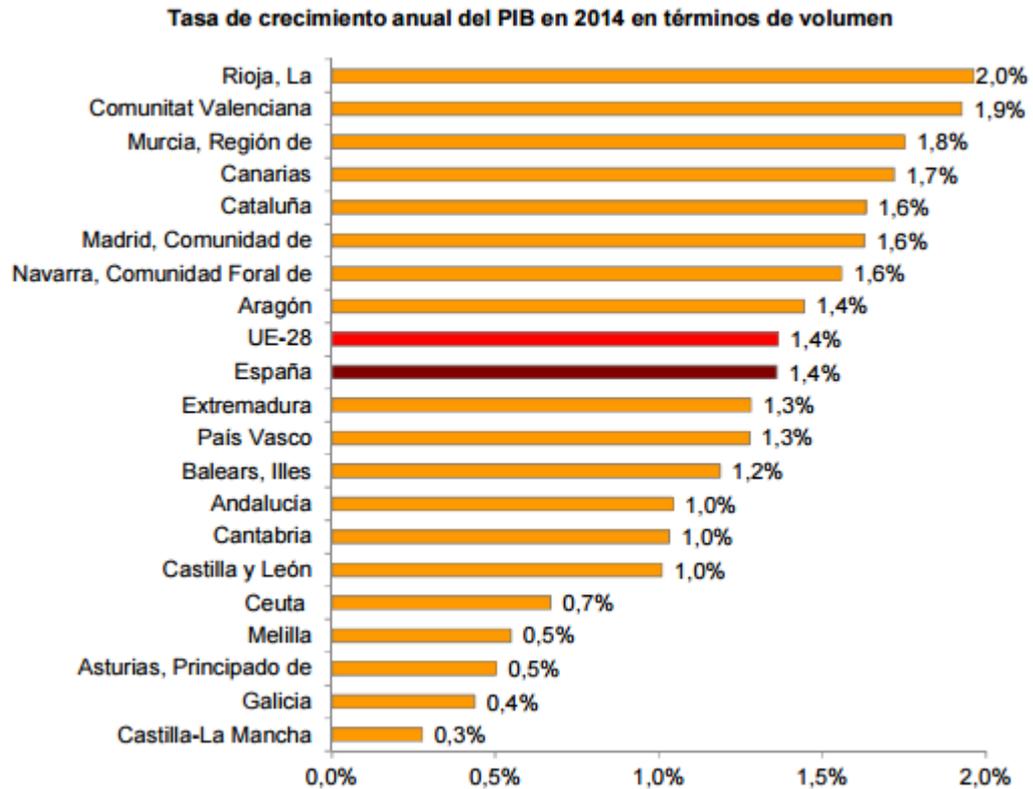
Fuente: "Presupuestos Generales del Estado". Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (varios años) y elaboración propia.

Fuente: Informe COTEC 2015

Del año 2000 al 2015 se ha producido un incremento del 47.66% del gasto destinado a I+D de los Presupuestos Generales del Estado, este crecimiento no ha sido constante ya que se alcanza la inversión su punto máximo en 2009 seguido de un decrecimiento hasta 2013 y por último, el ligero aumento en 2014 y 2015. Aún así, las reducciones de inversión no han vuelto a alcanzar los niveles de 2000 y 2001 y teniendo en cuenta la crisis económica por la que atraviesa España, se puede apreciar el esfuerzo inversor del país por mantener unos niveles aceptables en inversión de I+D.

Anexo 2: Factores económicos

Ilustración 10: Tasa de crecimiento anual del PIB en 2014



Fuente: INE

El PIB real se diferencia del PIB nominal porque éste último mide el valor de la producción de bienes y servicios finales usando precios corrientes mientras que el real se usan los precios que prevalecen en algún periodo base y, por tanto, es el que se utiliza en economía para saber si el país ha sido capaz de producir más o menos. La tendencia del PIB real aumenta debido a tres razones: El crecimiento de la población, el crecimiento del acervo del quipo de capital y los avances de la tecnología

La comparación entre el PIB y el PNB es que el primero refleja cualquier actividad interior del país, mientras que el segundo refleja cualquier actividad en todo el mundo por residentes o empresas pertenecientes al país en cuestión.

Como se puede apreciar en la gráfica anterior publicada por el Instituto Nacional de Estadística en Diciembre de 2015 sobre los datos referentes a la Contabilidad Regional

Española desde 2010 a 2014, se puede apreciar que la Comunidad Autónoma que registró el mayor crecimiento del PIB en términos de volumen fue la Rioja con un crecimiento del 2% seguida de la Comunidad Valenciana (1.9%) y la Región de Murcia (1.8%).

En contraposición, las regiones que han registrado un menor crecimiento real de su PIB fueron Castilla-La Mancha (0.3%), Galicia (0.4%), el Principado de Asturias y Ciudad Autónoma de Melilla (0.5%).

Ilustración 11: Gastos en I+D en 2014 por CCAA

| | Gastos I+D/PIBpm 2014(1ª E) |
|-----------------------------|--------------------------------|
| Total Nacional | 1,23 |
| Andalucía | 1,03 |
| Aragón | 0,91 |
| Asturias, Principado de | 0,80 |
| Baleares, Illes | 0,32 |
| Canarias | 0,46 |
| Cantabria | 0,83 |
| Castilla y León | 0,98 |
| Castilla - La Mancha | 0,51 |
| Cataluña | 1,47 |
| Comunitat Valenciana | 1,02 |
| Extremadura | 0,67 |
| Galicia | 0,87 |
| Madrid, Comunidad de | 1,68 |
| Murcia, Región de | 0,86 |
| Navarra, Comunidad Foral de | 1,75 |
| País Vasco | 2,03 |
| Rioja, La | 0,91 |
| Ceuta y Melilla | 0,09 |

Fuente: INE

El porcentaje en I+D respecto del PIB desde el año 2000 a 2014 ha incrementado en un 1.23% a nivel Nacional, siendo la Comunidad Autónoma del País Vasco la que ha experimentado el mayor crecimiento en torno a un 2% seguida de Navarra con un 1.75%.

La Comunidad Valencia ha incrementado su inversión en este sector respecto al PIB en un 1.02%, situándose por debajo de la media nacional.

- **Desempleo**

Este factor económico es de gran relevancia debido a su relación con el grado de marginalidad o pobreza de un país. El desempleo se entiende como una situación en la que hay trabajadores cualificados disponibles para trabajar en la tasa de salario corriente y que no tienen empleo. Las tasas de desempleo es el porcentaje de personas desempleadas expresado en porcentaje de la fuerza de trabajo (número total de empleados y desempleados). Existen varios tipos de empleo como el de fricción, el estructural o el cíclico.

Los costes del desempleo son varios pero los principales se pueden recoger en:

- Pérdida de producción e ingreso
- Pérdida de capital humano
- Aumento de la delincuencia
- Pérdida de dignidad humana

Para realizar este análisis se procede a consultar la Encuesta de Población Activa (EPA) que realiza sus estudios desde 1964. Se trata de una investigación continua y de periodicidad trimestral dirigida a las familias, cuya finalidad principal es obtener datos de la fuerza de trabajo y de sus diversas categorías (ocupados, parados), así como de la población ajena al mercado laboral (inactivos).

La muestra inicial es de unas 65.000 familias al trimestre que equivalen aproximadamente a unas 180.000 personas.

Ilustración 12: Número de ocupados, parados, tasa de actividad y de paro en el cuarto trimestre de 2015

| | | Valor | Variación |
|-------------------|---|----------|-----------|
| Ocupados | 1 | 18.094,2 | 2,99 |
| Parados | 1 | 4.779,5 | -12,43 |
| Tasa de actividad | 2 | 59,43 | -0,34 |
| Tasa de paro | 2 | 20,90 | -2,81 |

1 Valor en miles. Variación sobre el mismo período del año anterior

2 Valor en %. Variación: diferencia respecto a la tasa del mismo período del año anterior

Fuente: INE

Durante el último trimestre de 2015 se presentan unos variaciones negativas en cuanto al número de parados, tasa de actividad y de paro respecto al mismo periodo

del año anterior. La bajada más notable se observa en el número de parados con casi un 12.5% menos y con una subida del número de ocupados del 2.99%.

Ilustración 13: Evolución 2012-2015 datos EPA



Fuente: INE

Basándonos en la tabla anterior y el gráfico, podemos observar como la brecha del número de ocupados en España durante el pasado año 2015 ha ido aumentando, provocando un efecto decreciente en el número de parados según la EPA.

Ilustración 14: Evolución de la ocupación del tercer al cuarto trimestre de 2015

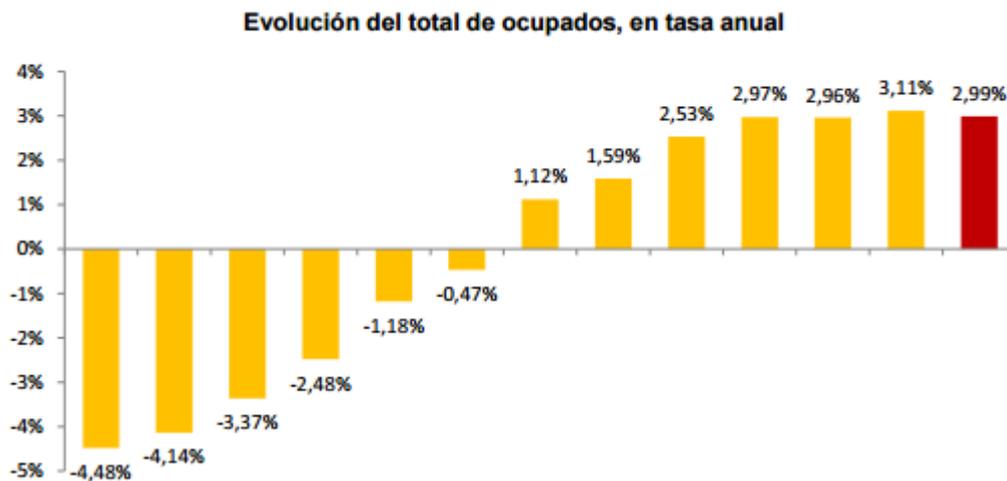


Fuente: INE

El número de ocupados aumenta en 45.500 personas en el cuarto trimestre de 2015 y se sitúa en 18.094.200 siendo la tasa de variación trimestral del empleo de 0.25%

La tasa de empleo recoge el porcentaje de ocupados respecto a la población de 16 o más años, ésta se situaba para último trimestre de 2015 en el 47.01% (se ha incrementado 11 centésimas en comparación con el trimestre anterior). En variación anual, ha aumentado 1.40 puntos.

Ilustración 15: Evolución total de ocupados



Fuente: INE

Durante 2015 el empleo se incrementó en 525.100 personas con una tasa de variación anual de la ocupación del 2.99%.

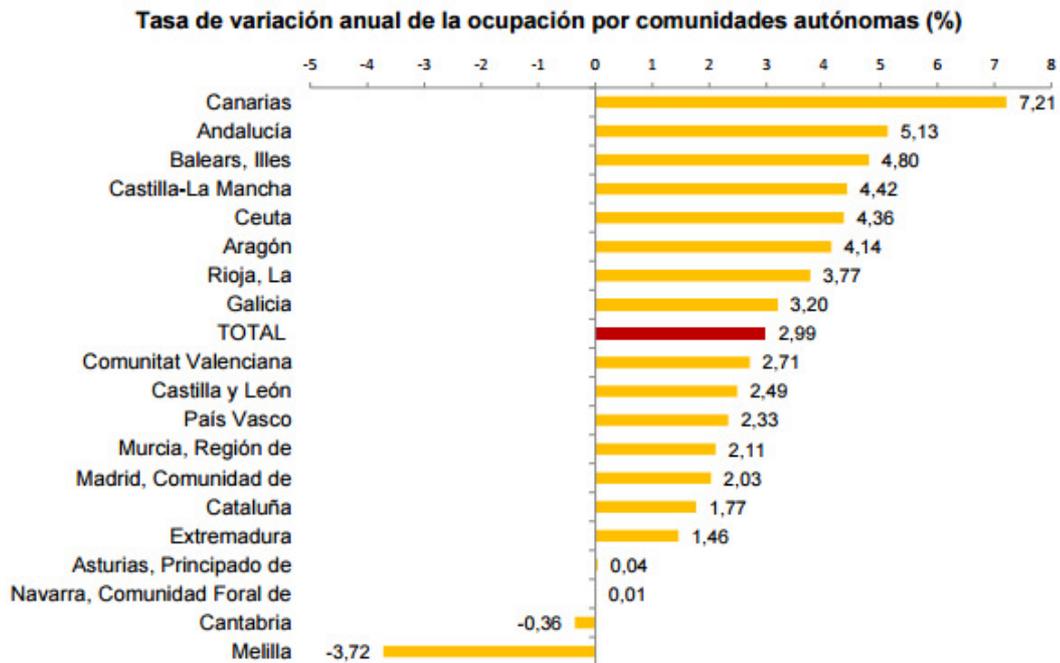
Ilustración 16: Evolución del paro del tercer al cuarto trimestre de 2015



Fuente: INE

El paro durante el cuarto trimestre de 2015 disminuyó en 71.300 personas situándose en un total de 4.779.500, el nivel más reducido desde el cuarto trimestre de 2010. En términos relativos, el descenso trimestral del desempleo es del 1.47%.

Ilustración 17: Tasa de variación anual de la ocupación por CCAA



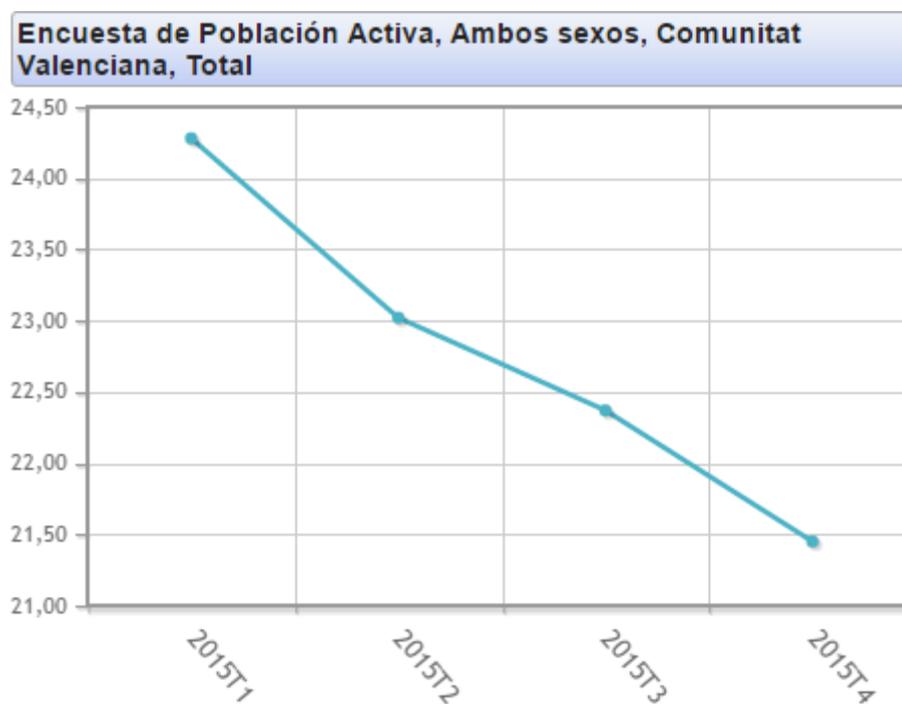
Fuente: INE

Si observamos la variación anual de la ocupación en todas las comunidades autónomas, podemos apreciar incrementos de ocupación a excepción de Cantabria. Los mayores incrementos se han apreciado en Andalucía, la Comunidad de Madrid y Canarias.

En términos relativos, como se puede observar en la gráfica, las mayores variaciones anuales de la ocupación se dan en Canarias (7.21%), Andalucía (5.13%) e Islas Baleares (4.80%).

Las bajadas del paro en variación anual del 2015 afectan de forma general a todas las Comunidades Autónomas, esta variación es más acusada en Andalucía, Cataluña y la Comunidad de Madrid.

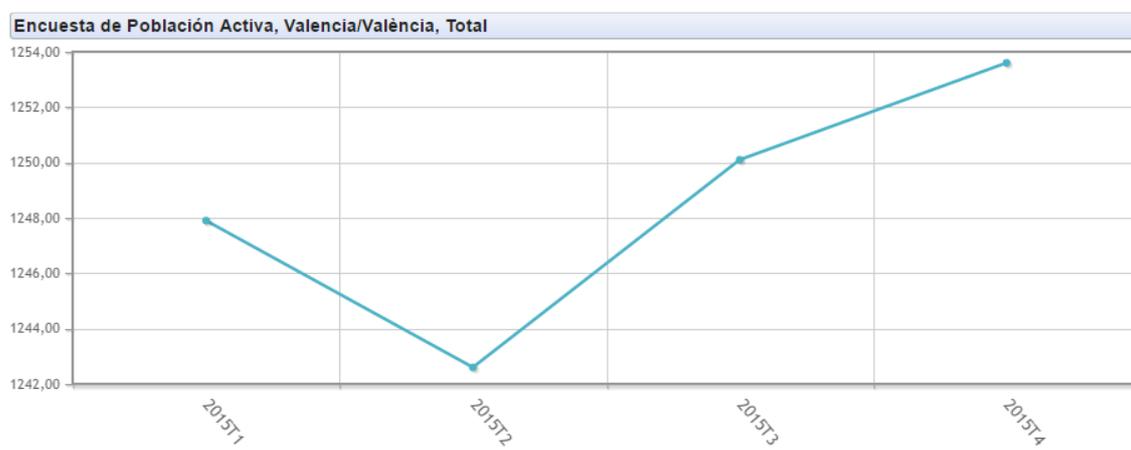
Ilustración 18: EPA en la C.Valenciana por sexo



Fuente: INE

Las tasas de paro en la Comunidad Valenciana han ido decreciendo para ambos sexos en cada trimestre de 2015, siendo el paso del primer al segundo trimestre la bajada más acusada. En este año se pasa de 24.25% de desempleo al 21.50%.

Ilustración 19: EPA en Valencia



| | Total | | | |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|
| | 2015T4 | 2015T3 | 2015T2 | 2015T1 |
| 46 Valencia/València | 1.253,6 | 1.250,1 | 1.242,6 | 1.247,9 |

Fuente: INE

Con la finalidad de centrarnos en nuestro público objetivo, observamos la evolución durante los cuatro trimestres de 2015 de la población activa de Valencia. Se puede destacar que tras la primera recesión durante el primer trimestre, el resto del año se ha ido incrementando hasta los 1.247,9 mil personas activas al finalizar el año.

Ilustración 20: Evolución EPA Valencia en 2015

| | Total | | | |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|
| | 2015T4 | 2015T3 | 2015T2 | 2015T1 |
| 46 Valencia/València | 993,0 | 975,6 | 968,6 | 968,0 |

Fuente: INE

Del total de la población activa, en el gráfico se muestra el comportamiento de la población ocupada siendo ascendente durante todo el año pero más acusado dicho crecimiento del tercer al cuarto trimestre finalizando el año con 968,0 mil personas ocupadas.

- **Tipos de interés**

La rentabilidad exigida a una inversión viene determinada por el tipo de capitalización o de descuento que, en términos generales, denominamos tipo de interés. En definitiva, el tipo de interés es el precio que el ahorrador exige para prestar, esto es, invertir sus fondos. Para determinar esta tasa contractual hay que tener en cuenta además del interés real y de la inflación, el riesgo que afecta a la inversión.

Con la tasa de interés podemos cuantificar el nivel de preferencia por la liquidez de una economía y supone la compensación que reciben los oferentes de fondos por renunciar al consumo presente para posponer el mismo a momentos futuros.

En el Mercado Interbancario de Depósitos se realizan operaciones de regulación monetaria entre las entidades de crédito localizadas en la zona euro. En este mercado, el cual se celebra todos los días, acuden las instituciones financieras demandando u ofreciendo recursos financieros en función de sus necesidades. De las operaciones

realizadas para cada plazo, siempre inferior a un año, se obtiene el Euribor (European Interbank Pferred Rate, o tipo europeo de oferta interbancaria) para ese plazo. Se calcula a partir de la información ofrecida por un panel de entidades financieras, que ofrecen cotizaciones diarias de tipos de interés de oferta de distintos plazos para depósitos interbancarios denominados en euros.

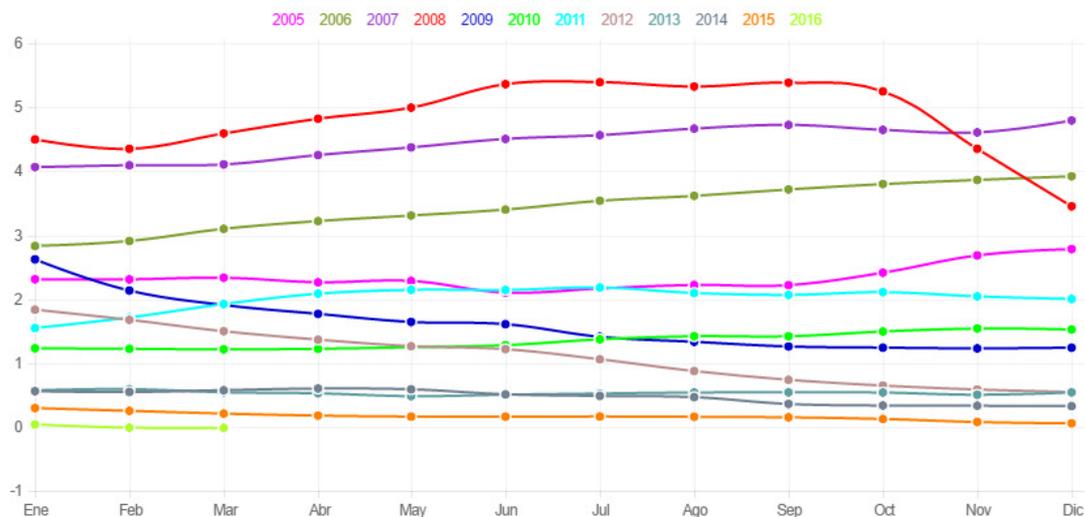
El Euribor sirve de referencia para la mayor parte de las operaciones realizadas en todos los mercados financieros, así como para los préstamos bancarios.

El Banco de España interviene en este mercado ofreciendo o demandado dinero con el fin de realizar la política monetaria, de acuerdo con las directrices marcadas por el Banco Central Europeo.

Ilustración 21: Media anual Euribor

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Enero | 2,312 | 2,833 | 4,064 | 4,498 | 2,622 | 1,232 | 1,550 | 1,837 | 0,575 | 0,562 | 0,298 | 0,042 |
| Febrero | 2,310 | 2,910 | 4,094 | 4,349 | 2,135 | 1,225 | 1,714 | 1,678 | 0,594 | 0,549 | 0,255 | -0,008 |
| Marzo | 2,335 | 3,100 | 4,106 | 4,590 | 1,909 | 1,215 | 1,924 | 1,499 | 0,545 | 0,577 | 0,212 | -0,012 |
| Abril | 2,265 | 3,221 | 4,253 | 4,820 | 1,771 | 1,225 | 2,086 | 1,368 | 0,528 | 0,604 | 0,180 | |
| Mayo | 2,286 | 3,308 | 4,373 | 4,994 | 1,644 | 1,249 | 2,147 | 1,266 | 0,484 | 0,592 | 0,165 | |
| Junio | 2,103 | 3,401 | 4,505 | 5,361 | 1,610 | 1,281 | 2,144 | 1,219 | 0,507 | 0,513 | 0,163 | |
| Julio | 2,168 | 3,538 | 4,564 | 5,393 | 1,412 | 1,373 | 2,183 | 1,061 | 0,525 | 0,488 | 0,167 | |
| Agosto | 2,223 | 3,615 | 4,666 | 5,323 | 1,334 | 1,421 | 2,097 | 0,877 | 0,542 | 0,469 | 0,161 | |
| Septiembre | 2,219 | 3,715 | 4,725 | 5,384 | 1,261 | 1,420 | 2,067 | 0,740 | 0,543 | 0,362 | 0,154 | |
| Octubre | 2,414 | 3,799 | 4,647 | 5,248 | 1,243 | 1,495 | 2,110 | 0,650 | 0,541 | 0,338 | 0,128 | |
| Noviembre | 2,684 | 3,864 | 4,607 | 4,350 | 1,231 | 1,541 | 2,044 | 0,588 | 0,506 | 0,335 | 0,080 | |
| Diciembre | 2,783 | 3,921 | 4,793 | 3,452 | 1,242 | 1,526 | 2,004 | 0,549 | 0,543 | 0,329 | 0,059 | |

Gráfico de evolución del Euribor Mensual:



Fuente: www.euribor.es

El gráfico se refleja la evolución del Euribor desde 2005 hasta casi finalizar el primer trimestre de 2016. Su comportamiento desde 2005 hasta 2008 ha sido a la alza hasta alcanzar la mayor puntuación en Septiembre de 2008 con aproximadamente un 5.5 puntos. A partir de este mes y hasta la actualidad, ha experimentado una bajada constante.

Algunas variaciones que podemos remarcar son el aumento durante los meses de verano de 2010 y también en 2011.

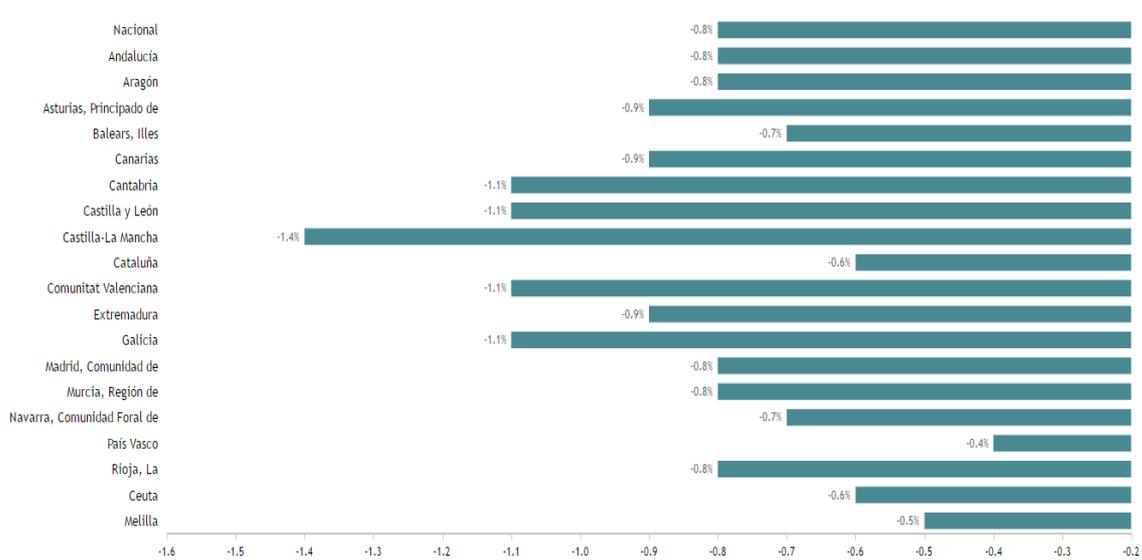
Actualmente, se encuentra en su punto más bajo tomando incluso valores negativos de -0.012%, esta información es positiva para el proyecto ya que a priori, la empresa tendrá más facilidad para recurrir a financiación externa. Se debe tener en cuenta que las entidades prestarán el dinero por encima de este indicador así que cuanto mayor sea, también aumentará el coste de la deuda y el riesgo.

- **Inflación**

La tasa de inflación es el cambio porcentual en el nivel de precio. Cuando hay inflación, el dinero pierde valor, por lo que la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con una cantidad dada de dinero es menor.

Una forma común de medir el nivel de precios es usando el Índice de Precios de Consumo o IPC, se trata de una medida estadística que estudia la evolución de los precios de los bienes y servicios de un país. Nos sirve para obtener información sobre los cambios experimentados por los precios a lo largo del tiempo y la evolución de la inflación.

Ilustración 22: Variación del Índice General por Comunidades Autónomas según el sistema IPC base 2011 desde Marzo de 2015 hasta Marzo de 2016.



Variación del Índice General por Comunidades Autónomas según el sistema IPC base 2011 desde **Marzo de 2015 hasta **Marzo de 2016****

| Indice | Porcentaje(%) |
|-----------------------------|---------------|
| Nacional | -0,8 |
| Andalucía | -0,8 |
| Aragón | -0,8 |
| Asturias, Principado de | -0,9 |
| Balears, Illes | -0,7 |
| Canarias | -0,9 |
| Cantabria | -1,1 |
| Castilla y León | -1,1 |
| Castilla-La Mancha | -1,4 |
| Cataluña | -0,6 |
| Comunitat Valenciana | -1,1 |
| Extremadura | -0,9 |
| Galicia | -1,1 |
| Madrid, Comunidad de | -0,8 |
| Murcia, Región de | -0,8 |
| Navarra, Comunidad Foral de | -0,7 |
| País Vasco | -0,4 |
| Rioja, La | -0,8 |
| Ceuta | -0,6 |
| Melilla | -0,5 |

Fuente: INE

Desde Marzo de 2015 a Marzo de 2016 el IPC ha sufrido un descenso del -0.8%, la Comunidad Autónoma con el mayor descenso se ha producido en Castilla- la Mancha con un -1.4%, y en la que menos es en el País Vasco con un -0.4%, pero todas ellas toman porcentajes negativos.

La Comunidad Valenciana ha obtenido una variación en este periodo de -1.1%, situándose por encima de la media nacional.

Anexo 3: Factores socioculturales

- **Demografía**

El Instituto Nacional de Estadística nos da información sobre las Cifras de Población las cuales proporcionan una medición cuantitativa de la población residente en España, en cada Comunidad Autónoma, en cada provincia e isla así como una segregación por características demográficas básicas como el sexo o el país de nacimiento. La serie poblacional se obtiene de las Estimaciones intercensales de la población para el período 1971-2012 y a partir de 2012, de la operación Cifras de población.

Ilustración 23: Evolución de la población en España

| Evolución de la población de España | | | | |
|--|---------------|----------------------------|---------------------------------|--|
| Años | Fecha | Población residente | Variación en el semestre | Variación relativa en el semestre (%) |
| 2014 | 1 de enero | 46.512.199 | -81.037 | -0,17 |
| | 1 de julio | 46.455.123 | -57.076 | -0,12 |
| 2015 | 1 de enero | 46.449.565 | -5.558 | -0,01 |
| | 1 de julio(*) | 46.423.064 | -26.501 | -0,06 |

(*) Datos provisionales

Fuente: INE

La población residente en España se situaba el 1 de Julio de 2015 en 46.423.064 habitantes, 26.501 personas menos que a comienzos de año continuando así con el descenso poblacional iniciado en 2012

Ilustración 24: Crecimiento poblacional por CCAA

Crecimiento poblacional por comunidades autónomas

| | Población residente | | Crecimiento absoluto en el semestre | Crecimiento relativo (%) |
|-----------------------------|---------------------|----------------------------------|--|-----------------------------|
| | a 1 de enero 2015 | a 1 de julio 2015 ^(*) | | |
| TOTAL | 46.449.565 | 46.423.064 | -26.501 | -0,06 |
| Andalucía | 8.399.618 | 8.398.984 | -634 | -0,01 |
| Aragón | 1.326.403 | 1.322.519 | -3.884 | -0,29 |
| Asturias, Principado de | 1.049.875 | 1.044.481 | -5.394 | -0,51 |
| Baleares, Illes | 1.124.972 | 1.129.217 | 4.244 | 0,38 |
| Canarias | 2.126.144 | 2.126.462 | 318 | 0,01 |
| Cantabria | 585.359 | 583.852 | -1.506 | -0,26 |
| Castilla y León | 2.478.079 | 2.465.901 | -12.178 | -0,49 |
| Castilla - La Mancha | 2.062.767 | 2.054.903 | -7.864 | -0,38 |
| Cataluña | 7.396.991 | 7.398.523 | 1.532 | 0,02 |
| Comunitat Valenciana | 4.939.674 | 4.935.462 | -4.212 | -0,09 |
| Extremadura | 1.091.623 | 1.088.076 | -3.548 | -0,32 |
| Galicia | 2.734.656 | 2.726.291 | -8.365 | -0,31 |
| Madrid, Comunidad de | 6.385.298 | 6.400.850 | 15.552 | 0,24 |
| Murcia, Región de | 1.463.773 | 1.465.103 | 1.330 | 0,09 |
| Navarra, Comunidad Foral de | 636.402 | 636.142 | -260 | -0,04 |
| País Vasco | 2.165.100 | 2.164.325 | -775 | -0,04 |
| Rioja, La | 313.569 | 312.624 | -945 | -0,30 |
| Ceuta | 84.692 | 84.498 | -194 | -0,23 |
| Melilla | 84.570 | 84.851 | 281 | 0,33 |

(*) Datos provisionales

Fuente: INE

Si observamos la población por comunidades y ciudades autónomas, se puede apreciar que durante el primer semestre de 2015 la población creció en 5 de las 17 Comunidades Autónomas:

- Islas Baleares (0.38%)
- Comunidad de Madrid (0.24%)
- Región de Murcia (0.09%)
- Cataluña (0.02%)
- Canarias (0.01%)

El crecimiento relativo en la Comunidad valenciana fue de -0.09%, por lo que se ha producido un descenso poblacional situándose el 1 de Julio de 2015 con 4.935.462 habitantes.

Anexo 4: Explicación 5 Fuerzas de Porter

- **La amenaza de entrada**

La facilidad o dificultad que resulta para una empresa entrar en una industria influye sobre el grado de competencia. La amenaza de entrada depende del número e importancia de las barreras de entrada las cuales son factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito. Por lo tanto, las elevadas barreras de entrada son buenas para los competidores existentes, ya que les protegen de que entren nuevos competidores.

Las barreras típicas que podemos encontrar son:

- Escala y experiencia
- El acceso a canales de proveedores o de distribución
- Respuesta esperada
- Legislación y acción gubernamental
- Diferenciación

- **Amenaza de sustitutos**

Los sustitutos son productos o servicios que ofrecen un beneficio similar a los productos o servicios de una industria pero mediante un proceso diferente. Éstos pueden reducir la demanda de una determinada categoría de productos, en la medida en que los clientes cambian hacia las alternativas.

Existen dos aspectos importantes que hay que tener presentes sobre los sustitutos:

- La relación entre precio y rendimiento
- Los efectos del exterior de la industria

- **El poder de los compradores**

Los compradores son los clientes inmediatos de la organización, no necesariamente los consumidores finales. Su poder de compra es mayor cuando prevalezca alguna de las siguientes condiciones:

- Compradores concentrados
- Bajos costes de cambio
- Amenaza competitiva del comprador

- **El poder de los proveedores**

Los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que se necesita para producir el bien o servicio. Los factores que incrementan el poder de los proveedores son los inversos de los del poder de los compradores. Por tanto, el poder del proveedor es probable que sea alto cuando existan:

- Proveedores concentrados
- Altos costes de cambio
- Amenaza competitiva del proveedor

- **Rivalidad competitiva**

Las anteriores cuatro fuerzas competitivas generales afectan a la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Cuanto mayor sea la rivalidad competitiva, peor es para los competidores existentes dentro de la industria por ello esta quinta fuerza es la suma de las anteriores y la más importante para la industria.

Los rivales competitivos son organizaciones con productos o servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes (es decir, no sustitutos). Además de la influencia de las cuatro fuerzas vistas, existe una serie de factores adicionales que afectan directamente al grado de rivalidad competitiva en una industria o sector:

- Equilibrio entre competidores
- Tasa de crecimiento de la industria
- Altos costes fijos
- Elevadas barreras de salida
- Baja diferenciación

Anexo 5: Las cinco fuerzas en el ciclo de vida de la industria

- **Etapa de desarrollo:** Es una etapa experimental, normalmente con pocos actores ejerciendo poca rivalidad directa y con productos muy diferenciados. Por lo tanto, es probable que las cinco fuerzas sean débiles, a pesar de lo cual los beneficios pueden ser escasos debido a los elevados requerimientos de la inversión.
- **Etapa de alto crecimiento:** Tiene una rivalidad baja en la medida en que existen multitud de oportunidades para todos. Los competidores pueden tratar de asegurar los suministros y carecer de sofisticación sobre lo que están comprando, por lo que ven reducido su poder. El problema en esta etapa es que las barreras de entrada pueden ser bajas y el poder de los proveedores si existe carencia de materiales o componentes que necesiten para la expansión de los negocios en crecimiento.
- **Etapa de sacudida:** La mayor rivalidad fuerza a los entrantes más débiles a salir del negocio.
- **Etapa de madurez:** Las barreras de entrada tienden a incrementarse, en la medida en que se establece el control sobre la distribución y comienzan a entrar en juego los beneficios de las economías en escala y la curva de experiencia. Los productos o servicios tienden a estandarizarse.
- **Etapa de declive:** Puede ser un periodo de extrema rivalidad, especialmente cuando existen unas elevadas barreras de salida, ya que la reducción en las ventas fuerza a los competidores que quedan a una competencia feroz.

Una etapa no sucede a otra de manera predecible, ya que las industrias varían ampliamente en la duración de sus etapas de crecimiento y otras pueden rápidamente “desmadurar” mediante la innovación radical. Aunque el progreso continuo hacia las etapas no es inevitable, el concepto de ciclo de vida recuerda sin embargo que las condiciones cambiarán a lo largo del tiempo. Especialmente en industrias de rápido movimiento como la que estamos trabajando en este proyecto, por lo que los análisis de las cinco fuerzas necesitan ser revisados de manera regular.

Anexo 6: Prácticas de la gestión de RRHH

8. Planificación de los recursos humanos

Esta fase está formada por dos sub-etapas:

- **Análisis del puesto de trabajo:** Se realiza para determinar de manera detallada en qué consisten el empleo y el tipo de persona que la empresa debe contratar para cubrirlo.
- **Planificación de las necesidades de recursos humanos:** Consiste en un proceso por el cual se elaboran e implantan determinados planes y programas que aseguran el número suficiente de personal, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno, de manera que las cosas se logren de un modo más eficaz económicamente en las empresas.

9. Reclutamiento y selección

- El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.
- La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización.

10. Formación

- La formación es el proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento.

11. Desarrollo

- A nivel profesional puede tratarse de la carrera de la persona como el curso general que una persona decide seguir a lo largo de su vida, es decir, los puestos que ha ido ocupado. Si a ello se le suma las actitudes y reacciones asociadas que experimenta, formaría su carrera profesional.
En el desarrollo también encontramos el desarrollo profesional que lleva a la persona a lograr los objetivos deseados y la materialización de la planificación de la carrera que se plasma en los planes de carrera.

12. Evaluación del desempeño

- Este apartado consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones.
La finalidad es ver si el trabajador es productivo o podría mejorar su rendimiento en el futuro.
En base a esta evaluación se constituirá la base para el cálculo de las retribuciones variables de la empresa.

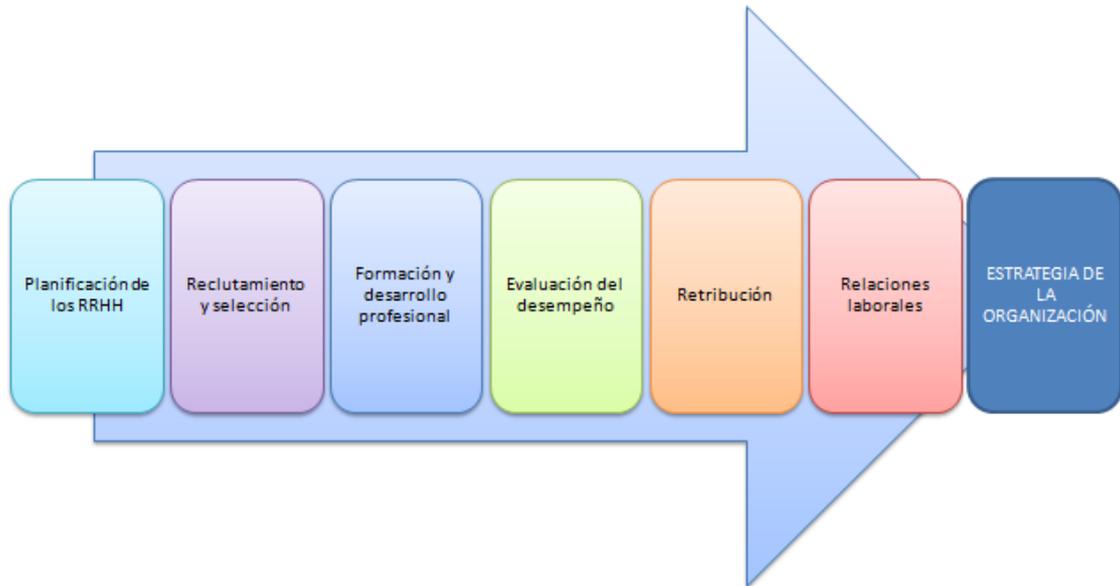
13. Retribución

- La retribución es todo tipo de remuneraciones cuantificables que reciben los individuos a cambio de su trabajo en la empresa.
El objetivo perseguido por las organizaciones a través de esta etapa del proceso es atraer potenciales candidatos, retener a los buenos empleados y servir de elemento motivador.
Principios que deben guiar esta política retributiva son: Uniformidad y coherencia, individualización, política perdurable, competitividad externa, equidad interna, entendible, participación de los trabajadores en la política retributiva e información.

14. Relaciones laborales

- La relación empresa-trabajador viene definida por la normativa legal y es lo que da lugar al concepto de Administración de Personal y Relaciones Laborales. La legislación básica en esta materia la marca el Estatuto de los Trabajadores (1995).
Todas las actuaciones en este sentido se tienen que desarrollar dentro del marco legal de las relaciones socio-laborales, comenzando por los derechos y deberes laborales básicos.

Ilustración 25: Prácticas de gestión de RRHH



Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Inversión inicial de la empresa

1. SOFÁ: www.conforama.es



PROMO 

-42%

Sofá 3 plazas NAVY 599,00 €
349,00 €

Disponible en 2 colores

2. EXPOSITOR: www.retif.es

**Mostrador vitrina -
90x50x90 cm
Ref. 42928**



309,99€ sin IVA

3. ISLA: www.maisonsdumonde.com



Isla central de madera maciza de palo rosa An. 120 cm - LUBÉRON

EN STOCK **999,90 €**

4. TELEVISOR: www.worten.es



SONY
**TV LED 40" SONY
KDL40R550CBAEP - Full HD**

Full HD / 100 Hz / Wifi-Integrado

349€

5. MOSTRADOR: despachoadespacho.com



Mostrador para oficina acabado...

216,00 €

Producto configurable

6. ORDENADOR: www.worten.es



APPLE

**MacBook Pro con pantalla
Retina 13" APPLE MF839Y 128**

Intel® Core™ i5 / RAM 8 GB / Disco
Duro 128 GB / OS X Yosemite

1299€

7. JARDÍN VERTICAL: www.ekoideas.com



Huerto urbano vertical Expogarden de madera laminada
Expogarden
★★★★★ [Opinar](#)

id: EXPOGARDEN-002

El huerto urbano vertical Expogarden de madera laminada resiste la humedad y es apto para todo tipo de cultivos: frutas, verduras, plantas medicinales y aromáticas.

Sus características únicas constituyen la mejor solución para crear espacios ajardinados verticales con cualquier dimensión, con la garantía de fácil instalación y mantenimiento y con un coste menor en relación a otros sistemas.

Disponible : en 1 semana

PVP: **120.00€** Cantidad **AÑADIR A LA CESTA**

[Aumentar imagen](#) 🔍

8. IMPRESORA-FAX: tiendas.mediamarkt.es



hp ★★★★★ 3 opiniones **85** Mejor precio
Escribir una opinión >> Leer revisiones

Velocidad impresión blanco y negro | Hasta 20 ppm
Impresión automática a doble cara | No Red Ethernet | Sí

Más información +

153.-

Envío a domicilio ⓘ
 Recogida en tienda
[Ver disponibilidad en tiendas cercanas >](#)

Comprar

9. TELÉFONO: tiendas.mediamarkt.es



Panasonic

★★★★☆ 5 opiniones
Escribir una opinión >>

87 Opiniones
Leer revisiones

Tipo | SINGLE
Manos libres | No
Color | Negro
Color | Negro

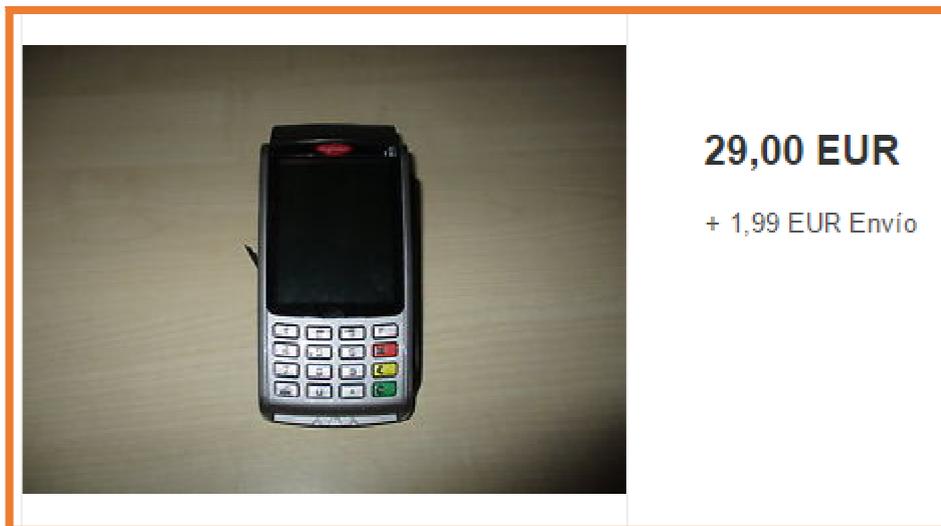
Más Información +

19,90

✓ Envío a domicilio ⓘ
✓ Recogida en tienda
[Ver disponibilidad en tiendas cercanas >](#)

Comprar

10. DATÁFONO: www.ebay.es



29,00 EUR
+ 1,99 EUR Envío

11. CUÑA RADIO: www.oblicua.es

| MÁXIMA FM - TARIFAS LOCALES 2016 | | |
|---|-------------------|-----------------|
| | FRECUENCIA | CUÑA 20" |
| RESTO PROGRAMACIÓN | | 15,00 € |
| C. Valenciana | | |
| Alicante | | |
| MAXIMA FM ALICANTE | 90.0 | |
| MUCHO MAX (L a V de 06:00-10:00) | | 30,00 € |
| LUNES A VIERNES (de 10:00-24:00) | | 25,00 € |
| ROTACIÓN (L a D de 07:00-01:00) | | 20,00 € |
| RESTO PROGRAMACIÓN | | 19,00 € |
| Castellón | | |
| MAXIMA FM CASTELLÓN | 105.1 | |
| MUCHO MAX (L a V de 06:00-10:00) | | 44,00 € |
| LUNES A VIERNES (de 10:00-24:00) | | 30,00 € |
| ROTACIÓN (L a D de 07:00-01:00) | | 28,00 € |
| RESTO PROGRAMACIÓN | | 27,00 € |
| Valencia | | |
| MAXIMA FM GANDÍA | | |
| MUCHO MAX (L a V de 06:00-10:00) | | 20,00 € |
| LUNES A VIERNES (de 10:00-24:00) | | 19,00 € |
| ROTACIÓN (L a D de 07:00-01:00) | | 18,00 € |
| RESTO PROGRAMACIÓN | | 18,00 € |
| MAXIMA FM VALENCIA | 95.7 | |
| MUCHO MAX (L a V de 06:00-10:00) | | 71,00 € |
| LUNES A VIERNES (de 10:00-24:00) | | 71,00 € |
| ROTACIÓN (L a D de 07:00-01:00) | | 60,00 € |
| RESTO PROGRAMACIÓN | | 57,00 € |

Entre las opciones se ha seleccionado la cadena Europa FM por el público objetivo al que se dirigen similar al de la empresa para el horario de Lunes a Viernes de 10 de la mañana a 12 de la noche. Por una cuña de 20 segundos en Valencia el coste es de 71 euros.

12. ANUNCIO PERIÓDICO;; www.levante-emv.com

| ANUNCIOS EN PRIMERA PÁGINA | | |
|--|---|-------|
| Módulo (sólo a color, mínimo 2x1 y máximo 2x5) | 369 € | 590 € |
| Etiqueta adhesiva | Consultar con el Departamento de Publicidad | |

El precio de 369€ incluye el anuncio entre semana de Lunes a sábado en primera página en blanco y negro, periódico Levante.

13. TARJETAS DE VISITA: www.overnightprints.es

solo hasta el viernes

PROMOCIÓN LIMITADA

Ahorre **10€!**

250 Tarjetas de visita

en vez de ~~15,98€~~ solo **4,98 €¹**

- Lacado parcial **PRUÉBELO GRATIS² UNA VEZ**
- Diseña en solo 5 minutos y si lo desea, reciba su pedido al día siguiente.
- Más de 1000 plantillas de diseño
- Impresión a 4 tintas sobre un extraordinario papel de 300g/m² y 350g/m²

14. TRIPTICOS: www.onlineprinters.es

| | |
|---|----------------|
| Precio (IVA no incluido) | € 56,96 |
| 21% IVA | € 11,96 |
| Importe | € 68,92 |
| incl. 21% IVA (incl. Envío estándar para España) | |
| Gastos envío exprés, consulte Información de envío Peso total: 5.95 kg | |

Precio por 1000 tripticos.

15. SOFTWARE: www.coolmod.com

No Problem Cyber - Software Gestión

> Código Coolmod: 29825
> Fabricante: **NO PROBLEM**
> PN / Modelo: AA80A205
> EAN: 2521111304521

Compra por sólo **160,95€**
IVA Incluido (133.02 € sin IVA)

+ 1 - **COMPRAR**

16. Línea de teléfono e Internet: www.ono.es

The screenshot shows a configuration interface for a combined phone and internet package. It is divided into two main sections: "1. Configura tu combinado" and "2. Comprueba tu cobertura".

1. Configura tu combinado

- Internet:** Three options are listed: "Fibra Ono 50 Mb", "Fibra Ono 120 Mb", and "Fibra Ono 300 Mb". The "Fibra Ono 300 Mb" option is selected with a green dot.
- Móvil:** Three options are listed: "Sin Móvil", "Tarifa Móvil S (200min/1GB)", and "Tarifa Móvil M (Llamadas ilimitadas/3GB)". The "Tarifa Móvil M (Llamadas ilimitadas/3GB)" option is selected with a green dot.
- Vodafone TV:** Three options are listed: "Sin TV", "TV Inteligente - Esencial", and "TV Inteligente - En tu Negocio". The "Sin TV" option is selected with a green dot.

2. Comprueba tu cobertura

Tu selección
One 300Mb | M
48.26 €/mes
(Con IVA: 58.39 €/mes)
Durante 3 meses

COMPROBAR

Ver más información >

Anexo 8: Tabla de amortización del préstamo

| <i>N</i> | <i>Periodos</i> | <i>C. Prest.</i> | <i>Interés</i> | <i>Amort.</i> | <i>Pendiente</i> | <i>Subven</i> | <i>TAE</i> |
|----------|-----------------|------------------|----------------|---------------|------------------|---------------|------------|
| | 0 | | | | | - | 9.341 |
| 1 | 1 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 2 | 2 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 3 | 3 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 4 | 4 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 5 | 5 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 6 | 6 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 7 | 7 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 8 | 8 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 9 | 9 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 10 | 10 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 11 | 11 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 12 | 12 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 13 | 13 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 14 | 14 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 15 | 15 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 16 | 16 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 17 | 17 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 18 | 18 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 19 | 19 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 20 | 20 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 21 | 21 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 22 | 22 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 23 | 23 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 24 | 24 | 40 | 40 | 0 | 9.484 | | -40 |
| 25 | 25 | 88 | 40 | 48,19867 | 9.436 | | -88 |
| 26 | 26 | 88 | 39 | 48,3995 | 9.387 | | -88 |
| 27 | 27 | 88 | 39 | 48,60116 | 9.339 | | -88 |
| 28 | 28 | 88 | 39 | 48,80367 | 9.290 | | -88 |
| 29 | 29 | 88 | 39 | 49,00702 | 9.241 | | -88 |
| 30 | 30 | 88 | 39 | 49,21121 | 9.192 | | -88 |
| 31 | 31 | 88 | 38 | 49,41626 | 9.142 | | -88 |
| 32 | 32 | 88 | 38 | 49,62216 | 9.092 | | -88 |
| 33 | 33 | 88 | 38 | 49,82892 | 9.043 | | -88 |
| 34 | 34 | 88 | 38 | 50,03654 | 8.993 | | -88 |
| 35 | 35 | 88 | 37 | 50,24502 | 8.942 | | -88 |
| 36 | 36 | 88 | 37 | 50,45438 | 8.892 | | -88 |
| 37 | 37 | 88 | 37 | 50,66461 | 8.841 | | -88 |
| 38 | 38 | 88 | 37 | 50,87571 | 8.790 | | -88 |
| 39 | 39 | 88 | 37 | 51,08769 | 8.739 | | -88 |
| 40 | 40 | 88 | 36 | 51,30056 | 8.688 | | -88 |

| | | | | | | |
|----|----|----|----|----------|-------|-----|
| 41 | 41 | 88 | 36 | 51,51431 | 8.636 | -88 |
| 42 | 42 | 88 | 36 | 51,72895 | 8.585 | -88 |
| 43 | 43 | 88 | 36 | 51,94449 | 8.533 | -88 |
| 44 | 44 | 88 | 36 | 52,16092 | 8.481 | -88 |
| 45 | 45 | 88 | 35 | 52,37826 | 8.428 | -88 |
| 46 | 46 | 88 | 35 | 52,5965 | 8.376 | -88 |
| 47 | 47 | 88 | 35 | 52,81565 | 8.323 | -88 |
| 48 | 48 | 88 | 35 | 53,03572 | 8.270 | -88 |
| 49 | 49 | 88 | 34 | 53,2567 | 8.217 | -88 |
| 50 | 50 | 88 | 34 | 53,47861 | 8.163 | -88 |
| 51 | 51 | 88 | 34 | 53,70143 | 8.109 | -88 |
| 52 | 52 | 88 | 34 | 53,92519 | 8.055 | -88 |
| 53 | 53 | 88 | 34 | 54,14988 | 8.001 | -88 |
| 54 | 54 | 88 | 33 | 54,3755 | 7.947 | -88 |
| 55 | 55 | 88 | 33 | 54,60207 | 7.892 | -88 |
| 56 | 56 | 88 | 33 | 54,82957 | 7.838 | -88 |
| 57 | 57 | 88 | 33 | 55,05803 | 7.782 | -88 |
| 58 | 58 | 88 | 32 | 55,28744 | 7.727 | -88 |
| 59 | 59 | 88 | 32 | 55,5178 | 7.672 | -88 |
| 60 | 60 | 88 | 32 | 55,74913 | 7.616 | -88 |
| 61 | 61 | 88 | 32 | 55,98142 | 7.560 | -88 |
| 62 | 62 | 88 | 31 | 56,21467 | 7.504 | -88 |
| 63 | 63 | 88 | 31 | 56,4489 | 7.447 | -88 |
| 64 | 64 | 88 | 31 | 56,6841 | 7.391 | -88 |
| 65 | 65 | 88 | 31 | 56,92029 | 7.334 | -88 |
| 66 | 66 | 88 | 31 | 57,15746 | 7.276 | -88 |
| 67 | 67 | 88 | 30 | 57,39561 | 7.219 | -88 |
| 68 | 68 | 88 | 30 | 57,63476 | 7.161 | -88 |
| 69 | 69 | 88 | 30 | 57,8749 | 7.104 | -88 |
| 70 | 70 | 88 | 30 | 58,11605 | 7.045 | -88 |
| 71 | 71 | 88 | 29 | 58,3582 | 6.987 | -88 |
| 72 | 72 | 88 | 29 | 58,60136 | 6.929 | -88 |
| 73 | 73 | 88 | 29 | 58,84553 | 6.870 | -88 |
| 74 | 74 | 88 | 29 | 59,09072 | 6.811 | -88 |
| 75 | 75 | 88 | 28 | 59,33693 | 6.751 | -88 |
| 76 | 76 | 88 | 28 | 59,58417 | 6.692 | -88 |
| 77 | 77 | 88 | 28 | 59,83244 | 6.632 | -88 |
| 78 | 78 | 88 | 28 | 60,08174 | 6.572 | -88 |
| 79 | 79 | 88 | 27 | 60,33208 | 6.511 | -88 |
| 80 | 80 | 88 | 27 | 60,58346 | 6.451 | -88 |
| 81 | 81 | 88 | 27 | 60,83589 | 6.390 | -88 |

| | | | | | | |
|-----|-----|----|----|----------|-------|-----|
| 66 | 66 | 88 | 31 | 57,15746 | 7.276 | -88 |
| 67 | 67 | 88 | 30 | 57,39561 | 7.219 | -88 |
| 68 | 68 | 88 | 30 | 57,63476 | 7.161 | -88 |
| 69 | 69 | 88 | 30 | 57,8749 | 7.104 | -88 |
| 70 | 70 | 88 | 30 | 58,11605 | 7.045 | -88 |
| 71 | 71 | 88 | 29 | 58,3582 | 6.987 | -88 |
| 72 | 72 | 88 | 29 | 58,60136 | 6.929 | -88 |
| 73 | 73 | 88 | 29 | 58,84553 | 6.870 | -88 |
| 74 | 74 | 88 | 29 | 59,09072 | 6.811 | -88 |
| 75 | 75 | 88 | 28 | 59,33693 | 6.751 | -88 |
| 76 | 76 | 88 | 28 | 59,58417 | 6.692 | -88 |
| 77 | 77 | 88 | 28 | 59,83244 | 6.632 | -88 |
| 78 | 78 | 88 | 28 | 60,08174 | 6.572 | -88 |
| 79 | 79 | 88 | 27 | 60,33208 | 6.511 | -88 |
| 80 | 80 | 88 | 27 | 60,58346 | 6.451 | -88 |
| 81 | 81 | 88 | 27 | 60,83589 | 6.390 | -88 |
| 82 | 82 | 88 | 27 | 61,08938 | 6.329 | -88 |
| 83 | 83 | 88 | 26 | 61,34392 | 6.268 | -88 |
| 84 | 84 | 88 | 26 | 61,59952 | 6.206 | -88 |
| 85 | 85 | 88 | 26 | 61,85618 | 6.144 | -88 |
| 86 | 86 | 88 | 26 | 62,11392 | 6.082 | -88 |
| 87 | 87 | 88 | 25 | 62,37272 | 6.020 | -88 |
| 88 | 88 | 88 | 25 | 62,63261 | 5.957 | -88 |
| 89 | 89 | 88 | 25 | 62,89358 | 5.894 | -88 |
| 90 | 90 | 88 | 25 | 63,15564 | 5.831 | -88 |
| 91 | 91 | 88 | 24 | 63,41878 | 5.768 | -88 |
| 92 | 92 | 88 | 24 | 63,68303 | 5.704 | -88 |
| 93 | 93 | 88 | 24 | 63,94837 | 5.640 | -88 |
| 94 | 94 | 88 | 23 | 64,21483 | 5.576 | -88 |
| 95 | 95 | 88 | 23 | 64,48239 | 5.511 | -88 |
| 96 | 96 | 88 | 23 | 64,75106 | 5.446 | -88 |
| 97 | 97 | 88 | 23 | 65,02086 | 5.381 | -88 |
| 98 | 98 | 88 | 22 | 65,29178 | 5.316 | -88 |
| 99 | 99 | 88 | 22 | 65,56383 | 5.251 | -88 |
| 100 | 100 | 88 | 22 | 65,83701 | 5.185 | -88 |
| 101 | 101 | 88 | 22 | 66,11133 | 5.119 | -88 |
| 102 | 102 | 88 | 21 | 66,3868 | 5.052 | -88 |
| 103 | 103 | 88 | 21 | 66,66341 | 4.986 | -88 |
| 104 | 104 | 88 | 21 | 66,94117 | 4.919 | -88 |
| 105 | 105 | 88 | 20 | 67,22009 | 4.851 | -88 |
| 106 | 106 | 88 | 20 | 67,50018 | 4.784 | -88 |

| | | | | | | |
|-----|-----|----|----|----------|-------|-----|
| 107 | 107 | 88 | 20 | 67,78143 | 4.716 | -88 |
| 108 | 108 | 88 | 20 | 68,06385 | 4.648 | -88 |
| 109 | 109 | 88 | 19 | 68,34745 | 4.580 | -88 |
| 110 | 110 | 88 | 19 | 68,63223 | 4.511 | -88 |
| 111 | 111 | 88 | 19 | 68,9182 | 4.442 | -88 |
| 112 | 112 | 88 | 19 | 69,20536 | 4.373 | -88 |
| 113 | 113 | 88 | 18 | 69,49371 | 4.303 | -88 |
| 114 | 114 | 88 | 18 | 69,78327 | 4.234 | -88 |
| 115 | 115 | 88 | 18 | 70,07404 | 4.164 | -88 |
| 116 | 116 | 88 | 17 | 70,36601 | 4.093 | -88 |
| 117 | 117 | 88 | 17 | 70,6592 | 4.023 | -88 |
| 118 | 118 | 88 | 17 | 70,95362 | 3.952 | -88 |
| 119 | 119 | 88 | 16 | 71,24926 | 3.880 | -88 |
| 120 | 120 | 88 | 16 | 71,54613 | 3.809 | -88 |
| 121 | 121 | 88 | 16 | 71,84424 | 3.737 | -88 |
| 122 | 122 | 88 | 16 | 72,14359 | 3.665 | -88 |
| 123 | 123 | 88 | 15 | 72,44419 | 3.592 | -88 |
| 124 | 124 | 88 | 15 | 72,74604 | 3.520 | -88 |
| 125 | 125 | 88 | 15 | 73,04915 | 3.447 | -88 |
| 126 | 126 | 88 | 14 | 73,35352 | 3.373 | -88 |
| 127 | 127 | 88 | 14 | 73,65916 | 3.300 | -88 |
| 128 | 128 | 88 | 14 | 73,96607 | 3.226 | -88 |
| 129 | 129 | 88 | 13 | 74,27426 | 3.151 | -88 |
| 130 | 130 | 88 | 13 | 74,58374 | 3.077 | -88 |
| 131 | 131 | 88 | 13 | 74,8945 | 3.002 | -88 |
| 132 | 132 | 88 | 13 | 75,20656 | 2.927 | -88 |
| 133 | 133 | 88 | 12 | 75,51992 | 2.851 | -88 |
| 134 | 134 | 88 | 12 | 75,83459 | 2.775 | -88 |
| 135 | 135 | 88 | 12 | 76,15057 | 2.699 | -88 |
| 136 | 136 | 88 | 11 | 76,46786 | 2.623 | -88 |
| 137 | 137 | 88 | 11 | 76,78648 | 2.546 | -88 |
| 138 | 138 | 88 | 11 | 77,10642 | 2.469 | -88 |
| 139 | 139 | 88 | 10 | 77,4277 | 2.391 | -88 |
| 140 | 140 | 88 | 10 | 77,75031 | 2.314 | -88 |
| 141 | 141 | 88 | 10 | 78,07427 | 2.236 | -88 |
| 142 | 142 | 88 | 9 | 78,39958 | 2.157 | -88 |
| 143 | 143 | 88 | 9 | 78,72625 | 2.078 | -88 |
| 144 | 144 | 88 | 9 | 79,05427 | 1.999 | -88 |

Anexo 9: Previsión mensual de tesorería (3años)

PRIMER AÑO

PRE-SUPUESTO DE TESORERÍA 1º AÑO

| | ene-16 | feb-16 | mar-16 | abr-16 | may-16 | jun-16 | jul-16 | ago-16 | sep-16 | oct-16 | nov-16 | dic-16 | TOTAL |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| COBROS | 7078,50 | 8133,05 | 10599,60 | 12380,95 | 14720,70 | 15807,25 | 17647,80 | 19402,35 | 21162,90 | 22923,45 | 24684,00 | 26444,55 | 201930,30 |
| Ventas | 5860,00 | 7305,00 | 8760,00 | 10215,00 | 11670,00 | 13125,00 | 14580,00 | 16035,00 | 17490,00 | 18945,00 | 20400,00 | 21855,00 | 166200,00 |
| IVA Reparcibio | 1228,50 | 1534,05 | 1839,60 | 2145,15 | 2450,70 | 2756,25 | 3061,80 | 3367,35 | 3672,90 | 3978,45 | 4284,00 | 4589,55 | 34930,30 |
| PAGOS | 12304,78 | 12404,78 | 12404,78 | 14440,58 | 12404,78 | 12404,78 | 13412,44 | 12404,78 | 12404,78 | 22162,19 | 12404,78 | 12404,78 | 167886,00 |
| Consumos | 6720,00 | 6720,00 | 6720,00 | 6720,00 | 6720,00 | 6720,00 | 6720,00 | 6720,00 | 6720,00 | 6720,00 | 6720,00 | 6720,00 | 80640,00 |
| Gastos de personal | 3833,33 | 3833,33 | 3833,33 | 3833,33 | 3833,33 | 3833,33 | 3833,33 | 3833,33 | 3833,33 | 3833,33 | 3833,33 | 3833,33 | 46010,00 |
| Seg.Social Trabajadores | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 13810,00 |
| Alquileres oficina | 55,46 | 55,46 | 55,46 | 55,46 | 55,46 | 55,46 | 55,46 | 55,46 | 55,46 | 55,46 | 55,46 | 55,46 | 665,50 |
| Primas de Seguros | 500,00 | | | | | | | | | | | | 500,00 |
| Publicidad y Promociones | 51,82 | 51,82 | 51,82 | 51,82 | 51,82 | 51,82 | 51,82 | 51,82 | 51,82 | 51,82 | 51,82 | 51,82 | 621,32 |
| Suministros | 554,66 | 554,66 | 554,66 | 554,66 | 554,66 | 554,66 | 554,66 | 554,66 | 554,66 | 554,66 | 554,66 | 554,66 | 6655,82 |
| IVA | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| IVA repercurido | 1228,50 | 1534,05 | 1839,60 | 2145,15 | 2450,70 | 2756,25 | 3061,80 | 3367,35 | 3672,90 | 3978,45 | 4284,00 | 4589,55 | 34930,30 |
| IVA soportado | 2623,59 | 114,88 | 114,88 | 114,88 | 114,88 | 114,88 | 114,88 | 114,88 | 114,88 | 114,88 | 114,88 | 114,88 | 3822,27 |
| IVA a pagar | -1400,09 | 1419,17 | 1724,72 | 2030,27 | 2335,82 | 2641,37 | 2946,92 | 3252,47 | 3558,02 | 3863,57 | 4169,12 | 4474,67 | 31016,03 |
| Valor auxiliar | | | | 1743,80 | | | 7007,46 | | | 9757,41 | | | |
| Pago de IVA | | | | 1743,80 | | | 7007,46 | | | 9757,41 | | | 18518,67 |
| Impuestos sobre los beneficios | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos | 13852,50 | 13852,50 | 13852,50 | 13852,50 | 13852,50 | 13852,50 | 13852,50 | 13852,50 | 13852,50 | 13852,50 | 13852,50 | 13852,50 | 166230,00 |
| Gastos | 12452,55 | 12452,55 | 12452,55 | 12452,55 | 12452,55 | 12452,55 | 12452,55 | 12452,55 | 12452,55 | 12452,55 | 12452,55 | 12452,55 | 149430,50 |
| Beneficio | 1399,95 | 1399,95 | 1399,95 | 1399,95 | 1399,95 | 1399,95 | 1399,95 | 1399,95 | 1399,95 | 1399,95 | 1399,95 | 1399,95 | 16799,50 |
| Cuota prestamo | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 474,19 |
| DIFERENCIA COBROS-PAGOS | -5026,28 | -3366,73 | -1805,18 | -7780,43 | -7715,32 | -3476,47 | -7770,44 | 6897,57 | 8758,12 | 787,26 | 12279,22 | 14039,77 | 33272,30 |
| SALDO ANTERIOR | 15000,00 | 9173,72 | 5600,00 | 3002,82 | 2614,39 | 3730,31 | 7206,78 | 5438,35 | 12433,92 | 21920,04 | 27950,31 | 34222,63 | |
| SALDO ACUMULADO | 9173,72 | 5600,00 | 3002,82 | 2614,39 | 3730,31 | 7206,78 | 5438,35 | 12433,92 | 21920,04 | 27950,31 | 34222,63 | 48272,30 | |

SEGUNDO AÑO

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 2º 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 |
|--|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| COBROS | 7422,43 | 921,00 | 11929,58 | 12974,16 | 14826,74 | 16675,31 | 18523,83 | 20372,47 | 22271,65 | 24069,62 | 25978,20 | 27765,78 | 211195,22 |
| Ventas | 6142,50 | 7670,25 | 9198,00 | 10725,75 | 12293,50 | 13741,25 | 15309,00 | 16936,75 | 18364,50 | 19892,25 | 21420,00 | 22947,75 | 174541,50 |
| IVA Repetido | 1289,93 | 1610,75 | 1911,58 | 2252,41 | 2571,24 | 2894,06 | 3214,89 | 3535,72 | 3856,55 | 4177,37 | 4498,20 | 4819,03 | 36653,72 |
| PAGOS | 25948,04 | 12830,68 | 12830,68 | 17311,47 | 12830,68 | 12830,68 | 24298,70 | 12830,68 | 12830,68 | 23942,27 | 12830,68 | 19585,65 | 194804,85 |
| Consumos | 7056,00 | 7056,00 | 7056,00 | 7056,00 | 7056,00 | 7056,00 | 7056,00 | 7056,00 | 7056,00 | 7056,00 | 7056,00 | 7056,00 | 84672,00 |
| Gastos de personal | 3910,00 | 3910,00 | 3910,00 | 3910,00 | 3910,00 | 3910,00 | 3910,00 | 3910,00 | 3910,00 | 3910,00 | 3910,00 | 3910,00 | 46920,00 |
| Seg Social Trabajadores | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 1150,00 | 13800,00 |
| Alquileres oficina | 56,57 | 56,57 | 56,57 | 56,57 | 56,57 | 56,57 | 56,57 | 56,57 | 56,57 | 56,57 | 56,57 | 56,57 | 678,31 |
| 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 | 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 |
| Primas de Seguros | 510,00 | | | | | | | | | | | | 510,00 |
| Publicidad y Promociones | 52,85 | 52,85 | 52,85 | 52,85 | 52,85 | 52,85 | 52,85 | 52,85 | 52,85 | 52,85 | 52,85 | 52,85 | 634,26 |
| Suministros | 565,74 | 565,74 | 565,74 | 565,74 | 565,74 | 565,74 | 565,74 | 565,74 | 565,74 | 565,74 | 565,74 | 565,74 | 6788,84 |
| IVA | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| IVA repetido | 1289,93 | 1610,75 | 1911,58 | 2252,41 | 2571,24 | 2894,06 | 3214,89 | 3535,72 | 3856,55 | 4177,37 | 4498,20 | 4819,03 | 36653,72 |
| IVA esporádico | 117,18 | 117,18 | 117,18 | 117,18 | 117,18 | 117,18 | 117,18 | 117,18 | 117,18 | 117,18 | 117,18 | 117,18 | 1406,13 |
| IVA a pagar | 1172,75 | 1493,57 | 1814,40 | 2135,23 | 2455,06 | 2776,38 | 3097,71 | 3418,54 | 3739,37 | 4060,19 | 4381,02 | 4701,35 | 35247,58 |
| Pago de IVA | 12907,36 | | | 4480,72 | | 7383,17 | | | 10255,62 | | | | 34611,87 |
| Impuestos sobre los beneficios | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| Ingresos | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 174541,50 |
| Gastos | 12879,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 154523,92 |
| Beneficio | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 20017,58 |
| Pago fraccionado sinterficados | | | | | | 6199,84 | | | 755,97 | | | 755,97 | 5711,79 |
| Cuota préstamo | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 39,52 | 474,19 |
| DIFERENCIA COBROS-PAGOS | -18415,62 | -3543,68 | -7701,10 | -4333,25 | -1998,05 | -3044,63 | -5874,81 | -7541,78 | -3390,36 | -227,35 | -13087,52 | -74180,12 | -16333,36 |
| SALDO ANTERIOR | -4872,30 | 20856,68 | 26307,00 | 24595,90 | 26272,65 | 22361,70 | 26143,33 | 20238,53 | 27780,31 | 37170,67 | 37368,02 | 50485,54 | |
| SALDO ACUMULADO | 28956,68 | 26307,00 | 24005,90 | 20272,65 | 22288,70 | 26113,33 | 20238,53 | 27780,31 | 37170,67 | 37368,02 | 50485,54 | 64665,66 | |

TERCER AÑO

PRE-SUUESTO DE TESORERIA 3º 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 |
|--|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| COBROS | 7804,05 | 9745,05 | 11686,06 | 13627,07 | 15568,07 | 17509,08 | 19450,08 | 21391,09 | 23332,10 | 25273,10 | 27214,11 | 29155,12 | 221754,98 |
| Ventas | 6449,63 | 8053,76 | 9657,90 | 11262,04 | 12866,18 | 14470,31 | 16074,45 | 17678,59 | 19282,73 | 20886,86 | 22491,00 | 24095,14 | 183258,53 |
| IVA Repercutido | 1354,42 | 1691,29 | 2028,16 | 2365,03 | 2701,90 | 3038,77 | 3375,63 | 3712,50 | 4049,37 | 4386,24 | 4723,11 | 5059,98 | 38486,40 |
| PAGOS | 27009,65 | 13346,38 | 13346,38 | 18817,66 | 13346,38 | 13346,38 | 23829,99 | 13346,38 | 13346,38 | 25026,12 | 13346,38 | 14247,18 | 202355,30 |
| Consumos | 7408,80 | 7408,80 | 7408,80 | 7408,80 | 7408,80 | 7408,80 | 7408,80 | 7408,80 | 7408,80 | 7408,80 | 7408,80 | 7408,80 | 88905,60 |
| Gastos de personal | 3988,20 | 3988,20 | 3988,20 | 3988,20 | 3988,20 | 3988,20 | 3988,20 | 3988,20 | 3988,20 | 3988,20 | 3988,20 | 3988,20 | 47858,40 |
| Seg. Social Trabajadores | 1173,00 | 1173,00 | 1173,00 | 1173,00 | 1173,00 | 1173,00 | 1173,00 | 1173,00 | 1173,00 | 1173,00 | 1173,00 | 1173,00 | 14076,00 |
| Alquileres oficina | 57,70 | 57,70 | 57,70 | 57,70 | 57,70 | 57,70 | 57,70 | 57,70 | 57,70 | 57,70 | 57,70 | 57,70 | 682,39 |
| Primas de Seguros | 520,20 | | | | | | | | | | | | 520,20 |
| Publicidad y Promociones | 53,91 | 53,91 | 53,91 | 53,91 | 53,91 | 53,91 | 53,91 | 53,91 | 53,91 | 53,91 | 53,91 | 53,91 | 645,94 |
| Suministros | 577,06 | 577,06 | 577,06 | 577,06 | 577,06 | 577,06 | 577,06 | 577,06 | 577,06 | 577,06 | 577,06 | 577,06 | 6924,72 |
| IVA. | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| IVA repercutido | 1354,42 | 1691,29 | 2028,16 | 2365,03 | 2701,90 | 3038,77 | 3375,63 | 3712,50 | 4049,37 | 4386,24 | 4723,11 | 5059,98 | 38486,40 |
| IVA soportado | 119,52 | 119,52 | 119,52 | 119,52 | 119,52 | 119,52 | 119,52 | 119,52 | 119,52 | 119,52 | 119,52 | 119,52 | 1434,28 |
| IVA a pagar | 1234,90 | 1571,77 | 1908,64 | 2245,51 | 2582,38 | 2919,24 | 3256,11 | 3582,98 | 3929,85 | 4266,72 | 4603,59 | 4940,46 | 37052,15 |
| Valor auxiliar | | | | 4715,31 | | | 7747,13 | | | 10773,95 | | | |
| Pago de IVA | 13143,07 | | | 4715,31 | | | 7747,13 | | | 10773,95 | | | 36384,45 |
| Impuestos sobre los beneficiarios | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| Ingresos | 15272,38 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 14545,13 | 175286,75 |
| Gastos | 13344,88 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 12876,99 | 154988,81 |
| Beneficio | 1930,50 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 1668,13 | 20279,95 |
| Pago frac. Imptos. sobre los benef. | | | | 755,97 | | | 2736,48 | | | 900,79 | | 900,79 | 5294,03 |
| Cuota préstamo | 87,71 | 87,71 | 87,71 | 87,71 | 87,71 | 87,71 | 87,71 | 87,71 | 87,71 | 87,71 | 87,71 | 87,71 | 1052,57 |
| DIFERENCIA COBROS-PAGOS | -19205,61 | -3601,33 | -1560,33 | -5190,60 | 2221,69 | 4162,69 | -4379,91 | 8044,71 | 9955,71 | 245,86 | 13867,73 | 14907,94 | 19389,68 |
| SALDO ANTERIOR | 84665,66 | 45460,66 | 41856,72 | 40198,40 | 35007,80 | 37229,49 | 41392,18 | 37072,28 | 45056,98 | 56042,89 | 55280,68 | 69157,40 | |
| SALDO ACUMULADO | 45460,66 | 41856,72 | 40198,40 | 35007,80 | 37229,49 | 41392,18 | 37072,28 | 45056,98 | 55042,69 | 55280,68 | 69157,40 | 84665,34 | |

