

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO FINAL DE CARRERA

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**CREACIÓN DE UNA
EMPRESA COMERCIAL**

Juan Lázaro Medina

Tutor: Joaquín Máximo Loras Campos

Valencia, julio de 2016

ÍNDICE

1. Introducción	10
1.1 Resumen	10
1.2 Objeto del trabajo fin de grado	11
1.3 Objetivos	12
1.4 Metodología	12
2. Antecedentes	13
2.1 Motivación	13
2.2 Aproximación al sector de la Maquinaria y Equipos mecánicos	14
2.3 Aproximación al sector del comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo	20
3. Análisis estratégico	28
3.1 Análisis del macro entorno	28
3.1.1 Factores Político-Legales	29
3.1.2 Factores Económicos	33
3.1.3 Factores Socioculturales	43
3.1.4 Factores Tecnológicos	45
3.1.5 Factores Ecológicos	45
3.2 Análisis del micro entorno	46
3.3 Análisis de la competencia directa y posicionamiento	51
3.4 Análisis DAFO	52
3.5 Misión, visión, valores y objetivos	54
4. Plan de operaciones	56
4.1 Localización	56

4.2 Distribución en planta	61
4.3 Procesos y operaciones	64
5. Análisis organización y recursos humanos	66
5.1 Análisis organización y recursos humanos	66
5.1.2 <i>Forma jurídico-fiscal</i>	67
5.2 Análisis de los puestos de trabajo	69
5.3 Organigrama	76
6. Plan de Marketing	77
6.1 Segmentación y público objetivo	78
6.2 Estrategia del producto	81
6.3 Estrategia del precio	82
6.4 Estrategia de comunicación	97
6.5 Estrategia de distribución	99
7. Análisis de viabilidad	101
7.1 Plan de inversión-financiación	102
7.1.1 <i>Plan de inversión</i>	102
7.1.2 <i>Plan de financiación</i>	105
7.2 Plan de ventas	106
7.3 Plan de tesorería	111
7.4 Análisis de Inversión	119
8. Conclusiones	123

ÍNDICE de Tablas

<i>Tabla 1: Distribución de las empresas del sector de Maquinaria y equipo mecánico:</i>	14
<i>Tabla 2: Descripción analítica del sector de Maquinaria y Equipos mecánicos.</i>	16
<i>Tabla 3: Evolución Mensual del Euribor en la última década</i>	39
<i>Tabla 4: Crecimiento poblacional por CCAA</i>	44
<i>Tabla 5: Análisis DAFO</i>	54
<i>Tabla 6: Formas Jurídicas societarias</i>	68
<i>Tabla 7: Precios de venta por cada metro de las distintas cadenas de rodillos sujetas a la normativa DIN 8187</i>	88
<i>Tabla 8: Precios de venta por cada metro de las distintas guías para cadenas de rodillos sujetas a la normativa DIN 8187</i>	91
<i>Tabla 9: Precio de venta unitario de piñones con $Z=14$ para cadenas de rodillos sujetas a la normativa DIN 8187</i>	93
<i>Tabla 10: Precio de venta unitario de rodamientos sujetos a la normativa DIN 8187</i>	94
<i>Tabla 11: Precio de venta unitario de soportes de rodamientos sujetos a la normativa DIN 8187</i>	96
<i>Tabla 12: Inversión en Inmovilizado material.</i>	103
<i>Tabla 13: Inversión en Inmovilizado intangible.</i>	103
<i>Tabla 14: Inversión inicial.</i>	104
<i>Tabla 15: Plan de Inversiones.</i>	105
<i>Tabla 16: Previsión de ventas mensuales en los distintos escenarios contemplados.</i>	107
<i>Tabla 17: Gastos de personal para el año 2017.</i>	112
<i>Tabla 18: Presupuesto de tesorería año 1.</i>	113
<i>Tabla 19: Presupuesto de tesorería año 2.</i>	114

<i>Tabla 20: Presupuesto de tesorería año 3.</i>	_____	115
<i>Tabla 21: Presupuesto de tesorería año 4.</i>	_____	116
<i>Tabla 22: Presupuesto de tesorería año 5.</i>	_____	117
<i>Tabla 23: VAN y TIR.</i>	_____	120

ÍNDICE de Gráficos

<i>Gráfico 1: Evolución del volumen de negocio, la producción y el VA en el sector</i>	17
<i>Gráfico 2: Evolución en términos comparativos del nº de empresas y ocupados en el sector.</i>	18
<i>Gráfico 3: Evolución de la Productividad y CLU en el sector.</i>	19
<i>Gráfico 4: Distribución de empresas por ingresos de explotación España Gráfico Lineal.</i>	21
<i>Gráfico 5: Distribución de empresas por ingresos de explotación España Gráfico Sectorial.</i>	22
<i>Gráfico 6: Distribución de empresas por Activo Total España Gráfico Lineal.</i>	23
<i>Gráfico 7: Distribución de empresas por Activo Total España Gráfico Sectorial.</i>	24
<i>Gráfico 8: Análisis Cruzado porcentual entre el Activo total y los Ingresos de explotación de las empresas del sector.</i>	25
<i>Gráfico 9: Distribución de las empresas por su Activo total y en la Comunidad Valenciana.</i>	26
<i>Gráfico 10: Tasa de crecimiento anual del PIB en 2015 en términos de volumen.</i>	33
<i>Gráfico 11: PIB per Cápita en euros. Año 2015.</i>	34
<i>Gráfico 12: Relación del PIB per Cápita regional con respecto al PIB per cápita nacional 2015.</i>	35
<i>Gráfico 13: Evolución del total de parados, en tasa anual.</i>	36
<i>Gráfico 14: Evolución del paro en términos Porcentuales y con discriminación por sexos.</i>	37

<i>Gráfico 15: Parados En la Comunidad Valenciana en Miles de personas</i>	<i>38</i>
<i>Gráfico 16: Evolución anual del Euribor</i>	<i>40</i>
<i>Gráfico 17: Evolución anual del IPC</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico 18: Evolución mensual del IPC en 2015-2016</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 19: Evolución demográfica de España</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 20: Diagrama de GANTT</i>	<i>122</i>

ÍNDICE de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Método PESTEL.</i>	29
<i>Ilustración 2: Las Cinco Fuerzas de Porter.</i>	46
<i>Ilustración 3: Nave industrial en Benetusser-1.</i>	56
<i>Ilustración 4: Nave industrial en Benetusser-2.</i>	57
<i>Ilustración 5: Ubicación de la Nave industrial de Benetusser.</i>	57
<i>Ilustración 6: Nave industrial en Xirivella-1.</i>	58
<i>Ilustración 7: Nave industrial en Xirivella-2.</i>	58
<i>Ilustración 8: Nave industrial en Xirivella-3.</i>	59
<i>Ilustración 9: Ubicación de la Nave industrial de Xirivella.</i>	59
<i>Ilustración 10: Planos de la Nave industrial de Xirivella.</i>	62
<i>Ilustración 11: Distribución en planta del Almacén.</i>	63
<i>Ilustración 12: Organigrama.</i>	76
<i>Ilustración 13: Marketing Mix.</i>	77
<i>Ilustración 14: Segmentación de nuestro público objetivo.</i>	80
<i>Ilustración 15: Cadena de rodillos simple sujeta a la normativa DIN 8187.</i>	85
<i>Ilustración 16: Cadena de rodillos doble sujeta a la normativa DIN 8187.</i>	86
<i>Ilustración 17: Cadena de rodillos triple sujeta a la normativa DIN 8187.</i>	87
<i>Ilustración 18: Guía para cadena de rodillo simple sujeta a la normativa DIN 8187.</i>	89
<i>Ilustración 19: Guía para cadena de rodillo doble sujeta a la normativa DIN 8187.</i>	90
<i>Ilustración 20: Guía para cadena de rodillo triple sujeta a la normativa DIN 8187.</i>	90

Il·lustració 21: Piñones para cadenas de rodillo sujetas a la normativa DIN 8187. _____ 92

Il·lustració 22: Rodamientos de los tipos 2RS y ZZ respectivamente sujetos a la normativa DIN 8187. _____ 94

Il·lustració 23: Soportes de rodamientos de los tipos UCP, UCPA y UCFL respectivamente sujetos a la normativa DIN 8187. _____ 95

Il·lustració 24: Elementos de la comunicación. _____ 97

Il·lustració 25: Plano de distribución de la mercancía. _____ 100

1. Introducción

1.1 Resumen

El presente proyecto de fin de grado ha sido elaborado a fin de representar lo más fidedignamente posible la creación de una empresa comercial basada en la compra-venta al por mayor de maquinaria y equipo, es decir, de productos acabados y semielaborados como: productos neumáticos, guías de cadena de montaje y demás piezas de carácter industrial que puedan ser ensambladas en cadenas de montaje y maquinaria industrial y que serán especificadas más adelante. La empresa operará a nivel nacional e internacional y su domicilio social residirá en Valencia. Esta empresa se basará en un modelo de negocio innovador que pretende vender tanto materia prima como productos acabados y ensamblados a las empresas que los necesiten de acuerdo a sus especificaciones previas.

Para llegar a la conclusión de si es o no viable el proyecto se ha realizado un plan de negocio, en el que se desarrollarán todos los apartados necesarios para llegar a la conclusión final, teniendo en cuenta todos los factores condicionantes.

El trabajo se compondrá de diferentes fases que se han estipulado específicamente en el índice con la finalidad de elaborar un claro mapa de la situación actual de nuestro entorno así como de las posibilidades y oportunidades existentes en el mercado de la importación y exportación de materias primas y productos manufacturados en pos a la creación de una empresa de tales características que sea capaz de establecerse en tal mercado.

Para empezar y con carácter descriptivo se realizará una introducción al mercado de la importación y exportación española incidiendo tanto en su evolución como en su estado actual en términos globales y comparativos entre comunidades.

Consecuentemente realizaremos un análisis estratégico, para ello se utilizará como primera herramienta el análisis PESTEL para identificar las variables del macro entorno. Seguidamente se realizará un análisis DAFO para estudiar el estado del micro entorno con la intención de identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa tanto como para identificar las amenazas y las oportunidades de la misma con mayor claridad que a priori. En este apartado también se definirá la misión, visión y los valores de la empresa así como también sus objetivos, lo cual nos aportará una visión global de la empresa como entidad económica con respecto a su entorno macroeconómico y microeconómico.

Siguiendo esta dinámica, en cuanto al apartado correspondiente al plan de operaciones, se realizará un análisis de decisión para concretar el mejor lugar de ubicación de la empresa, que a priori hemos establecido en Valencia pero no hemos concretado la ubicación física de la misma. En este apartado también se estudiarán las instalaciones pertenecientes a la empresa y sus respectivas distribuciones en planta.

El capítulo referente al análisis de la organización y recursos humanos tendrá por objeto la elección de la forma jurídico-fiscal de la empresa y además será el capítulo en el que se analicen los puestos de trabajo que precisa la empresa así como el organigrama de la misma.

En cuanto al plan de marketing, en este apartado se definirá la estrategia a seguir por la empresa en lo que concierne al marketing mix. Se procederá a segmentar el mercado de forma oportuna con tal de identificar de forma clara nuestro público objetivo. Para la elaboración de la estrategia de marketing mix se analizará y decidirá individualmente, qué estrategia se seguirá en cada parte del mismo (Producto, Precio, Distribución y Comunicación).

Por último, en el apartado de análisis económico-financiero se realizara un estudio de viabilidad económica del proyecto mediante la elaboración de: un plan de inversión-financiación, plan de ventas, balance, cuenta de pérdidas y ganancias, plan de tesorería y un análisis de la inversión. Todo este análisis económico-financiero contara con tres escenarios diferentes: optimista, realista y pesimista. De este modo obtendremos un análisis claro y conciso que nos permitirá decidir si el proyecto es viable o no lo es.

Como conclusión del proyecto, se realizarán unas conclusiones finales del mismo resumiendo lo más relevante del plan de negocio.

1.2 Objeto del trabajo fin de grado

El objeto que persigue este trabajo es el de realizar un estudio realista sobre el mercado y sus posibilidades con la finalidad de una posterior conversión, si fuera posible, en un proyecto emprendedor. El principal objetivo del mismo es la creación veraz y sostenible de una empresa comercial que sea sostenible en el mercado de la compra-venta de materia prima y productos acabados industriales. Dicha empresa se llamará Global Nexium.

La idea de crear un plan de negocio para dicha sociedad y de analizar la posibilidad de su implantación en la sociedad española actual y con sede en Valencia, nace de la escasa existencia de empresas que provean al sector español de materia prima de calidad, así como un servicio de ensamblado, venta y postventa de calidad, de manera que mantengan seguridad en los productos que compran.

Como se ha comentado anteriormente, el estudio será llevado a cabo mediante distintos análisis que van del macro entorno hasta el micro entorno, es decir, desde el entorno global y competitivo del mercado español hasta el mercado local y la propia identidad interna de la empresa. Esto será posible gracias a la visión global que nos aportarán los múltiples estudios de los diferentes apartados enumerados anteriormente en el índice del proyecto.

1.3 Objetivos

El principal objetivo del proyecto, es la determinación de todas las actuaciones necesarias para llevar a buen término la implantación de la empresa en Valencia, estudiando su entorno y la viabilidad económico-financiera de esta empresa.

Dejando a un lado el objetivo principal, también existen otros objetivos de menor importancia que se deben llevar a cabo durante la realización del proyecto para que sea factible la implantación del mismo. Estos objetivos son:

- Poner en práctica así como refrescar los conocimientos adquiridos necesarios para la creación de un plan de empresa.
- Conocer las características actuales del mercado de materia prima y de productos mecánicos destinados a la industria.
- Elegir según los datos obtenidos de la industria una buena posición estratégica.
- Ser conscientes la situación de una empresa de estas características y sus posibilidades en el extranjero tanto en materia de importación como de exportación.
- Definir de forma clara, concisa y realista la misión, visión y valores de la organización con tal de ser capaces de aunar los esfuerzos de todos los integrantes de la misma y conseguir sinergias internas como base de nuestra ventaja competitiva.
- Posicionarse adecuadamente en cada mercado mediante las estrategias de marketing mix más oportunas en cada mercado.
- Elaborar un análisis económico-financiero que pueda estimar con certeza tres escenarios diferentes (optimista, realista, pesimista) y definir pautas de actuación para cada uno.

1.4 Metodología

En consecuencia con la magnitud del trabajo que se va a realizar hay que tener en consideración las variadas fuentes de información que van a ser utilizadas. Se pueden diferenciar en dos tipos, las fuentes primarias y las secundarias.

En este trabajo se aspira a dar solución y respuesta a todos los inconvenientes que se presenten con el uso de fuentes primarias y investigación propia.

2. Antecedentes

2.1 Motivación

Desde antes de empezar el grado en ADE no tenía muy claro que quería hacer en el futuro, en un principio quería ser empleado en una empresa importante e ir ascendiendo con el paso de los años a pesar de que esta idea no me motivaba en absoluto. Más recientemente y con el transcurso de los cursos académicos me di cuenta de que lo que de verdad podía realizarme como persona y aportarme una satisfacción por encima de muchas otras era el hecho de crear mi propia empresa.

Tras la decisión que tomé descubrí, desde ese día, lo que realmente quería hacer, he estado pensando arduamente en cómo realizar un proyecto emprendedor viable y con altas probabilidades de éxito. Como bien descubrí tras el transcurso de los meses, es que no se me ocurría ninguna idea innovadora que nadie hubiese implementado ya en el mercado, pero, si bien no existía esta idea diferente al resto, si que existía la posibilidad de creación de una empresa que tuviese éxito sin ser totalmente novedosa. Siguiendo esta alocada idea de emprendimiento y con total convencimiento de lograrla me propuse plasmar en mi TFG, es decir, en este proyecto, mi idea empresarial lo mejor posible y ver si era válida y realizable.

Tras haber pensado las cosas seriamente y haber analizado un poco el mercado, identifiqué que la exportación y la importación de productos de maquinaria y equipo industrial podrían ser factibles en nuestro entorno económico actual. También atisbé que, pese a ser un mercado que no tiene mucho auge en España debido a la baja industrialización y tradición industrial, debido al constante suministro de productos de este tipo que necesitan las empresas industriales Españolas y la poca especialización de este tipo de productos, una empresa pequeña como la que este proyecto expone, podría hacerse un hueco en el mercado español, empezando por el mercado Valenciano gracias a las posibles sinergias que se podrían conseguir adaptando nuestro producto a las necesidades y tempos de nuestros clientes y ofreciéndoles un encomiable servicio de atención y postventa, así como asesoramiento industrial, manteniéndoles informados de las mejoras existentes y posibles implementaciones en sus sistemas de producción.

2.2 Aproximación al sector de la Maquinaria y Equipos mecánicos

Para poder situarnos en el contexto del sector y la coyuntura económica actual así como el recorrido hasta llegar a ella nos apoyaremos en una serie de datos descriptivos para ilustrar a groso modo la situación que se vive en el sector, motivada principalmente por el entorno económico español y la coyuntura que se ha vivido en estos convulsos años. Posteriormente se definirá con mayor claridad en que subsector nos ubicamos.

Tabla 1: Distribución de las empresas del sector de Maquinaria y equipo mecánico:¹

Sector de Maquinaria y equipo mecánico Desglose por tamaño de empresa

Variables básicas	Unidad	PYME ⁽⁵⁾ Valor en 2014	NO PYME Valor en 2014
Número de empresas ⁽¹⁾	Unidades	5.235	40
Cifra de negocios	Miles €	12.384.779	5.824.134
Producción	Miles €	12.277.828	5.584.721
Valor Añadido (VA)	Miles €	4.146.294	2.029.767
Ocupados	Unidades	74.017	23.440
Tamaño medio ⁽²⁾	Unidades	14,1	586,0
Remuneración por asalariado	Miles €	39,8	51,5
Productividad (VA/ocupados)	Miles €	56,0	86,6
Coste Laboral Unitario ⁽³⁾	Porcentaje %	71,0	59,5
Intensidad Inversora ⁽⁴⁾	Porcentaje %	4,2	4,7

⁽¹⁾ Incluye empresas sin asalariados y las ubicadas en Ceuta y Melilla

⁽²⁾ Cociente entre número de ocupados y el número de empresas

⁽⁴⁾ Inversión en maquinaria y equipo respecto al valor añadido

Fuente: Fichas sectoriales MINETUR

⁽³⁾ Cociente entre la remuneración por asalariado y la productividad

⁽⁵⁾ Empresas con menos de 250 trabajadores

¹ Datos extraídos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Maquinaria y equipo mecánico, pp 4.

En la tabla 1, como podemos apreciar, el sector de la maquinaria y equipo mecánico se trata de un sector compuesto prácticamente en su totalidad por PYMES, se compone por un 99.2% de PYMES y por un 0.8% de No PYMES. Esto contrasta mucho y da que pensar cuando seguimos analizando el mercado. En cuanto a la cifra de negocios, las PYME ostentan solo un 68% de la misma a pesar de componer casi la totalidad del sector.

En cuanto a la producción ocurre lo mismo, las PYMES producen el 68.7% de la producción total del mercado y le aportan un 67.1% del total del valor añadido.

Hablando del resto de parámetros, podemos destacar que los ocupados en las PYMES solo constituyen el 76% de la ocupación total, lo cual va en concordancia con el tamaño medio de las empresas del sector.

Lo que llama la atención a primera vista, es que la intensidad inversora sea mayor en las empresas NOPYMES que en las empresas que son PYME, es decir, el 0.8% de la industria se lleva el 52.8% de la inversión total de la misma.

Este hecho claramente repercute en la productividad de las empresas y en la remuneración por asalariado. El hecho de que las empresas NOPYMES perciban mayores inversiones que las PYMES en términos totales, potencia a las mismas para que sean cada vez más competitivas y les da una posibilidad mayor de innovar y ser así empresas líderes.

Por lo tanto y en base a los resultados obtenidos, podemos afirmar que se trata de un mercado compuesto en casi su totalidad por pequeñas y medianas empresas.

A pesar de ello, las grandes empresas ostentan el liderazgo ya que a pesar de ser sólo 40 empresas, es decir, un 0.8% de las mismas, su cifra de negocios es del 32%, lo cual se traduce en un volumen medio de las mismas muy superior al volumen medio por PYME.

Lo mismo ocurre en términos del valor añadido, las personas ocupadas, el tamaño medio y se deja ver en la productividad finalmente.

Con esta visión global del sector desglosado por tamaño de empresa, se procederá a analizar analíticamente el sector y a ver su evolución y el comportamiento que ha tenido a lo largo de la misma con la finalidad de discernir y aclarar las oportunidades que existen, para la empresa que en este proyecto se intenta construir.

Tabla 2: Descripción analítica del sector de Maquinaria y Equipos mecánicos.²

A. DATOS ESTRUCTURALES	Aclaraciones	Años						% sobre Total de la Industria
		2000	2005	2013 (1)	2014 (1)	2015 (1)	2016 (1)	
Número de empresas	Unidades	9.541	9.391	5.004	5.275	-	-	2,80
Cifra de negocios	Miles €	17.502.569	22.808.421	17.477.854	18.208.913	-	-	3,18
Producción	Miles €	16.678.375	21.733.388	17.021.424	17.862.548	-	-	3,37
Valor Añadido (VA)	Miles €	5.988.342	7.653.135	5.707.233	6.176.062	-	-	4,84
Ocupados	Unidades	159.329	172.599	96.924	97.457	-	-	5,04
Tamaño medio (2)	Unidades	16,70	18,38	19,37	18,48	-	-	1,8 *
Remuneración por asalariado	Miles €	26,77	32,47	42,05	42,64	-	-	1,11 *
Productividad (VA/ocupados)	Miles €	37,58	44,34	58,88	63,37	-	-	0,96 *
Coste Laboral Unitario (3)	%	71,24	73,23	71,41	67,28	-	-	1,16 *
Exportaciones X	Miles €	7.488	8.950	14.993	13.732	14.765,6	3.301,6	6,52
Importaciones M	Miles €	14.282	18.281	13.215	14.876	17.413,0	4.313,7	6,66
Saldo comercial (SC= X-M)	Miles €	-6.794	-9.332	1.778	-1.144	-2.647,3	-1.012,1	-
Índice Ventaja Comparativa (+)		-0,31	-0,34	0,06	-0,04	-0,08	-0,13	-

(1) A partir de 2013, los datos de la Encuesta Industrial de Empresas incluyen las empresas industriales sin asalariados, por lo que no son estrictamente comparables.

(2) Cociente entre el número de ocupados y el número de empresas.

(3) Cociente entre la remuneración por asalariado y la productividad.

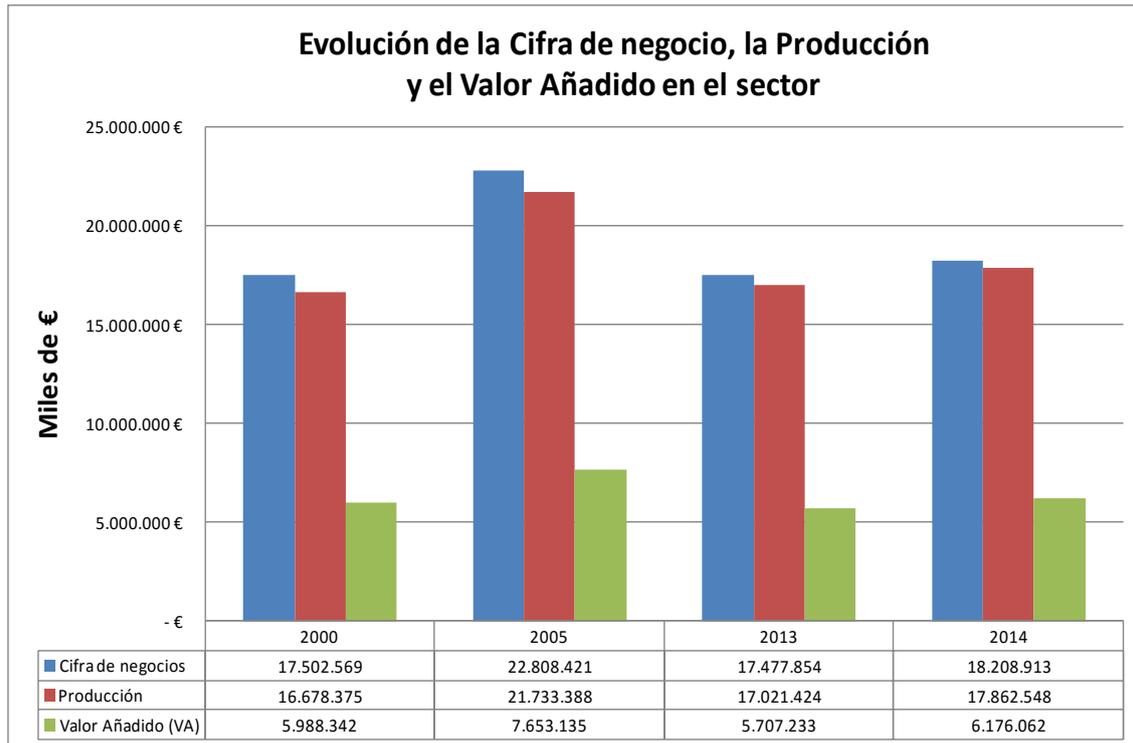
(*) Las cifras en rojo son el índice respecto a la media de la variable en el conjunto de la industria (tanto por uno)

(+) $SC/(X+M)$

² Datos extraídos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Fichas sectoriales, 20/05/2016, pp 19. :

A la vista de los datos de la tabla 2, se van a realizar una serie de análisis en consonancia con los datos aportados por la misma para ver en profundidad la evolución y características del sector que nos ocupa.

Gráfico 1: Evolución del volumen de negocio, la producción y el VA en el sector³

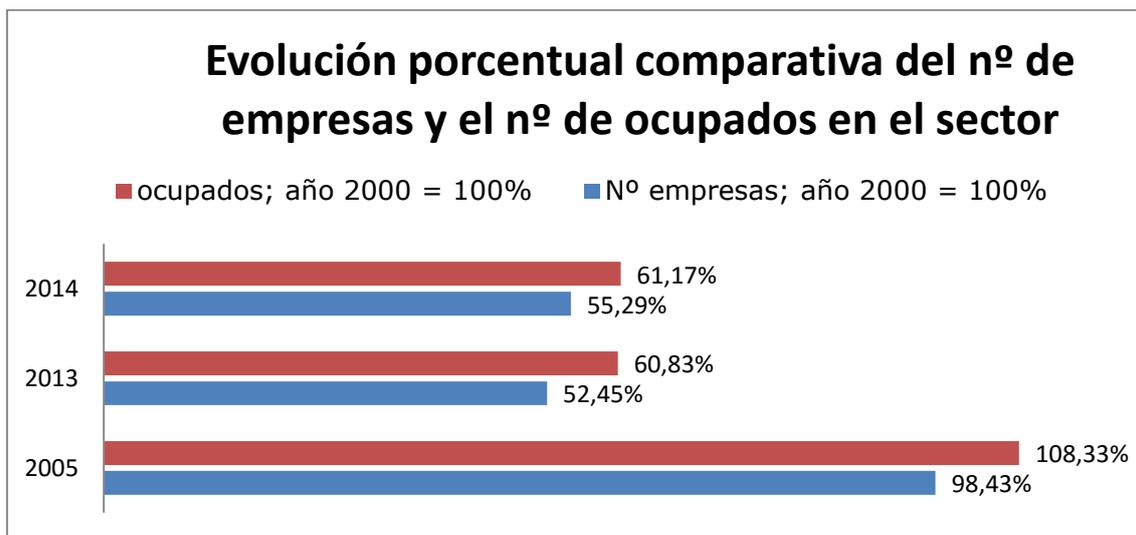


Como podemos apreciar en la gráfico 1, que analiza comparativamente la evolución de la cifra de negocios, la producción y el valor añadido, vemos como a pesar de haber aumentado la cifra de negocios con respecto al año 2000 y 2013 en el sector de la maquinaria y equipos mecánicos, no ha aumentado en lo que cabía esperar dado el gran incremento sufrido en 2005 que experimentaba una tendencia creciente gracias a la expansión económica que vivíamos en ese momento. Debido a ello vemos que tras la crisis sufrida en los años subsiguientes a 2005, el sector, a pesar de haberse visto reducido a casi la mitad de las empresas con respecto al año 2000 y 2005 como apreciamos en la tabla 2, no ha disminuido en cifra de negocios sino que se ha mantenido, así como también ha sucedido en cuanto a la producción y al valor añadido. Estas circunstancias a priori nos hacen atisbar que el sector, pese a verse reducido a casi la mitad de empresas, ha sido capaz de mantener los mismos niveles

³ Gráfico de elaboración propia con datos extraídos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Fichas sectoriales, 20/05/2016, pp 19

de producción y de volúmenes de negocios que en el año 2000. Todo ello a pesar de no haber incrementado significativamente su tamaño en los últimos años.

Gráfico 2: Evolución en términos comparativos del nº de empresas y ocupados en el sector.⁴



A la vista de los datos expuestos anteriormente en el gráfico 2, en el cual claramente vemos que si bien el número de empresas del sector se ha reducido a la mitad tras la crisis sufrida, la producción, la cifra de negocio y el VAB se han mantenido aproximados en los valores alcanzados en el año 2000.

Este fenómeno que a priori se antoja difícil de discernir, es debido, en un principio a la adaptación de las empresas al entorno hostil. Este hecho se ha dado durante toda la historia económica de la humanidad donde las empresas que se saben adaptar a su entorno e innovar para poder ser competitivas en un mundo cada vez más globalizado han podido perdurar y sobrevivir y las que no se han sabido adaptar y han mantenido una estructura tradicional, han acabado por extinguirse. Esto es, a groso modo, lo que podemos ver reflejado los datos de la tabla 2 y más claramente en el gráfico anterior. En este gráfico de elaboración propia sobre los datos aportados por la tabla 1 y 2, en relación al número de empresas y el número de ocupados en el sector, podemos ver claramente que, tomando como referencia el valor del año 2000 como el 100%, el decremento comparativo con el paso de los años.

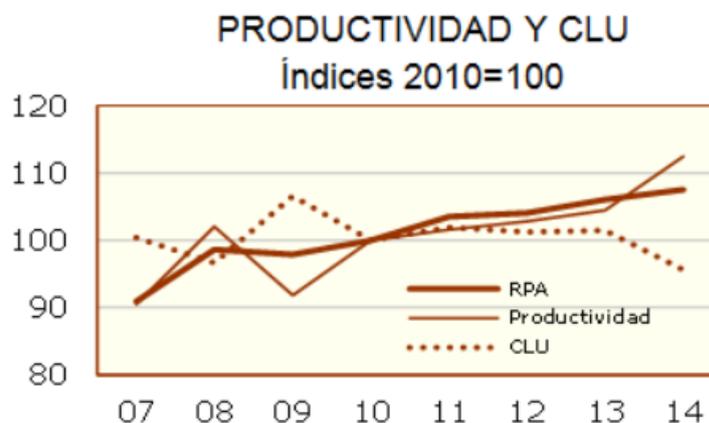
⁴ Gráfico de elaboración propia con datos extraídos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Fichas sectoriales, 20/05/2016, pp 19

Si bien a priori no podíamos dar una explicación clara a este decremento del casi 50% del número de ocupados y del número de empresas en el sector, en contraste con los datos aportados por el gráfico 1, en los que los tres parámetros seleccionados mantienen unos niveles similares a los años en los que el número de ocupados y de empresas rondaban el 100% en términos comparativos.

Además, siendo conscientes como hemos comentado anteriormente, que las empresas en términos comparativos, como vemos en la tabla 2, no han aumentado su tamaño considerablemente, atribuimos este aumento de rendimiento por parte de las empresas, a pesar de que este no sea estrictamente comparable debido a las características de la encuesta industrial a partir del año 2013, podemos atribuir esta gran mejora en el rendimiento a la introducción de maquinaria para realizar tareas anteriormente realizadas por operarios a tiempo completo.

Este cambio de tendencia que ha experimentado el sector en los últimos años también ha repercutido directamente en los trabajadores y en el coste laboral unitario de los mismos (CLU).

Gráfico 3: Evolución de la Productividad y CLU en el sector.5



Como podemos apreciar a simple vista en el gráfico anterior, este nos muestra una clara orientación en el espacio temporal que nos ocupa.

En el periodo de 2006 hasta finales de 2009, podemos identificarlo como un periodo de transición y de cambio del modelo industrial. Esto se debe a la crisis, una época

⁵ Datos extraídos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Fichas sectoriales, 20/05/2016, pp 19.

convulsa que tuvieron que afrontar numerosas empresas del sector, en muchos casos, interdependientes de ellas mismas. Siendo el caso y teniendo en cuenta que la economía española no ha sido tradicionalmente una economía que se basara en la industria secundaria, esto provocó que al tener un sector poco dinámico, se produjeran numerosas desapariciones de empresas. Este cambio queda reflejado en unos repuntes y despuntes tanto de la productividad como del coste laboral unitario hasta la normalización en el año 2010.

Como hemos comentado anteriormente y hemos observado en las tablas anteriores, el sector ha pasado de ser intensivo en el uso de mano de obra, a ser cada vez más mecanizado y dependiente de las máquinas.

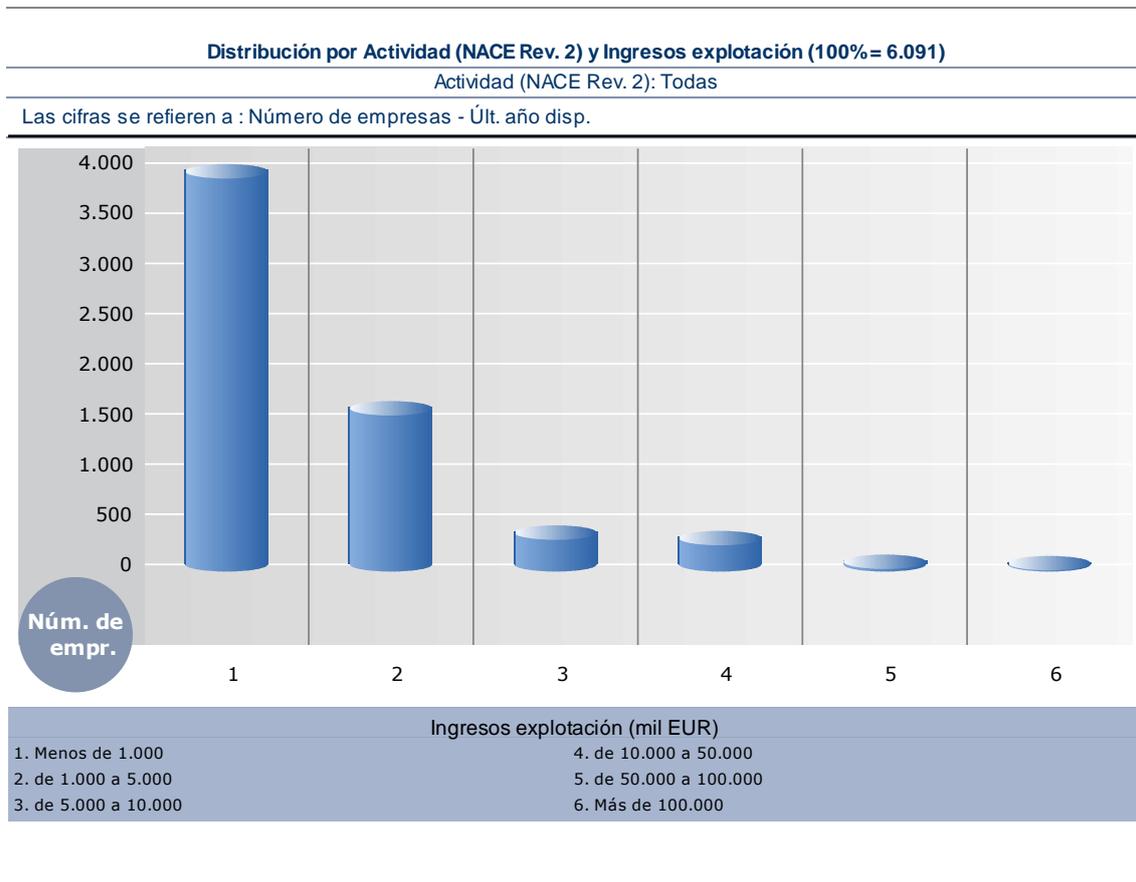
Esto se puede apreciar en el periodo de 2010 a 2014, donde podemos identificar en el gráfico que la productividad aumenta a un ritmo más o menos constante, si bien los costes laborales unitarios van en líneas generales descendiendo hasta alcanzar un mínimo en ese periodo (2014). También podemos identificar en la gráfico 3, que tanto la productividad como la remuneración por asalariado aumentan hasta alcanzar un máximo en 2014 y pese a ello, conseguir que los costes laborales unitarios disminuyan cuantiosamente. Esto es principalmente, causa del cambio de perfil del trabajador en la industria. Cambia de ser un perfil orientado al trabajo manual e intensivo, a ser un perfil de técnico de mantenimiento de maquinaria industrial. Esto explica en gran medida el aumento de la remuneración por asalariado y dada la disminución de los ocupados en el sector, la bajada de los costes laborales unitarios. El decremento de hasta casi la mitad de los ocupados en el sector desde 2005 hasta la actualidad, como hemos visto en la gráfico 2, ha posibilitado a las empresas aumentar su rendimiento y por tanto ser más eficientes.

Habiendo elaborado un acercamiento hacia el sector de la maquinaria y equipos mecánicos, y teniendo en cuenta que este es el mercado al que nos vamos a dirigir, es decir, el mercado con el que vamos a interactuar como empresa y del cual vamos a depender, elaboraremos ahora un acercamiento al mercado que nos ocupa.

2.3 Aproximación al sector del comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo

Una vez visto y analizado el mercado en el que vamos a operar, ya que, nuestra empresa se dedicará al comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo (código CNAE 4669), podemos analizar de una mejor forma el sector en el que nos ubicamos.

Gráfico 4: Distribución de empresas por ingresos de explotación España Gráfico Lineal.⁶



Podemos apreciar a simple vista que en el sector de actividad, las empresas son en su mayoría PYMES, de la misma manera que veíamos que pasaba en el sector de maquinaria equipos mecánicos.

De este modo la gráfica nos muestra claramente que de las 6.091 empresas que hay, el 89.87% tienen unos ingresos de explotación no superiores a 5.000.000 € al año.

Este hecho nos da una clara visión de que es un sector compuesto casi en su totalidad por empresas pequeñas con un bajo nivel de ingresos de explotación.

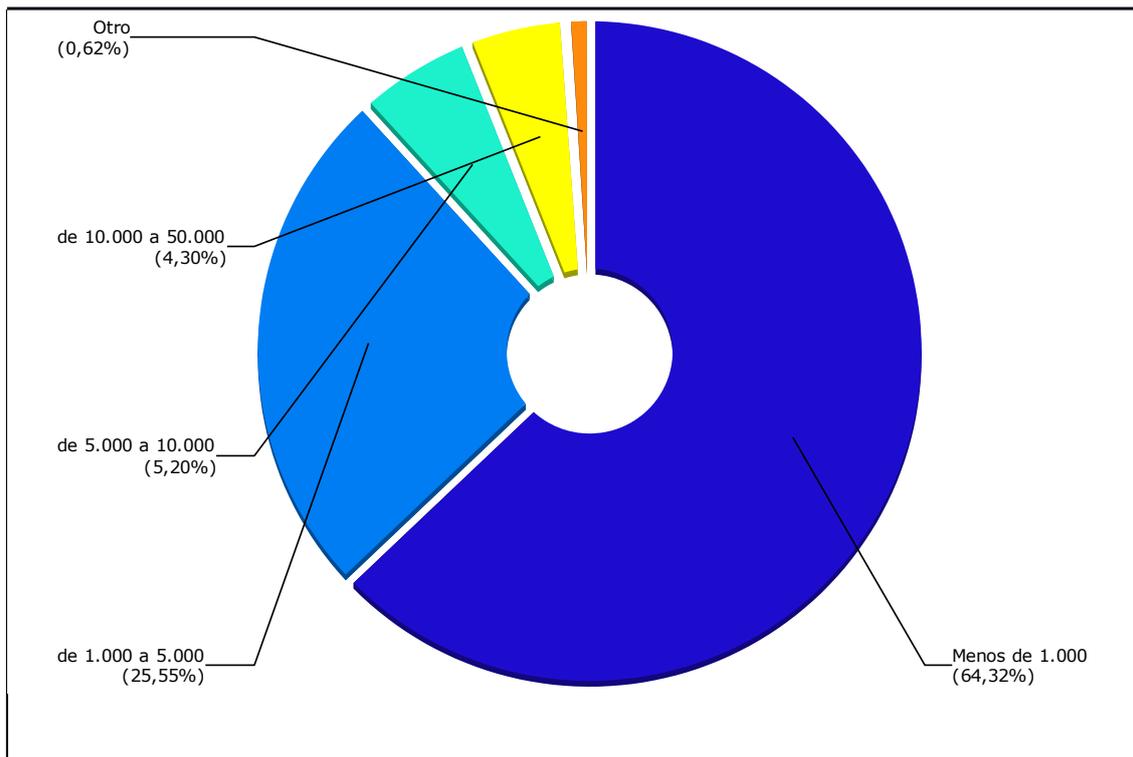
⁶ Datos extraídos de la base de datos SABI, CNAE: 4669, análisis sectorial.

Gráfico 5: Distribución de empresas por ingresos de explotación España Gráfico Sectorial.⁷

Distribución por Actividad (NACE Rev. 2) e Ingresos explotación (100% = 6.091)

Actividad (NACE Rev. 2): Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas

Las cifras se refieren a : Número de empresas - Últ. año disp.

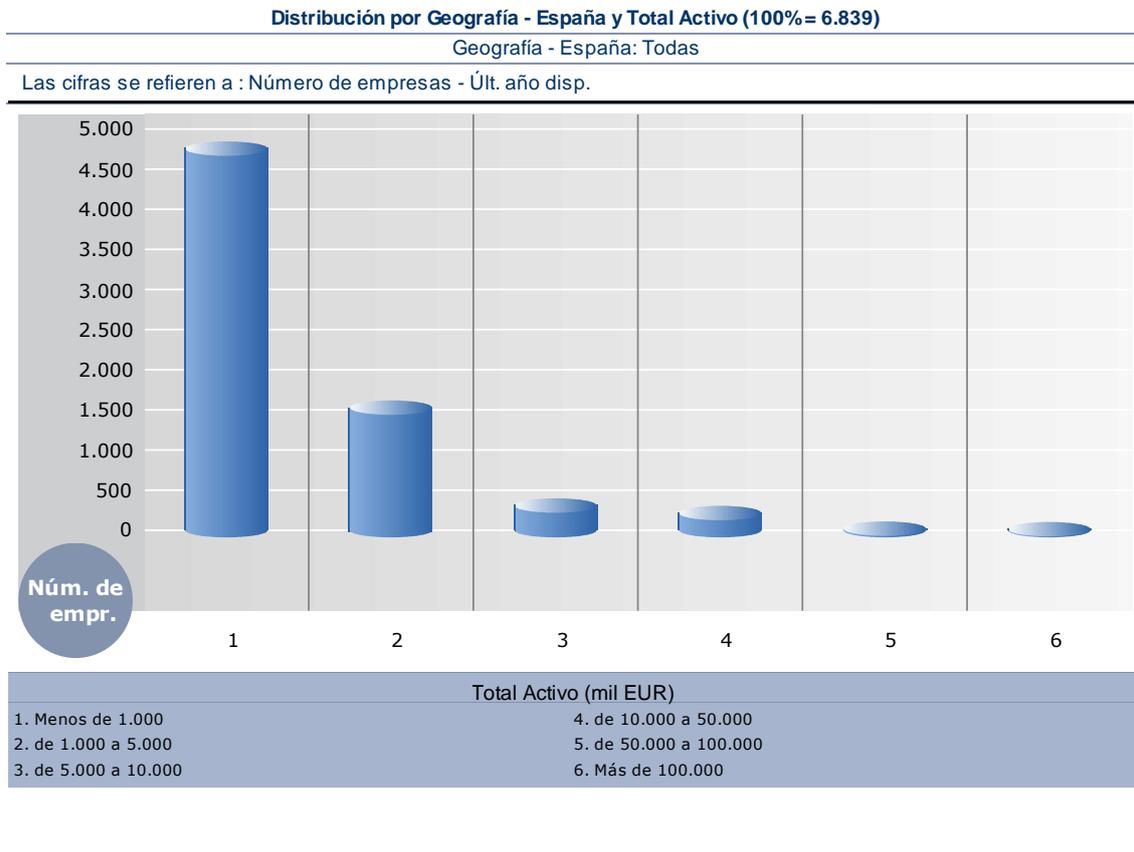


En este análisis de gráfico circular podemos ver claramente la magnitud de empresas que componen los diferentes estamentos del sector. En su gran mayoría, un 64% son empresas que tienen unos ingresos de explotación inferiores a un millón de euros al año, esto contrasta de forma muy clara con el 0.62%, es decir, las 12 empresas que se sitúan en el segmento más alto y que tienen ingresos de explotación por encima de los 100 millones de euros.

Podemos pues concluir que se trata de un sector compuesto en su mayoría por PYMES, lo cual, para la creación de nuestra empresa, que desde un primer momento se configura como una PYME, aporta la convicción clara de que a priori, entrar en este sector puede ser viable, dado el gran número de PYMES que ya perviven juntas en el mismo.

⁷ Datos extraídos de la base de datos SABI, CNAE: 4669, análisis sectorial.

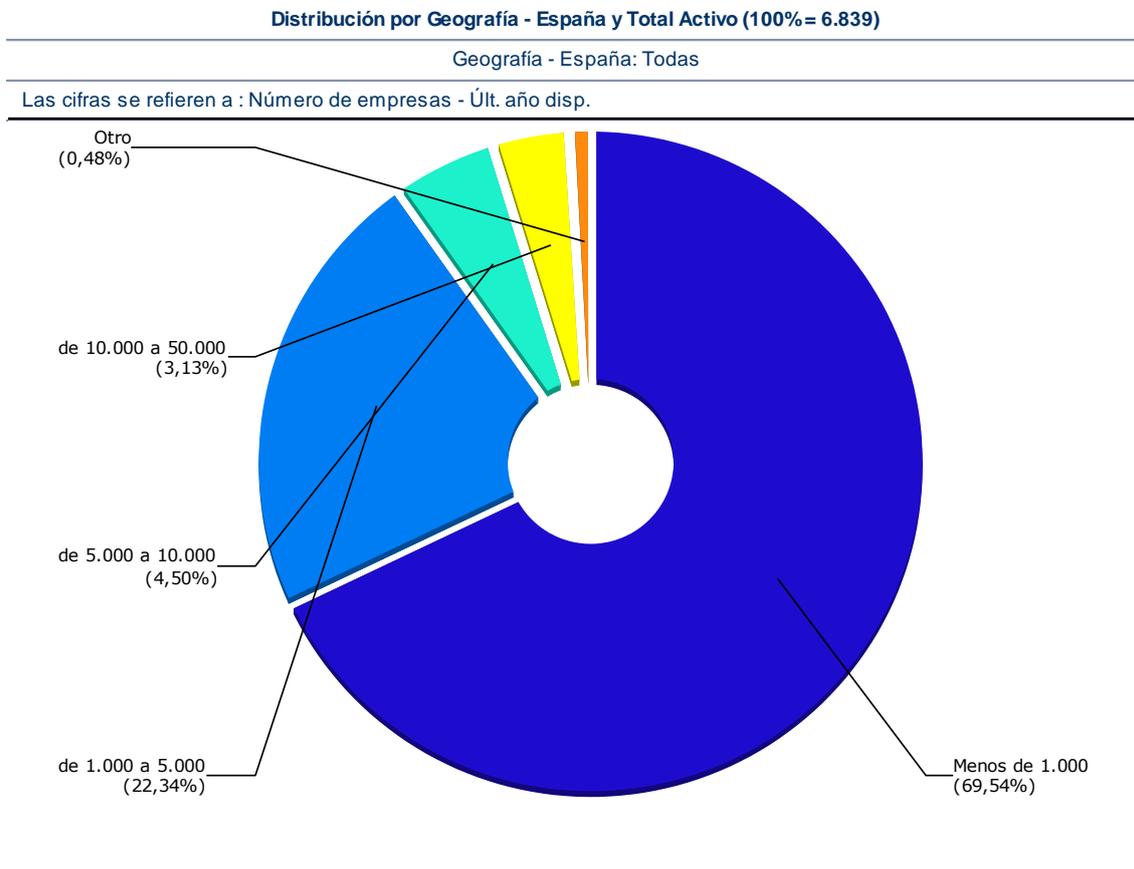
**Gráfico 6: Distribución de empresas por Activo Total España
 Gráfico Lineal.⁸**



Como podemos ver en la gráfica anterior y en términos comparativos con la gráfica 4, esa desigualdad entre el número de empresas con unos ingresos de explotación bajos y el número de empresas con ingresos de explotación altos, también está claramente relacionado con el total de activo de las empresas. De modo que las empresas con un activo menor a 5.000.000 de € componen el 91.88% del total del sector.

⁸ Datos extraídos de la base de datos SABI, CNAE: 4669, análisis sectorial.

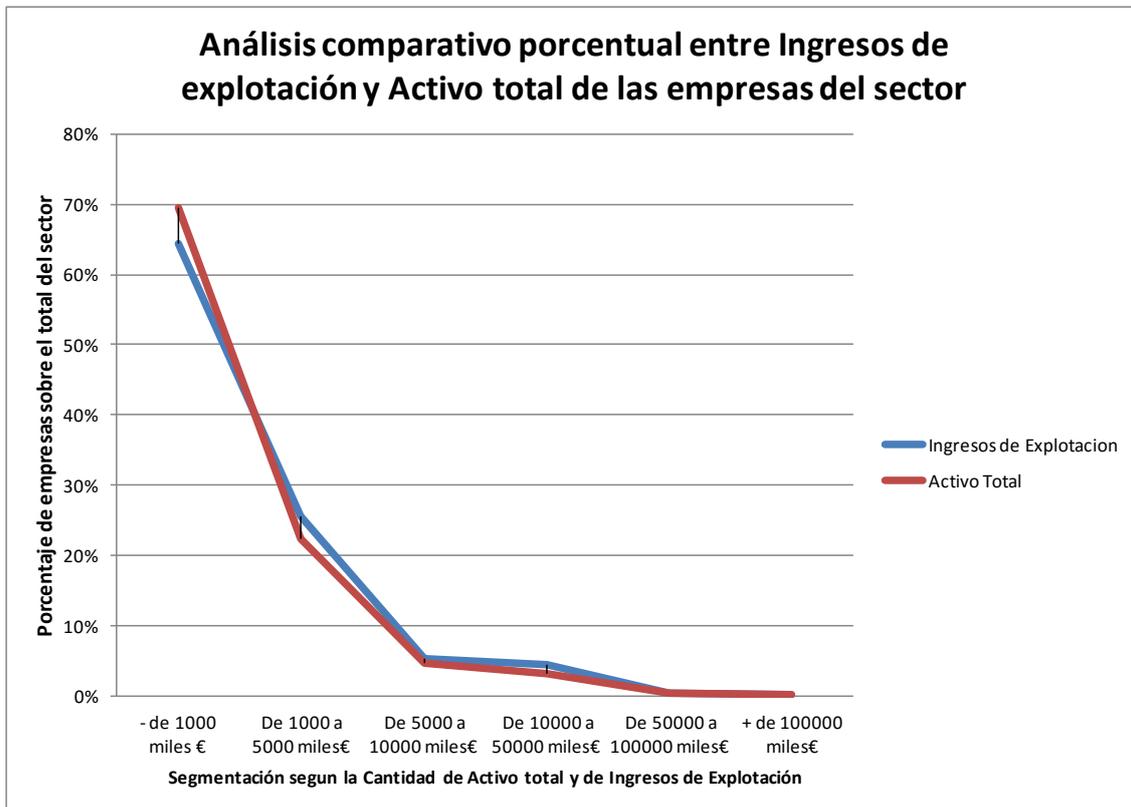
**Gráfico 7: Distribución de empresas por Activo Total España
 Gráfico Sectorial.⁹**



Como apreciábamos a priori en la gráfico 6, la distribución de las empresas por ingresos de explotación es muy similar a la distribución que presenta el sector según el activo total de las empresas. El porcentaje de empresas con un total de activo de menos de 1.000.000€ es del 69.54%, mientras que el porcentaje de empresas con unos ingresos de explotación inferiores a 1.000.000€ al año, es del 64.32% como se puede ver en la gráfico 5.

⁹ Datos extraídos de la base de datos SABI, CNAE: 4669, análisis sectorial.

Gráfico 8: Análisis Cruzado porcentual entre el Activo total y los Ingresos de explotación de las empresas del sector.¹⁰



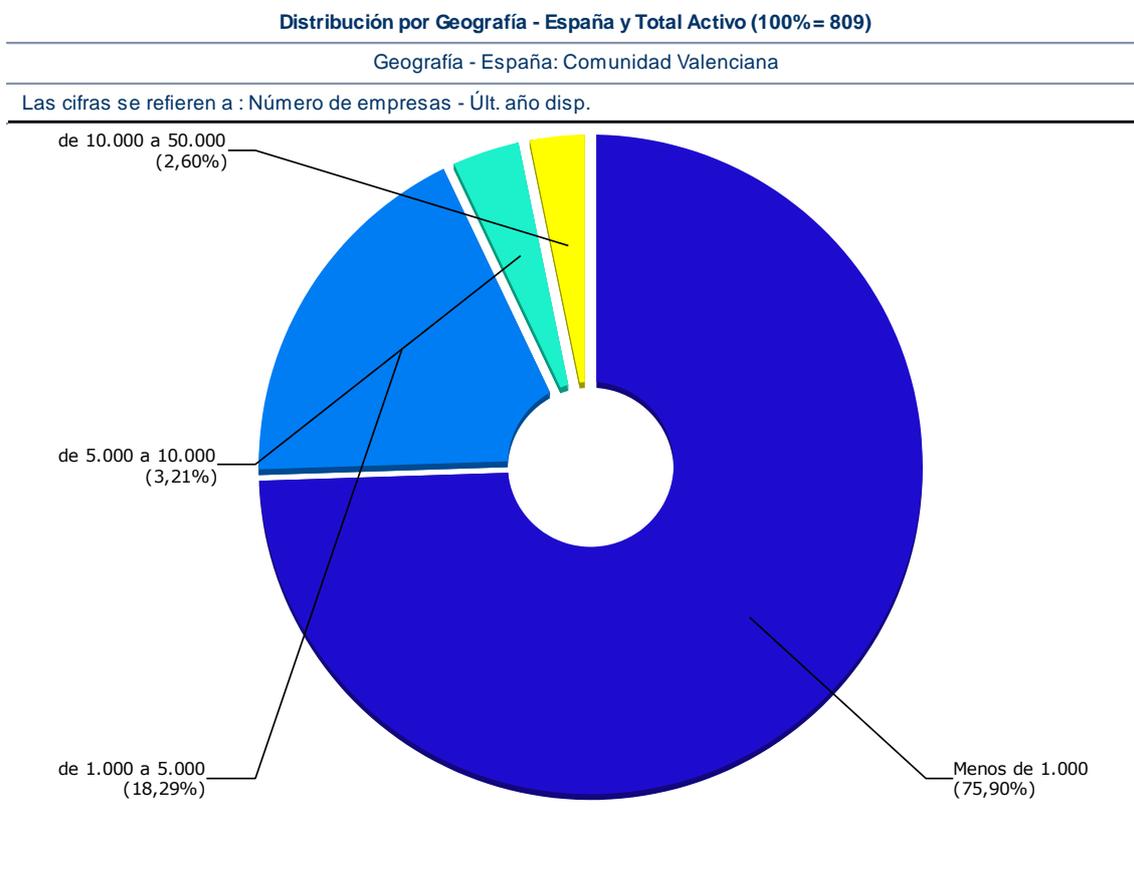
Del gráfico anterior se extraen conclusiones bastante claras, ya que, como podemos apreciar, podemos afirmar que el ingreso de explotación y el activo total de las empresas del sector, está claramente relacionado.

Esto se puede deber al volumen de negociación de la empresa y a la necesidad derivada de ello de tener un almacén propio desde donde poder enviar y recibir pedidos. Esta necesidad vendría derivada del gran volumen de negocio de ciertas empresas y si a ello se suma, que su actividad empresarial no se reduce únicamente al comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo, sino que se dedica a otras actividades, le es esencial disponer de un almacén propio.

En algunos casos, sobretodo en el los sectores de más de 50 millones de euros al año de ingresos de explotación necesitan disponer de una red de distribución propia y esto produce que acaben teniendo un alto nivel de activo, tanto en mercancía como en vehículos y terrenos propios.

¹⁰ Gráfico de elaboración propia con datos extraídos de la base de datos SABI, CNAE: 4669, análisis sectorial.

Gráfico 9: Distribución de las empresas por su Activo total y en la Comunidad Valenciana.¹¹



En este Gráfico, en el que el 11.83% corresponde a empresas del sector (809) podemos ver como se distribuyen las empresas de forma local en la Comunidad Valenciana.

No posee una base de empresas muy desarrolladas en este sector de la industria.

En el caso de la Comunidad Valenciana en este sector, se compone en su mayoría de PYMES y empresas que tienen muy poco activo total. Estas últimas que tienen más de 5.000.000€ en capital son una minoría ya que solo componen el 5.81% del total de las empresas de la comunidad, es decir, suman un total de 47.

En cambio podemos apreciar que este hecho no se cumple en el resto de comunidades ya que comunidades como Cataluña, Madrid, País Vasco y Andalucía presentan empresas potentes con activos por valor de más de 100 millones de €.

¹¹ Datos extraídos de la base de datos SABI, CNAE: 4669, análisis sectorial

Tras todos los análisis realizados y la multitud de documentación estudiada para su elaboración, es posible afirmar que el sector en el que queremos crear la empresa, es un sector compuesto en su mayoría por PYMES, caracterizadas por su bajo activo total y un nivel de ingresos anuales relativamente bajo en comparación con las grandes empresas del sector, las cuales, son escasas y no se dedican sólo a esta actividad.

También hemos podido descubrir que en la Comunidad Valenciana no existen empresas tan grandes como en otras CCAA, lo cual es una ventaja comparativa, ya que el tejido industrial de este tipo de empresas en la Comunidad Valenciana, está ubicado en los polígonos industriales locales, donde es posible generar sinergias con empresas del sector de la Maquinaria y Equipos mecánicos, ya que su tejido empresarial, como hemos analizado anteriormente, también tiene rasgos similares.

Podemos pues afirmar, que las empresas del sector de comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo se complementa y crea sinergias con los sectores dependientes de repuestos y de piezas de maquinaria. Este hecho, puede ser en gran medida el factor explicativo que ha significado la pervivencia de muchas PYMES en épocas de crisis.

3. Análisis estratégico

Como hemos comentado anteriormente en el resumen ejecutivo, en este apartado realizaremos un análisis global, tanto del macro entorno de la empresa como del micro entorno de la misma. De esta manera podremos ver con cierta claridad las posibilidades de introducirnos exitosamente en el entorno que nos ocupa evitando en la medida de lo posible los riesgos asociados al mismo.

Para realizar este análisis estratégico, compuesto por infinidad de variables, nos apoyaremos en diferentes técnicas de análisis como el análisis PESTEL del macro entorno, el análisis de las cinco fuerzas de Porter para el micro entorno, así como también un análisis DAFO para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa y por último un análisis CAME para si fuera posible, mejorar de forma global la empresa y corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar las oportunidades.

3.1 Análisis del macro entorno

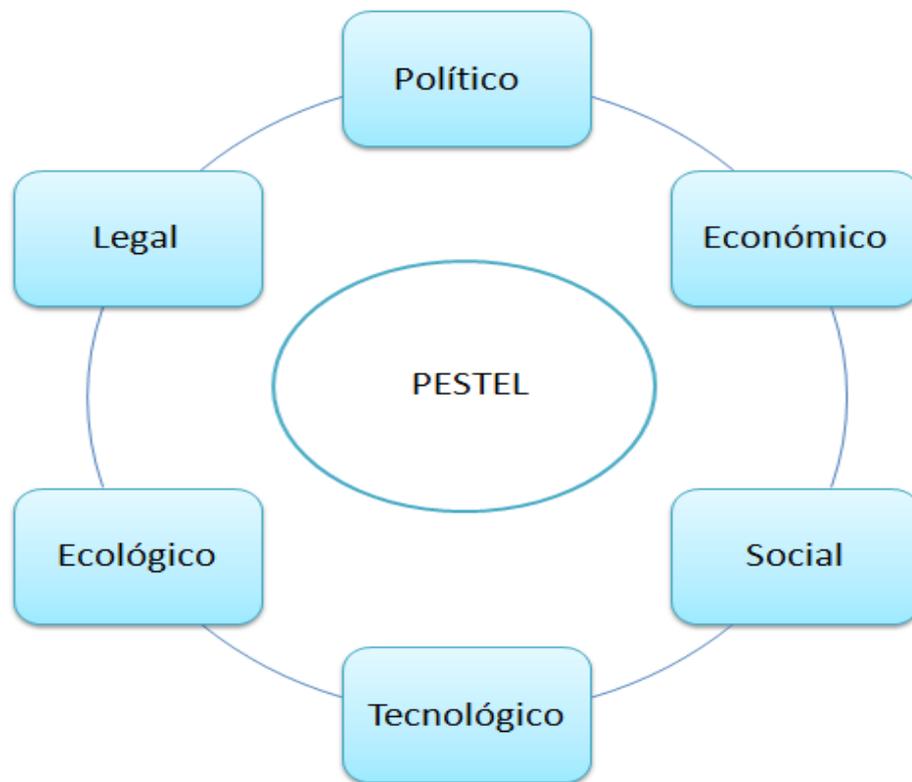
En este punto y tras haber analizado el sector en el que nos situamos y el que nos influye directamente, se procederá a realizar un análisis del entorno macroeconómico de la empresa, esto es, un análisis del conjunto de elementos externos que influyen en la empresa o pueden llegar a influir en la misma en un futuro, tanto en sus resultados como en sus decisiones. Por ello la empresa debe conocer con exactitud su entorno, para poder adelantarse al mismo y en caso de necesidad adaptarse a las condiciones esperadas con tal de sobrevivir en entornos hostiles.

Este análisis del macro entorno se realizará en diferentes etapas y tomando como referencia el método PESTEL donde se analizan los factores externos que pueden influir en la empresa y que ésta no puede controlar.

El análisis PESTEL se compone de los diferentes aspectos que configuran el entorno más alejado a la empresa y que no pueden ser modificados por la misma, estos son:

- Político: Estabilidad del gobierno, políticas tributarias, políticas sociales...
- Económico: Inflación, PIB, tipos de interés, Desempleo, Renta per cápita...
- Sociocultural: Nivel de educación, costumbres, estilo de vida, demografía...
- Tecnológico: Novedades tecnológicas, descubrimientos, Gasto en I+D público, creación de centros tecnológicos...
- Ecológico: Leyes de protección medioambiental, consumo energético...
- Legal: Legislación en materia de riesgos laborales, Legislación en materia de salud y competencia...

Ilustración 1: Método PESTEL.¹²



3.1.1 Factores Político-Legales

➤ Factores políticos

- 1- Estabilidad del Gobierno: Como su nombre indica, este aspecto del factor político es quizá el más importantes de todos los que componen el mismo, esto es debido a que, si no hay estabilidad o una certidumbre con respecto a la marcha normal de la economía, se genera, consecuentemente, inestabilidad e incertidumbre y bajo estas condiciones las empresas no pueden operar normalmente.

Como podemos observar, en la actualidad no tenemos gobierno aún, debido a la segmentación del voto que se ha producido en las presentes elecciones, además existe la más que probable posibilidad de que el futuro gobierno este formado por una coalición de diferentes partidos, situación que no se ha dado

¹² Elaboración propia.

jamás en España y que, a priori puede suponer un cambio político importante que puede afectar sustancialmente a las políticas estatales.

Este hecho que puede parecer un hecho sin importancia afecta directamente al tejido empresarial, ya que, al no haber gobierno, no hay una política definida y marcada por el estado y esto puede llevar a producir inestabilidades en el sector y desajustes económicos.

- 2- Política fiscal: La política fiscal se puede definir como la reutilización del gasto público y la recaudación impositiva para influir en la economía, con la finalidad de lograr unos objetivos determinados.

Esta política estatal puede ser complementada con la política monetaria, la cual, busca también estabilizar y controlar el mercado incidiendo en los tipos de interés y la oferta monetaria. La política fiscal puede ser restrictiva o expansiva. Las políticas fiscales expansivas buscan incentivar el consumo mediante un aumento del gasto público y, o mediante una disminución de los impuestos.

De manera contrapuesta, las políticas fiscales restrictivas buscan una reducción del consumo y se instrumentan mediante la subida impositiva y, o con la reducción del gasto público.

En la actualidad nos encontramos en un escenario con políticas Fiscales restrictivas desde hace varios años. Esta situación se debe a la necesidad de la administración de reducir el gasto público como necesidad para pagar los intereses de la deuda contraída con la Unión Europea y el montante de la misma, que en 2015 alcanzó una cantidad de 1.072.183 millones de euros, lo que supone un 99.20% del PIB de España en 2015, situando a España entre los países con más deuda respecto al PIB del mundo. Actualmente supera el PIB.

Por todo ello hemos visto en los últimos años recortes en diferentes materias como sanidad, educación e incluso despidos en el ámbito público.

- 3- Política de bienestar social: La política de bienestar social tiene como finalidad ofrecer a los ciudadanos unos servicios y unas garantías sociales con las que aportar una seguridad y comodidad básicas para la población. Este factor se mide con el PIB per cápita y el desempleo.

En la actualidad y en consonancia con las políticas fiscales actuales del gobierno, el bienestar social ha decaído de manera significativa.

A modo de resumen de los factores políticos actuales en nuestro entorno: Encontramos un estado de inestabilidad política debido a la incertidumbre actual en términos de gobierno, motivada por un descontento social debido a una alteración significativa del nivel de vida y del estado de bienestar a causa de la crisis que hemos sufrido en la coyuntura económica de hace unos años y que ha tenido efectos muy negativos en la economía española, caracterizada tradicionalmente por sus ya desajustes en términos de desempleo estructural.

Este estado de bienestar no ha hecho más que empeorar debido a las políticas restrictivas tomadas por el estado en materia fiscal, las cuales, han provocado un recorte importante en el gasto público con la finalidad de pagar la deuda contraída con los países de la Unión Europea. Este hecho afecta directamente a las subvenciones destinadas a la creación de nuevas empresas.

➤ Factores legales

Consideraciones generales en materia legal:

España es un país soberano, miembro de la Unión Europea, cuya forma de gobierno es la monarquía democrática parlamentaria. La división política y administrativa de España tiene la forma de diecisiete comunidades autónomas, además de Ceuta y Melilla, cuyos estatutos de autonomía les otorgan el rango de ciudades autónomas. El poder ejecutivo está constituido por el Consejo de Ministros, cuyo presidente es el Presidente del Gobierno, el cual, tiene la labor de liderar del gobierno. El poder legislativo se instrumenta en las Cortes Generales que son el órgano máximo de representación del pueblo Español. Las Cortes Generales se componen de una cámara baja (Congreso de los Diputados) y de una cámara alta (el Senado). El Congreso de los Diputados cuenta con 350 miembros electos por votación en listas cerradas que ejercerán la labor representativa por los 4 años siguientes.

El conjunto de instituciones que influyen en el funcionamiento de la nuestra empresa a los diferentes niveles (local, regional y nacional) son: Ayuntamiento de Valencia, Diputación de Valencia, Generalitat Valenciana, Gobierno Central y la Unión Europea como último estamento.

Dejando de lado las consideraciones generales, y centrándonos activamente en nuestro sector, es decir, en el sector de Comercio al por mayor e intermediarios del comercio encontramos las siguientes disposiciones legales:

- En materia de regulación.

Orden ESS/70/2016, de 29 de enero, por la que se desarrollan las normas legales de cotización a la Seguridad Social, desempleo, protección por cese de actividad, Fondo de Garantía Salarial y formación profesional, contenidas en la Ley 48/2015, de 29 de octubre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2016.

El artículo 115 de la Ley 48/2015, de 29 de octubre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2016, establece las bases y tipos de cotización a la Seguridad Social, desempleo, cese de actividad de los trabajadores autónomos, Fondo de Garantía Salarial y formación profesional para el ejercicio 2016, facultando en su apartado diecisiete a la Ministra de Empleo y Seguridad Social para dictar las normas necesarias para la aplicación y desarrollo de lo previsto en el citado artículo

Directiva 2006/42/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de mayo de 2006, relativa a las máquinas y por la que se modifica la Directiva 95/16/CE (refundición).

El sector de las máquinas constituye una parte importante del sector de la mecánica y uno de los núcleos industriales de la economía de la Comunidad. El coste social debido al importante número de accidentes provocados directamente por la utilización de máquinas puede reducirse integrando la seguridad en las fases de diseño y fabricación de las máquinas y con una instalación y un mantenimiento correctos.

Norma Internacional ISO 9001: 2000

Esta norma ha sido traducida por el Grupo de Trabajo "Spanish Translation Task Group" del Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad, en el que han participado representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización (a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y (b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

3.1.2 Factores Económicos

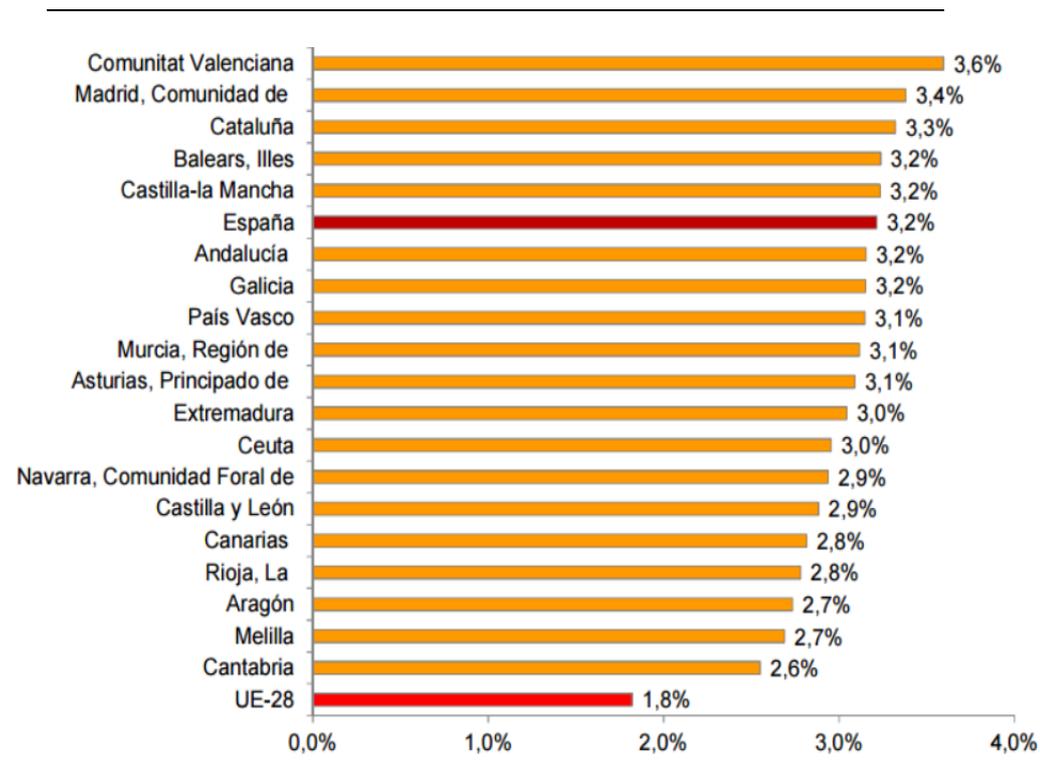
En cuanto a los factores económicos, se procederá al análisis de variables macroeconómicas de España. Como hemos destacado anteriormente, hay que tener en cuenta de que el mismo análisis se verá influido por la situación política actual, que como hemos argumentado, está pasando por una fase de políticas restrictivas, debido a la gran cantidad de deuda contraída con la comunidad europea.

➤ **Producto Interior Bruto.**

El producto interior bruto (PIB) es un indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo determinado, generalmente se calcula de forma anual.

Este indicador sirve para valorar la actividad económica de cada país y se usa para medir la riqueza del mismo.

Gráfico 10: Tasa de crecimiento anual del PIB en 2015 en términos de volumen.¹³



¹³ Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, nota de prensa, año 2015.

La distribución regional del PIB refleja que Comunidad Valenciana fue la comunidad autónoma que registró un mayor crecimiento de su PIB en términos de volumen (3.6%), seguida de Comunidad de Madrid (3.4%) y Cataluña (3.3%).

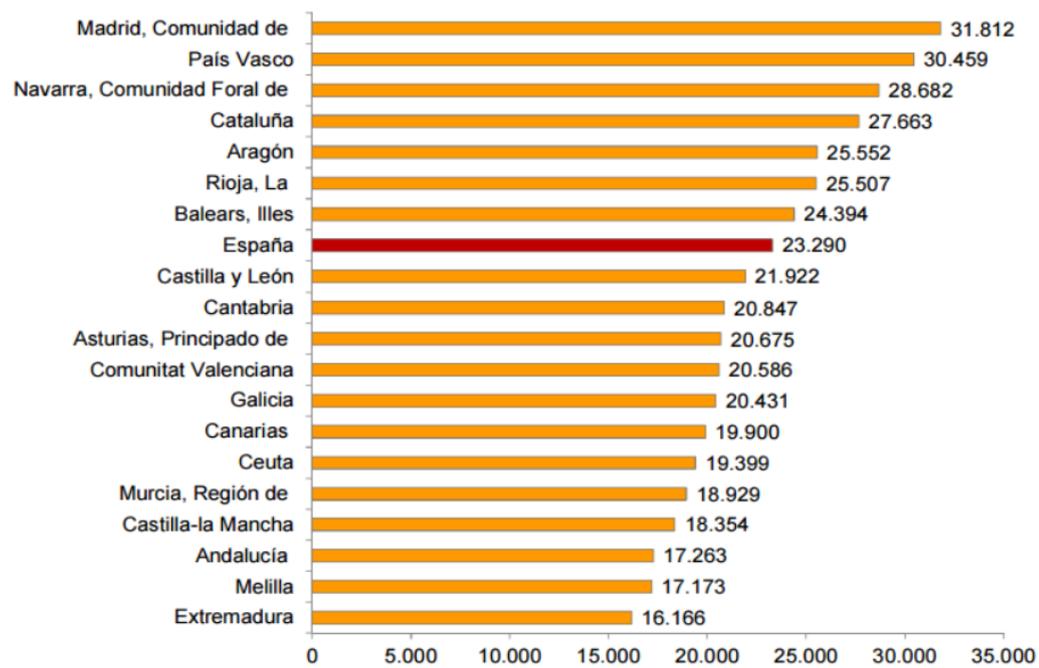
Cuatro regiones presentaron una tasa de crecimiento real de su PIB similar a la de la media nacional (3.2%). De ellas, Illes Balears y Castilla-La Mancha se situaron ligeramente por encima de la media, mientras que Andalucía y Galicia se situaron algo por debajo. En contraposición, los menores crecimientos del PIB en términos de volumen correspondieron a Cantabria (2.6%), la ciudad autónoma de Melilla y Aragón (2.7% ambas).

Podemos observar que la media nacional ha crecido casi el doble que la Unión Europea en términos comparativos. Esto muestra que España está gradualmente saliendo de la crisis ya que estamos experimentando crecimientos más elevados en relación con la media de la UE.

➤ Producto Interior Bruto per cápita.

El producto interior bruto per cápita es un indicador económico capaz de analizar el estado de bienestar de una economía y el nivel de bienestar de los individuos dentro de la misma, así como también su riqueza en términos comparativos con otras economías.

Gráfico 11: PIB per Cápita en euros. Año 2015.¹⁴



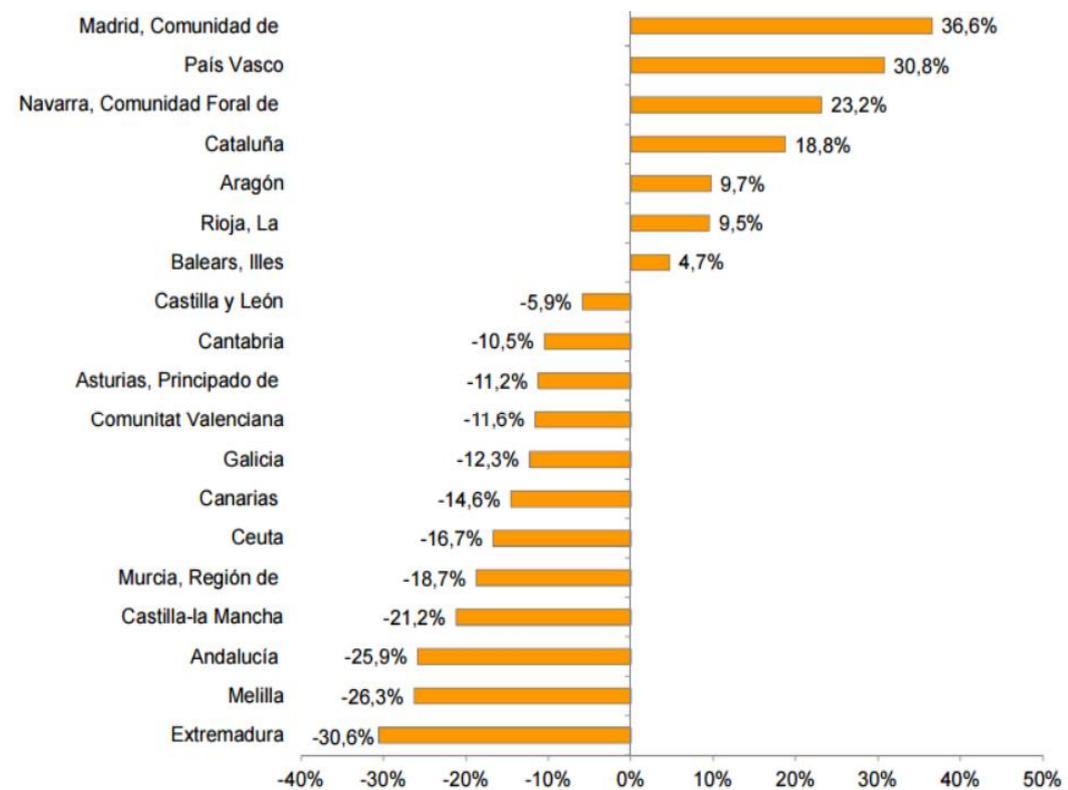
¹⁴ Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, nota de prensa, año 2015.

Tal y como refleja el gráfico anterior extraído del estudio anual del INE, la Comunidad de Madrid registró el mayor Producto Interior Bruto nominal por habitante en el año 2015, con 31.812 euros. Le siguieron País Vasco (30.459 euros) y Comunidad Foral de Navarra (28.682 euros).

En el lado opuesto, presentando los PIB per cápita más bajos de España en 2015, se situaron Extremadura (16.166 euros por habitante), la ciudad autónoma de Melilla (17.173 euros) y Andalucía (17.263 euros). La media nacional fue de 23.290 euros.

Como podemos ver en los gráficos anteriores, la Comunidad Valenciana, pese a haber sido la comunidad en la que mayor crecimiento ha experimentado el PIB en términos de volumen en 2015, en cuanto al PIB per cápita sigue siendo una de las comunidades que están por debajo de la media Española.

Gráfico 12: Relación del PIB per Cápita regional con respecto al PIB per cápita nacional 2015.¹⁵



¹⁵ Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, nota de prensa, año 2015.

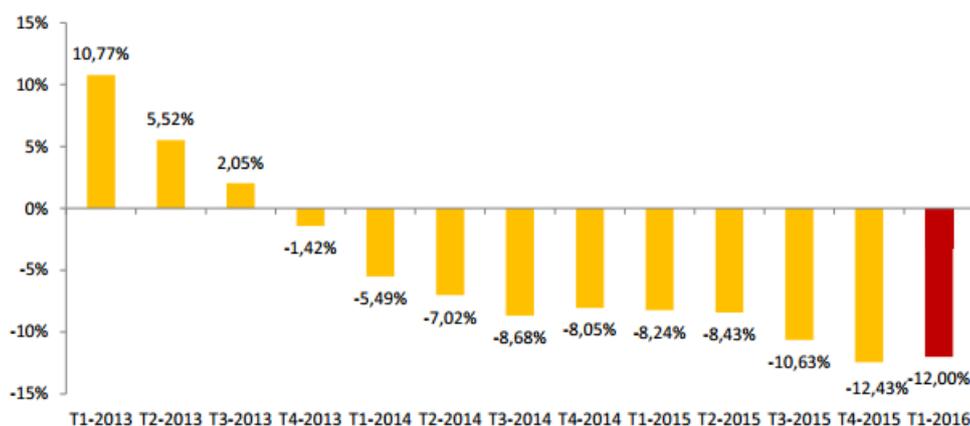
Como podemos ver en el gráfico anterior y constatando lo que hemos dicho en gráficos anteriores, podemos identificar que el PIB por habitante de la Comunidad Valenciana es un 11.6% inferior a la media nacional, lo que supone una posición inferior a comunidades como la comunidad de Madrid o el País Vasco, donde el PIB per Cápita es un 36.6% y 30.8% respectivamente superiores a la media Española.

Con todo ello y habiendo analizado el PIB per cápita y una situación de mejoría apreciable en términos de volumen comparativo a la UE, podemos decir que España está saliendo de la crisis y eso potencia al país en su conjunto, tanto en el pago de sus obligaciones contraídas con el resto de miembros de la UE, como en su desarrollo futuro y la reformulación de las políticas restrictivas. Si bien hay que tener en cuenta que no todas las CCAA están en la misma situación, esto crea una gran diferencia en términos comparativos entre las CCAA más dinámicas como Madrid y las menos dinámicas como Extremadura o Andalucía, las cuales tienen un PIB per cápita muy inferior a la media Española y en algunos casos “comparativamente” la disparidad es muy grande, como por ejemplo en Madrid y País Vasco donde se han registrado PIBs per Cápita de un volumen que llega casi a duplicar el PIB per Cápita de Extremadura.

➤ Desempleo

Este parámetro es de gran relevancia en cuanto a la situación económica de un país, esto es debido a que hay una clara conexión entre la coyuntura económica del país y el desempleo existente en el mismo. Tenemos que tener en cuenta que este dato siempre será mayor en la economía española que en el resto de economías europeas ya que la economía española sufre un alto nivel de desempleo estructural, lo cual se puede constatar ya que incluso en épocas de bonanza, España ha mantenido valores elevados de desempleo.

Gráfico 13: Evolución del total de parados, en tasa anual.¹⁶

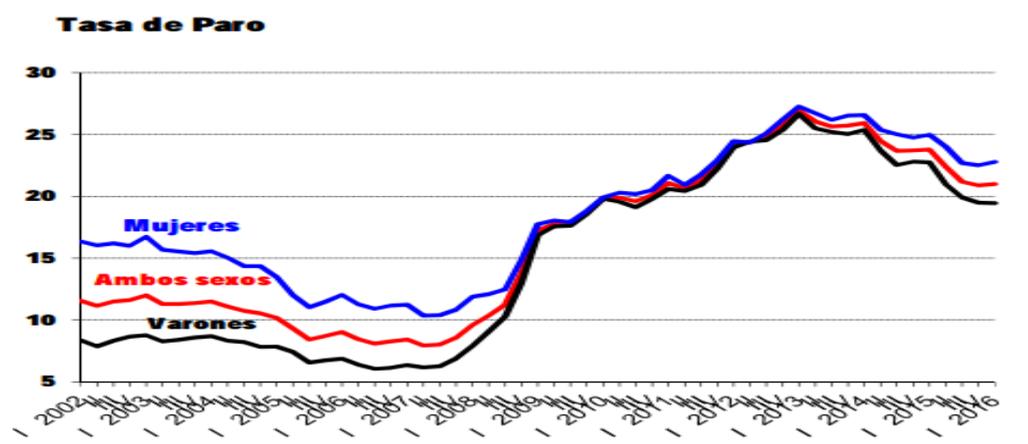


¹⁶ Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, nota de prensa, EPA, año 2016.

Como podemos ver en el gráfico anterior, le evolución del total de parados ha ido en descenso desde el primer trimestre de 2013, por tanto y en este ámbito podemos apreciar una mejora económica. Cabe destacar que prácticamente en su totalidad, la reducción del desempleo se concentra entre las personas menores de 55 años.

El desempleo en el último año ha descendido en todos los sectores. Por otro lado, el número de parados que ha perdido su empleo hace más de un año, es decir, el número de parados de larga duración ha descendido en 466.600, mientras que los parados que buscan su primer empleo ha disminuido solo en 107.200.

Gráfico 14: Evolución del paro en términos Porcentuales y con discriminación por sexos.¹⁷



Como podemos apreciar en los datos expuestos, vemos que la tasa de paro en los años de bonanza rondaba el 8%, lo cual, a simple vista puede parecer un dato normal, pues bien, es un dato elevado si no tenemos en cuenta el arraigado desempleo estructural español. Podemos ver una clara evolución motivada por diferentes situaciones económicas contrapuestas:

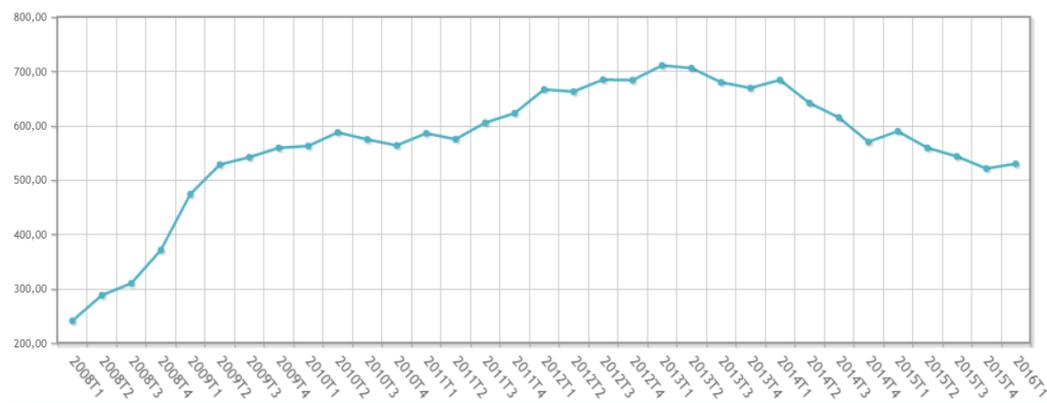
En primer lugar vemos que existe un desempleo relativamente bajo debido a los años de bonanza, hasta que a mediados del año 2007 empezamos a ver que este valor despunta hasta alcanzar un máximo a inicios del 2013 debido a la crisis económica.

Tras alcanzar un máximo cercano al 28% de paro, el desempleo empezó a descender hasta los valores actuales.

¹⁷ Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, nota de prensa, EPA, año 2016.

Es posible apreciar un agravio comparativo por sexos, ya que, en el caso de las mujeres, el paro es siempre superior al de los hombres y su recuperación también es más lenta.

Gráfico 15: Parados En la Comunidad Valenciana en Miles de personas¹⁸



A la vista de los datos que arroja el gráfico anterior, en cuanto al desempleo en la Comunidad Valenciana, es posible apreciar una tendencia similar a la de España con leves matices. Como es posible distinguir, la cantidad de parados aumenta de manera rápida y significativa durante los dos últimos trimestres del año 2008 y el primer trimestre del 2009. Posteriormente no se identifican cambios significativos ni rápidos en el resto de periodos. El paro sube gradualmente hasta el cuarto trimestre de 2012 para empezar a descender de la misma manera hasta situarse en cifras, que si bien son elevadas, corresponden al comienzo de la crisis económica. Esto nos da una visión de que la coyuntura actual se desplaza hacia una más que factible época de bonanza futura.

¹⁸ Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística.

➤ Tipos de interés

El tipo de interés de referencia en la zona Euro es el Euribor, acrónimo de Europe Interbank Offered Rate. Este es el tipo de interés que se aplica a las operaciones que realizan los bancos de Europa entre ellos mismos. Este tipo de interés es el porcentaje a pagar por una cantidad de dinero prestada en concepto de rendimiento del capital.

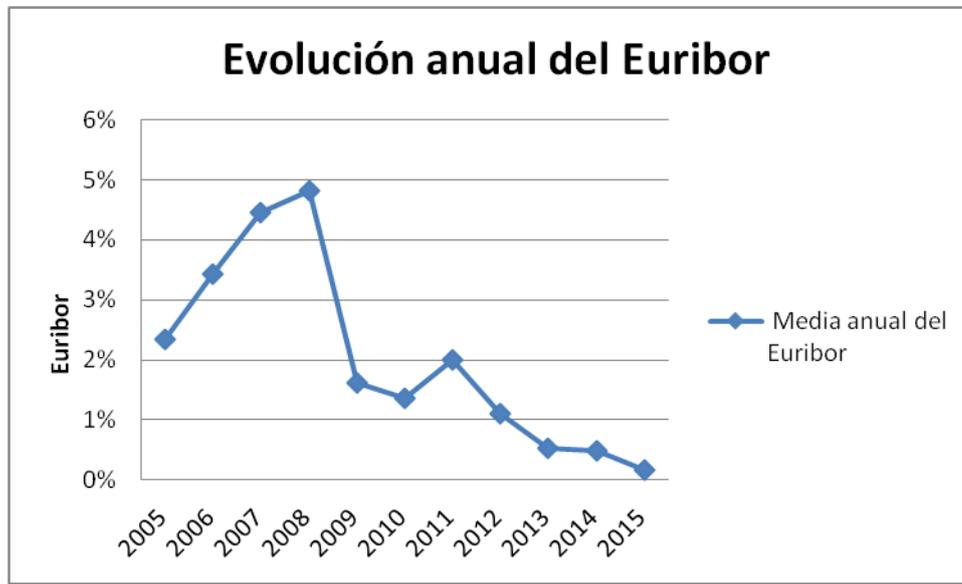
El Euribor se calcula como media de los tipos de interés aplicados a los depósitos interbancarios por las entidades financieras más influyentes en Europa. Su cálculo se realiza con la media de los tipos de interés diarios de las operaciones cruzadas al plazo de un año en el mercado de depósitos interbancarios, entre las 64 entidades bancarias con un mayor volumen de negocio. Es por ello que el Euribor varía cada día.

Tabla 3: Evolución Mensual del Euribor en la última década¹⁹

	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	-0,010
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	

¹⁹ Datos extraídos de la página euribordario.es, histórico mensual.

Gráfico 16: Evolución anual del Euribor²⁰



A la vista de los resultados de la tabla anterior, podemos ver una evolución contrastada del Euribor los diferentes años, donde ha pasado de situarse en un valor cercano al 5% a un valor del 0.17% en un intervalo de 7 años.

Esto es principalmente y como hemos comentado anteriormente en otros aspectos del análisis del entorno macroeconómico, debido a la crisis que hemos experimentado en los años anteriores y que ha arrastrado la economía a un punto bajista.

El hecho de que actualmente se encuentre en un punto tan bajo es muy beneficioso para el proyecto, esto se traduce en que la empresa que en este proyecto se propone tendrá menor coste a la hora de obtener financiación externa.

Debido al Euribor, a pesar de tener que afrontar un diferencial más o menos elevado según consideren de arriesgado el proyecto, este tipo de interés será considerablemente más bajo que si el mismo proyecto hubiese pedido financiación hace unos años. Esto se debe a que al encontrarnos en una economía en puntos bajos, se establecen políticas austeras con la finalidad de no tener que pedir más dinero. En consecuencia y con la intención de que la economía vuelva a una época expansiva, el precio de obtener financiación baja para incentivar el consumo.

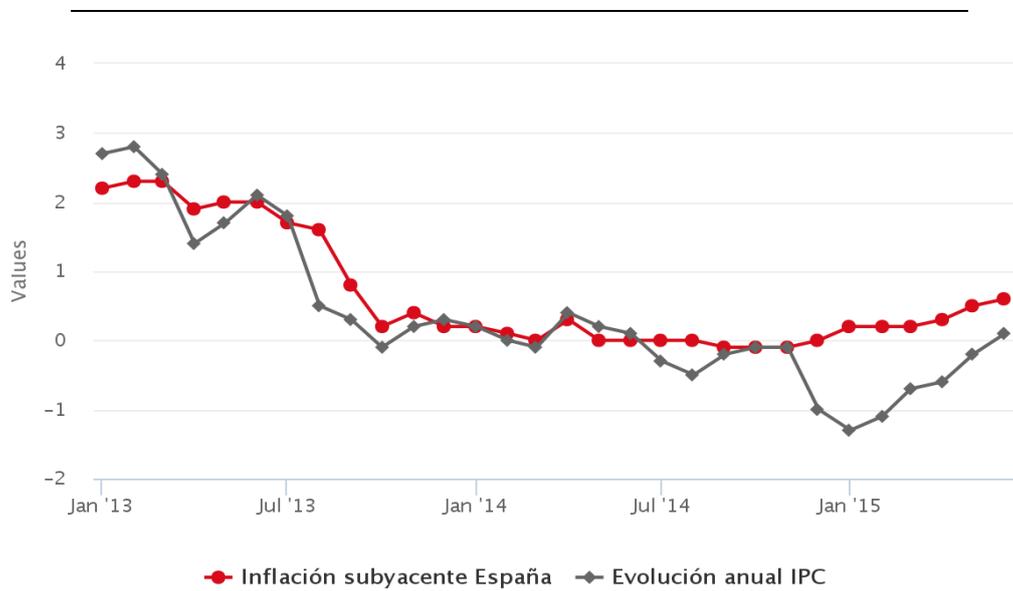
²⁰ Gráfico de elaboración propia con datos extraídos del Euribordiaro.es.

➤ Inflación

Para poder hacer una medida estimada de la inflación, tenemos que remitirnos a un índice que sea capaz de medir de forma fácil y eficaz la evolución de los precios de los bienes y servicios a lo largo de los años.

Con este fin, y como medida de referencia para medir la evolución de los precios usaremos el Índice de Precios de Consumo (IPC), esto es, un índice económico en el que se valoran los precios de un conjunto de productos invariantes conocidos como “cesta familiar”, la cual se compone de productos que las familias adquieren de manera regular.

Gráfico 17: Evolución anual del IPC²¹

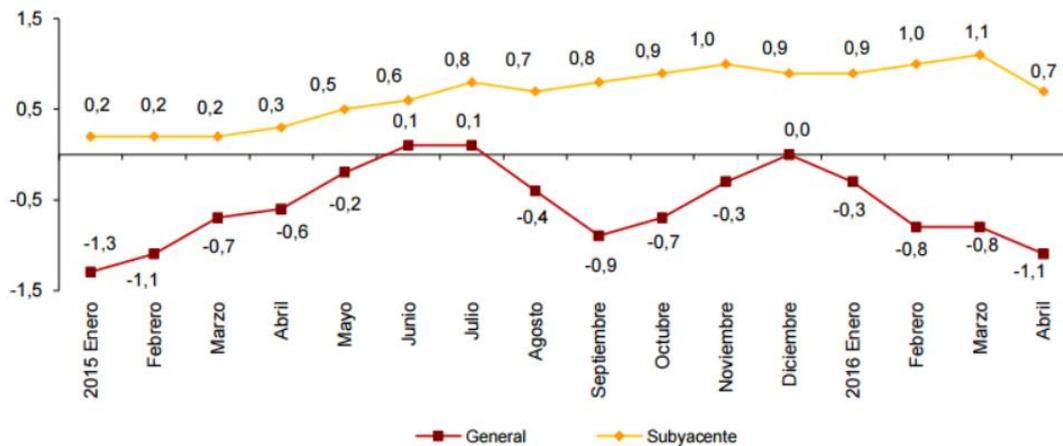


La inflación subyacente o inflación básica, inflación núcleo o de bases es el incremento continuo de los precios de un subconjunto de bienes y servicios que conforman el índice nacional de precios al consumidor.

La evolución de los precios al consumo, como podemos observar, tiene tendencia decreciente desde enero de 2013 hasta enero de 2015 donde parece que tiende a aumentar gracias probablemente a un incremento asociado y paulatino de la inflación subyacente generales.

²¹ Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística.

Gráfico 18: Evolución mensual del IPC en 2015-2016²²



Tomando pues como referencia el valor base, es decir, como valor 0 el obtenido en junio de 2015 que podemos ver en el gráfico 17, analizaremos la evolución del mismo hasta la actualidad.

Por tanto en la situación actual podemos decir que el IPC no ha aumentado de forma excesiva sino que se ha estabilizado en valores bajos en comparación con los años anteriores ya que, si bien los valores de inflación subyacentes suben, no sube de la misma manera el IPC, teniendo subidas y bajadas independientemente de los valores tomados por la inflación subyacente.

Esto se puede tomar, de cara a la puesta en marcha de nuestro proyecto como una ventaja ya que al no haber una inflación elevada, los precios de los diferentes elementos que necesitamos comprar no ascenderán y obtendremos un nivel de precios cierto y estático, lo cual derivará en una situación predecible y podremos adaptarnos mejor a ella.

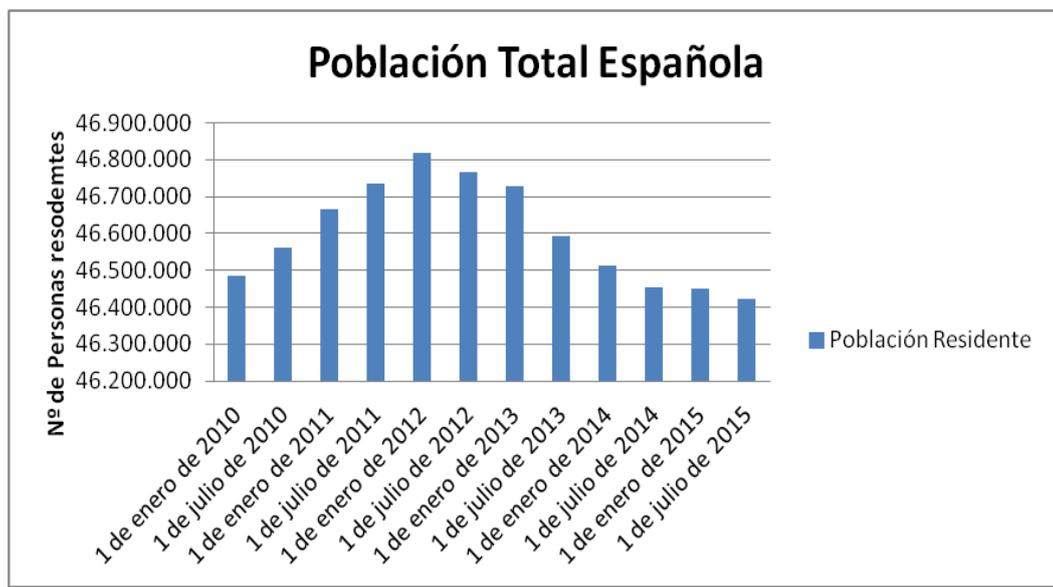
²² Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, nota de prensa del IPC, abril de 2016.

3.1.3 Factores Socioculturales

➤ Demografía

En cuanto a la densidad demográfica de la población residente en España y su evolución anual, podemos identificar diferentes aspectos generales a tener en cuenta.

Gráfico 19: Evolución demográfica de España²³



Vemos un claro descenso de población en España en un intervalo de 4 años, esto se ha debido principalmente y como factor desencadenante a la crisis sufrida en los años anteriores y que han afectado directamente al empleo como hemos visto anteriormente y indirectamente a la población total española.

Al haber quebrado múltiples empresas y haberse destruido innumerables puestos de trabajo debido a la incipiente crisis vivida en los años anteriores, el flujo de inmigración que tradicionalmente veíamos en las épocas de bonanza, emigro a otros países e incluso en muchos casos los inmigrantes volvieron a su país de origen debido a la dificultad de encontrar un trabajo en España.

Este fenómeno también afectó del mismo modo a los jóvenes talentos que acabaron sus estudios en los años de crisis. Estos al ver la imposibilidad de encontrar trabajo en el entorno económico de aquella época emigraron a otros países de la UE para encontrar un trabajo digno. Este fenómeno se catalogó como “fuga de cerebros”.

²³ Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, series detalladas desde 2002, años de estudio: 2010-2015.

Tabla 4: Crecimiento poblacional por CCAA²⁴

	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

Analizando detenidamente las cifras de la Comunidad Valenciana, vemos que constituye un 10.63% de la población total española a 1 de julio de 2015, lo cual, no es una cifra nada despreciable, ya que se trata de la cuarta comunidad autónoma con mayor densidad de población detrás de Andalucía, Cataluña y la Comunidad de Madrid.

A grandes rasgos y siguiendo la tendencia observada en el gráfico 18, la población española en términos relativos ha decrecido en este periodo de 6 meses un 0.06%, lo cual, se contrapone al crecimiento demográfico presentado por comunidades como la de Madrid y las Islas Baleares que han crecido en términos relativos un 0.24% y un 0.38% respectivamente.

Este hecho es llamativo, puesto a que las islas baleares no se caracterizan por ser una de las comunidades más dinámicas de España, ya que es habitual el crecimiento demográfico en las comunidades más dinámicas y donde se aglutina el grueso empresarial español. Por ello si bien no es un hecho destacable, es un hecho llamativo que junto a las pocas comunidades que crezcan demográficamente como Madrid y Cataluña también encontremos a las islas baleares con una cifra nada despreciable.

²⁴ Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, nota de prensa, cifras población 1/7/2015.

3.1.4 Factores Tecnológicos

En cuanto a factores tecnológicos disponibles, en el entorno empresarial en el que vamos a ubicarnos, es decir, en la Comunidad Valenciana, existe una red de institutos tecnológicos en este ámbito geográfico que pueden asistirnos en cuanto a I+D+i.

Esta es REDIT, Red de Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana.

La Red de Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana, REDIT es una asociación privada sin ánimo de lucro que nace en 2001 por iniciativa de los Institutos Tecnológicos (IITT) de la región y en colaboración con la Generalitat Valenciana. REDIT cuenta con 14 centros asociados que ofrecen una amplia gama de servicios avanzados de I+D+i dirigidos a las empresas, especialmente a pymes, que necesitan del apoyo de agentes externos para innovar.

La misión de REDIT es contribuir al desarrollo del conocimiento y su aplicación en la sociedad, en las empresas y demás agentes, mediante la puesta en valor de la I+D+i generada en los Centros de REDIT, agrupando a los IITT, fortaleciendo sus relaciones y fomentando una estrecha colaboración entre ellos, así como al establecimiento de alianzas y la cooperación con el conjunto del Sistema de Ciencia, Tecnología y Empresa.

Esta red de Institutos Tecnológicos es un apoyo que puede ayudar a nuestra empresa en materia de I+D+i así como también pueden ayudarnos la comunidad académica, la cual, en la Comunidad Valenciana trabaja en proyectos de investigación financiados por el estado.

3.1.5 Factores Ecológicos

En cuanto a los factores ecológicos característicos de la Comunidad Valenciana, disponemos de diversidad de fauna y flora existente en esta comunidad y numerosos parques naturales, lo cual, a priori es quizá contraproducente para multitud de empresas que con su actividad pueden contaminar de forma nociva este tipo de entornos ecológica y legalmente protegidos por ley.

Por tanto este tipo de entornos pueden ser dañados por la acción del hombre ejerciendo actividades económicas industriales que irremediamente contaminan la biosfera. Este hecho ha llevado a algunas empresas industriales a no ubicarse en el territorio de la Comunidad Valenciana ya que a sabiendas de las posibles repercusiones ecológicas y legales podría ocasionar un dilema legal y moral.

Debido a este hecho, quizás Valencia en este aspecto no sea el lugar más idóneo para ubicar la empresa, ya que nuestra empresa se basa en el comercio al por mayor de maquinaria y otras maquinarias de equipo. Esta actividad económica depende de forma inherente de la existencia de empresas industriales en la zona y por tanto depende de su ubicación para su supervivencia empresarial.

3.2 Anàlisi del micro entorn

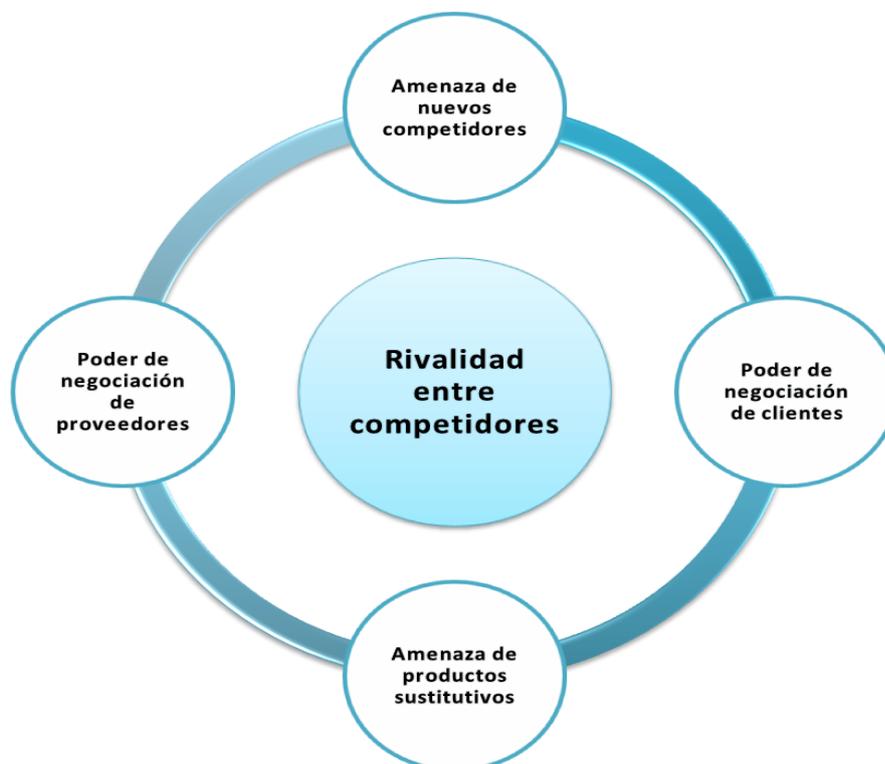
En el presente apartado se analizarán los factores propios de la empresa, estos son, aquellos que la empresa en cierto modo puede ser capaz de estudiar, modificar y controlar. En este análisis se podrán identificar amenazas y localizar fortalezas que posteriormente nos ayuden a buscar la forma de potenciar las características positivas de la empresa y atenuar las negativas.

Para analizar los factores interconectados con la empresa y sobre los que la misma puede actuar, usaremos el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual, es capaz de aportar una visión conjunta de los elementos que interactúan directamente con la empresa.

Las cinco Fuerzas de Porter se componen por:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Poder de negociación de los clientes.
4. Amenaza productos sustitutivos.
5. Rivalidad entre los competidores.

Ilustración 2: Las Cinco Fuerzas de Porter.²⁵



²⁵ Elaboración propia.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En todo entorno económico en la sociedad actual existen numerosas empresas ya establecidas. Esto se debe a que los mercados en los que las empresas operan están ya creados desde hace años, en los cuales, numerosas empresas se han establecido con su forma y su modelo de negocio propio.

En los únicos mercados en los que no existen numerosas empresas son los nuevos mercados que se crean de manera constante ya sea por la innovación de un nuevo producto o la comercialización de un producto rupturista. En estos casos de igual manera que en los mercados ya maduros, existe la posibilidad de que numerosas empresas quieran aprovechar oportunidades e intenten entrar en estos mercados para obtener beneficios y diversificar así su cartera de actividades.

Esta tendencia se da en todos los mercados, si bien en algunos mercados se da más que en otros debido a la existencia de barreras de entrada al mercado, estas son, elementos disuasorios que espantan a gran número de empresas potenciales. Existen barreras comunes como: altos costes de producción de algunos mercados, falta de información, desconocimiento de la demanda, desconocimiento de proveedores y clientes dentro del mercado.

Las barreras de entrada en el sector de la comercio al por mayor de maquinaria y equipos en valencia no son muy costosas de superar. Esto se debe a que el sector se caracteriza por sus necesidades mínimas de capital y de activo necesario para llevar a cabo la actividad económica, como vimos en el acercamiento al sector donde estas dos cosas quedaban reflejadas en el gráfico 9. Este mercado tampoco cuenta con la necesidad existente en muchos mercados del “know how”, es decir, el cúmulo de conocimientos necesarios para poner en marcha correctamente una actividad económica de una forma eficiente y rentable, así como tampoco se necesita de mucha experiencia.

La mayor barrera de entrada en este sector, es la relación y conocimiento de los clientes así como también de la relación comercial a entablar con los proveedores y la forma de actuar y de comportarse de ambos. Esto se debe principalmente a que al ofrecer productos bastante o muy estandarizados, dependemos en mayor medida del servicio aportado a nuestros clientes y del trato con nuestros proveedores. Cabe recordar que los clientes que tendremos en este sector, como hemos comentado anteriormente y vemos reflejado en el análisis del sector de la maquinaria y equipos mecánicos en la tabla 1, está compuesto en su gran mayoría por PYMES.

Otras barreras de entrada que podemos identificar aunque no son tan significativas como las ya nombradas, son:

- Identificación de la marca: Otra posible barrera es como vemos, la identificación e instauración de una marca como símbolo de calidad y seguridad. Esto dificulta seriamente la capacidad de que un tercero entre a

competir en el mercado, ya que la empresa que ha conseguido diferenciarse en calidad y seguridad tendrá siempre una ventaja importante sobre las demás.

- Represalias de las empresas del sector: Las empresas ya establecidas pueden ejercer presiones dentro del sector para que las PYMES del mismo se muestren reacias a comprarles e incluso empezando una guerra de precios o recurriendo al poder que tienen sobre algunos clientes.

2. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores en nuestro sector son empresas comerciales que venden de manera nacional a gran escala en sus respectivos países, como también empresas fabricantes de maquinaria y equipo para la misma, es decir, todo tipo de elementos necesarios para la construcción y recambio de piezas mecánicas.

Esta composición de nuestros proveedores puede llevar a diferenciar entre proveedores para ser capaces de adaptarnos a la realidad del poder de negociación de los mismos, ya que no todos tienen el mismo poder. Esto dependerá de una serie de factores:

- Concentración de proveedores: Debemos estudiar si en la zona en la que nos vamos a ubicar existe confluencia de muchos o pocos proveedores de material ya que esto será crucial a la hora de la negociación.
En casos como los de empresas industriales pequeñas que se dedican a la transformación de metales en este tipo de elementos para maquinaria, no abundan mucho en la Comunidad Valenciana. Esto les confiere un gran poder de negociación.
- Importancia del volumen de facturación: Tendremos más poder cuanto mayor volumen de compras le hagamos al mismo proveedor en términos relativos con su facturación total.
- Diferenciación del producto: Al ser un producto poco diferenciado y cuyo coste de cambio es casi nulo, esto nos proporciona mucho poder de negociación.
- La imposibilidad en conseguir productos sustitutivos en este tipo de productos, ya que, una maquinaria determinada depende de unos repuestos y recambios determinados, esto proporciona a su vez poder al proveedor.

Habiendo pues analizado esta serie de factores y tras haber estudiado anteriormente el sector al que nos vamos a dirigir, podemos decir que por la imposibilidad de encontrar productos sustitutivos y por la baja concentración de proveedores en el área, estos tienen un alto poder de negociación a priori. En contraposición, al pertenecer a un sistema globalizado, en el entorno europeo y mundial existen proveedores a gran

escala que pueden proveernos de los mismos productos, los cuales, tienen una baja diferenciación. Por tanto y teniendo en cuenta el ámbito supracomunitario y el entorno globalizado de la economía y las economías de escala, podemos decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3. Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes vendrá también aparejado a una serie de factores que podemos observar en el mercado:

- Concentración de clientes: los clientes en nuestro mercado y más concretamente en Valencia, donde vamos a ubicar la empresa, están dispersos entre ellos ya que la distribución de las empresas industriales del tipo de maquinaria se sitúan normalmente en los distintos polígonos industriales ubicados a lo largo de la geografía valenciana. Esto produce que, al estar separados entre ellos el poder de los mismos se vea reducido.
- Volumen de compras: Dependiendo del volumen de compras que nos suponga un cliente este tendrá mayor poder frente a nosotros ya que una gran parte de nuestros ingresos son correspondientes a sus compras, por tanto, dependemos de ellos.
- Diferenciación: Al ser productos muy poco diferenciados, el cliente en este aspecto gana mucho poder de negociación ya que el coste de cambio de proveedor para nuestros clientes no es muy elevado.
- Importancia de la marca: Cuanta mayor consideración tengan nuestros clientes de nuestra marca en cuanto a términos de seguridad y calidad, menor poder de negociación tendrán los clientes.
- Al no existir productos sustitutivos, el poder de los clientes también se ve reducido.

Los clientes en este mercado en particular tienen un alto poder de negociación, esto se debe a que al estar tratando con productos muy similares, si bien los productos tienen una calidad similar, los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor y ello les confiere una posición dominante en el mercado.

Si nos formáramos una marca fuerte de cara al cliente en términos de calidad y seguridad, la posición dominante de los clientes dejaría de ser tan dominante debido a que el hecho de cambiarse de proveedor, que a priori, no les supone un coste muy grande, podría repercutir en la productividad de la maquinaria.

4. Amenaza productos sustitutivos.

Los productos sustitutivos son aquellos productos que siendo sustancialmente diferentes satisfacen la misma necesidad. Este tipo de productos obligan a las empresas a estar al tanto de todos los cambios que puedan alterar las preferencias de los clientes.

En el sector y en la actividad económica que nuestra empresa va a desarrollar, la venta al por mayor de maquinaria y equipo, no existen productos sustitutivos ya que las piezas de una maquina o una maquina que realiza una función concreta solo puede ser sustituida por otra máquina de capacidades similares.

5. Rivalidad entre los competidores.

Según Porter, la quinta fuerza, es decir, la rivalidad entre los competidores es la suma de las anteriores y la más importante en la industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas pertinentes para asegurarse un posicionamiento claro en el mercado en contra de los rivales existentes.

Habiendo analizado la composición del sector en el que vamos a operar, podemos decir que, a priori y partiendo de la base del análisis realizado, la rivalidad entre competidores va a ser muy exigente. Este hecho se debe a que el mercado se compone de empresas pequeñas que trabajan a pequeña escala con empresas situadas en su rango de alcance, el cual, no suele extenderse más allá del ámbito intracomunitario. Los factores que influyen en la rivalidad de competidores son los siguientes:

- Diversidad de competidores: Actualmente todo mercado existente cuenta con muchos competidores.
- Diferenciación del producto: Como hemos comentado anteriormente, al haber una diferenciación baja o nula del producto, esto supone una gran competitividad entre las empresas existentes en el sector, si bien, con nuestra empresa en el sector, no serían competencia debido a nuestra diferenciación.
- Costes de cambio: Como también hemos nombrado anteriormente, el coste de cambio es relativamente bajo ya que existen empresas similares a lo largo de la comunidad autónoma que son capaces de cubrir una demanda sostenida.
- Existencia de grupos empresariales aumentan aún más la rivalidad existente en un mercado con todas las características ya comentadas anteriormente.

Con todo lo comentado anteriormente, la rivalidad existente en el mercado actual es muy grande y dado el alto poder de negociación de los clientes en la situación de entrada al mercado, la estrategia a seguir en este sector es la formación de sinergias entre proveedores, nuestra empresa y nuestros clientes de forma que seamos capaces de crear clústeres y hacernos un hueco en el mercado y un nombre como marca.

3.3 Análisis de la competencia directa y posicionamiento

Otro aspecto muy a tener en cuenta es el estudio de la competencia directa. Es de especial importancia conocerla para asegurar un buen análisis de mercado y con ello determinar la viabilidad del negocio.

Si bien no podemos hacer un análisis de la competencia directa en términos comparativos e individuales por el perfil de empresas que encontramos y la poca información disponible de las mismas, sí que podemos hacer un análisis general de las empresas que nos van a hacer competencia directa.

Gracias al estudio previamente realizado del sector que nos ocupa, como vimos en los gráficos 4, 5, 6, 7, 8 y 9, el sector se compone de numerosas empresas pequeñas y medianas. Es un sector que en su mayoría está compuesto por PYMES ya que el valor del activo total de más del 65% de las empresas que lo componen está por debajo de 1 millón de euros anuales, así como también su facturación.

Es gracias a esto que conocemos nuestra competencia directa, ya que la competencia directa de la empresa va a estar compuesta por empresas pequeñas como la empresa que en este proyecto se describe. La competencia directa de nuestra empresa será una competencia dura ya que al tener un producto poco o nada diferenciado y al ser un sector donde el cambio de proveedor es relativamente fácil, el único factor en el que tenemos que centrar nuestros esfuerzos es la relación con nuestros clientes y proveedores.

Para poder competir en un mercado tan homogéneo, nuestro objetivo como empresa ha de ser el de ir posicionándonos poco a poco y diversificando nuestras ventas hacia todos los clientes potenciales de nuestro perímetro de acción más cercano. Esta estrategia va encaminada a la diferenciación en términos de servicio y atención, esto se consigue adaptando las necesidades de nuestros clientes a nuestro esquema organizativo de forma que siempre tengamos productos para los mismos en cuanto estos lo necesiten o lo requieran.

El modelo de negocio se basará en la creación de confianza a través de los lazos comerciales y orientándonos a un servicio de calidad que ofertará productos también de calidad con la finalidad de hacerse un nombre de marca y aumentar así la potencia y diferenciándonos en lo que nos es posible (el servicio y la atención) del resto de

empresas de forma que incremente nuestra ventaja comparativa entre nosotros y el resto de empresas y consiguiendo así indirectamente aumentar nuestros clientes y formar clústers en diferentes localizaciones a nivel local.

3.4 Análisis DAFO

El último análisis que vamos a realizar en este apartado corresponde al análisis sustancial de nuestra empresa. Este se realiza con la finalidad de identificar la viabilidad del proyecto poniendo sobre la mesa los pros y los contras del mismo, referentes a su entorno interno y externo.

La técnica utilizada será la técnica DAFO. Consiste en el análisis de los aspectos internos más importantes (Debilidades y Fortalezas) así como también los externos (Amenazas y Oportunidades). Como resultado de este análisis, hemos identificado una serie de factores internos y externos correspondientes a nuestro modelo de negocio:

Amenazas:

- **Competencia:** La competencia como hemos podido identificar anteriormente es muy fuerte en el sector y este factor se ha visto agravado más si cabe con la reciente crisis que hemos pasado, gracias a la cual se han extinguido numerosas empresas del sector industrial correspondientes a la maquinaria, lo cual, repercute en que los clientes han disminuido y esto ha provocado un aumento de la competencia. A pesar de ello y como hemos comentado anteriormente, debido a nuestro modelo de negocio basado en la atención personalizada y en los productos de calidad, estas empresas no nos suponen una competencia fuerte.
- **Evolución tecnológica:** Otro gran factor que identificamos como una amenaza sería es la evolución de la tecnología. Si bien, este hecho puede parecer inofensivo, el cambio sustancial de maquinaria y la obsolescencia tecnológica de la actual puede repercutir en que la empresa tenga que adaptarse rápidamente a un cambio de la demanda. Esta demanda correspondiente a nuevas piezas de nueva maquinaria podría suponer para la empresa un cambio demasiado grande y en consecuencia, una caída en ventas y en clientes.

Oportunidades:

- **Sinergias:** La adaptabilidad de que dispone el ser una empresa pequeña que prima sobre todo el servicio prestado a sus clientes. Basar nuestro posicionamiento en la calidad del servicio puede generar sinergias con nuestros proveedores y clientes de manera que nos anticipemos a sus

necesidades y actuemos como un conjunto sólido que aporta más que la suma de las partes.

- **Evolución tecnológica:** Este factor anteriormente identificado como una gran amenaza es, a su vez, una oportunidad en sí misma. El cambio sustancial de maquinaria y la obsolescencia tecnológica de la maquinaria puede producir un cambio radical en la demanda de productos. Al ser una empresa pequeña, debemos estar al tanto de las nuevas tecnologías e informar y promover su implantación, de esta forma seremos pioneros y estaremos en consonancia con las nuevas necesidades del mercado.

Debilidades:

- **Desconocimiento:** La incorporación en un mercado nuevo sin disponer de información sustancial ni contactos con los que entablar relaciones comerciales puede suponer un gran problema en los primeros meses de la empresa hasta poder darse un poco a conocer.
- **Recursos:** Otro gran factor que influye directamente en el desarrollo de nuestra empresa es la escasez de recursos que la misma dispone. Este hecho puede suponer un gran hándicap debido a que puede generar desconfianza en los clientes potenciales, los cuales podrían buscar alternativas más seguras.

Fortalezas:

- **Versatilidad:** Al ser una pequeña empresa, puede adaptarse a sus clientes de forma rápida.
- **Ubicación:** La ubicación elegida, es decir Valencia, nos aporta un valor añadido que no nos aportaría otra ubicación gracias a sus características geográficas. La posibilidad de importar y exportar con facilidad cualquier tipo de mercancía aumenta el potencial de la empresa para satisfacer a un mayor número de empresas de forma fácil y relativamente barata ya que no incurrimos en grandes costes de transporte hasta el puerto.
- **Página web:** La empresa va a basarse en un sistema de venta por internet, lo cual a priori es una ventaja ya que a pesar de tener ubicación cerca de los polígonos industriales de la periferia de Valencia, este será solo el almacén. De esta manera la coordinación y la entrega de pedidos se gestionará en el almacén y todo lo referente a la venta será vía internet y por tanto más dinámico, fácil y accesible.

Tabla 5: Análisis DAFO²⁶

Análisis Interno	Debilidades	Fortalezas
	Desconocimiento del mercado	Versatilidad
	Escasez de recursos	Ubicación geográfica Pagina web
Análisis Externo	Amenazas	Oportunidades
	Competencia	Sinergias
	Evolución Tecnológica	Evolución Tecnológica

3.5 Misión, visión, valores y objetivos

En este apartado definiremos la misión, la visión, los valores y los objetivos de la misma con la mayor claridad y coherencia posible.

La misión: Es la razón de ser de la empresa, es decir, la razón por la que existe.

En nuestro caso consiste en ofrecer al mercado Valenciano una serie productos de maquinaria y equipos mecánicos que satisfagan las necesidades de la industria valenciana en el contexto técnico de máxima calidad y en el contexto humano de atención personalizada.

La visión: Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

En la empresa que este proyecto desarrolla, nuestra visión es la de posicionar nuestra marca en un estatus de calidad máxima y atención exquisita en el ámbito de la Comunidad Valenciana, alcanzando cifras de negocio rentables gracias al espíritu tecnológico de la empresa que se orienta hacia la innovación tecnológica, provocando la creación de sinergias con nuestros clientes.

Los valores: Son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

- Integridad: Ser transparentes y honrados
- Colaboración: Potenciar la comunicación y el ambiente empresarial.
- Pasión: Estar comprometidos con todo lo que hacemos.
- Atención: Estar siempre a disposición de nuestros colaboradores y clientes para cualquier necesidad de los mismos.
- Calidad: Aportar siempre productos de calidad y atención del mayor nivel.

²⁶ Elaboración propia

Objetivos: Son metas que la empresa se marca para conseguir alcanzar gradualmente el objetivo conocido como “la visión”.

- Maximizar la satisfacción de los clientes ganándonos de esta manera la fidelidad por parte de los mismos.
- Conseguir posicionarnos como una empresa fiable y líder en calidad y atención personalizada en la localidad de Valencia.
- Alcanzar una cifra de negocio rentable y con beneficios en un plazo de dos ejercicios.
- Estar al tanto de todas las novedades tecnológicas que se desarrollen en materia de maquinaria industrial.
- Aportar asesoramiento a nuestros clientes para mejorar la gestión conjunta y crear sinergias.

4. Plan de operaciones

En el plan de operaciones se explicara el conjunto de operaciones que se siguen para que el producto llegue al cliente final y el servicio prestado al mismo. También se definirá la localización de la sede de la empresa así como su distribución en planta y el porqué de dichas cuestiones.

4.1 Localización

La decisión relativa a la localización es una decisión de suma importancia debido al carácter comercial de la empresa. La empresa debe crear sinergias con sus clientes, para ello será necesario tener un almacén que cuente con una buena ubicación y dimensiones suficientes que permita el abastecimiento rápido a los clientes en el caso de que fuese necesario.

Para la localización del almacén, tendremos en cuenta una serie de factores por orden prioritario:

- Comunicación con vías principales.
- Cercanía a nuestros clientes.
- Coste del alquiler.
- Proximidad a las infraestructuras portuarias.
- Almacenaje: mínimo 900m cuadrados.

Teniendo en cuenta todos estos factores, se han seleccionado estas naves, como posibles localizaciones:

Nave 1: Nave en venta en carretera Benetusser, Paiporta, de 1.200 m² y 1 baño por 1.800 € al mes.

Ilustración 3: Nave industrial en Benetusser-1.²⁷



²⁷ Fotos e información extraída de la página web de www.yaencontre.com.

Il·lustració 4: Nave industrial en Benetusser-2.²⁸



En esta ilustración vemos el puerto de carga y descarga, por donde entra y sale la mercancía de la nave industrial. Como vemos solo cuenta con un único muelle.

Il·lustració 5: Ubicació de la Nave industrial de Benetusser.²⁹



Como podemos ver, se trata de una nave industrial con una comunicación bastante buena dada a su cercanía a la CV-36 y está cerca de varios polígonos industriales así como también del puerto y su alquiler es asequible si lo comparamos con otras naves industriales de la misma magnitud en la misma zona.

²⁸ Fotos e informació extraïda de la pàgina web de www.yaencontre.com.

²⁹ Mapa extraïdo de Google Maps.

Sus puntos fuertes son el precio y la cercanía al puerto como principales factores característicos. Es por tanto que cumple el punto 2,3 y 4 y el punto 1, si bien este último no es su fuerte ya que no tiene comunicación directa.

Nave 2: Nave industrial en Xirivella de 950m2 y 2 baños por 1.350€ al mes.

Ilustración 6: Nave industrial en Xirivella-1.³⁰



Ilustración 7: Nave industrial en Xirivella-2.³¹



³⁰ Fotos e información extraída de la página web de www.yaencontre.com.

³¹ Fotos e información extraída de la página web de www.yaencontre.com.

Esta es la parte trasera de la nave industrial por donde se realiza la carga y descarga de material para proceder a su almacenaje y distribución. Como podemos identificar, contamos con dos muelles de entrada y salida para camiones y maquinaria de carga.

Ilustración 8: Nave industrial en Xirivella-3.³²



Esta es la parte delantera de la nave donde a la derecha de la imagen vemos que se sitúa la oficina y donde en la parte central vemos que contamos con otro muelle de entrada o salida de mercancía.

Ilustración 9: Ubicación de la Nave industrial de Xirivella.³³



³² Fotos e información extraída de la página web de www.yaencontre.com.

³³ Mapa extraído de Google Maps.

Como podemos ver, se trata de un polígono con una comunicación con todas las principales vías importantes y que nos otorga gran dinamismo en cuanto a potencial distributivo. También se trata de una zona céntrica en cuanto a ubicación, ya que se sitúa en el centro de muchos municipios los cuales cuentan con polígonos industriales. Esto marca una distancia media entre los diferentes polígonos de Valencia.

En cuanto al factor de costes, comparativamente es más cara que la nave de benetusser ya que la nave de xirivella tiene un alquiler mas bajo que el de la nave de benetusser pero porcentualmente hablando nos ofrece menos metros totales y por tanto el metro cuadrado es más caro en xirivella. Aún así es una nave que cumple bastante bien el factor del coste de alquiler en comparación con otras en la misma zona.

Por último en términos de cercanía al puerto, se encuentra un poco alejada, si bien, al estar muy bien comunicada ya que linda con las carreteras más importantes que tienen gran salida al puerto como la autopista V-30, podemos decir que cumple bastante bien el factor de cercanía.

- Tras haber comparado ambas opciones y haber analizado todos los factores, seleccionaremos la nave ubicada en Xirivella como la más optima por su localización geográfica que es la mejor en base a los factores que hemos definido previamente. También ha influido la distribución de la misma y su estructura, que como vemos, cuenta con mayor número de muelles y una mejor distribución del espacio permitiéndonos una doble vía de entrada y salida de mercancías, cosa que no es posible en la otra nave industrial, donde solo contamos con un único muelle sin posibilidad de ampliación.

Este factor que a priori no habíamos nombrado puede ser un factor decisivo ya que al contar solo con un único muelle, nos limitamos a una acción al mismo tiempo e incluso nos limitamos en términos de espacio ya que deberíamos renunciar a descargar o cargar en el instante en que ese muelle este ocupado. Esto repercutiría en el resto de funciones como el de transporte o almacenaje de mercancía que debe pasar por ese único muelle por las dimensiones de las paletas.

Para nuestras necesidades, el almacén debe ser reacondicionado. La reforma se basará en la eliminación de la zona elevada existente en medio del almacén, de modo que no se precisarán de rampas ni escaleras y ganaremos espacio y maniobrabilidad.

Por la estructura que tiene y por la restauración de la nave así como del acondicionamiento de la misma a nuestras necesidades, estimamos un coste total de 58.000€ en concepto de reformas y acondicionamiento.

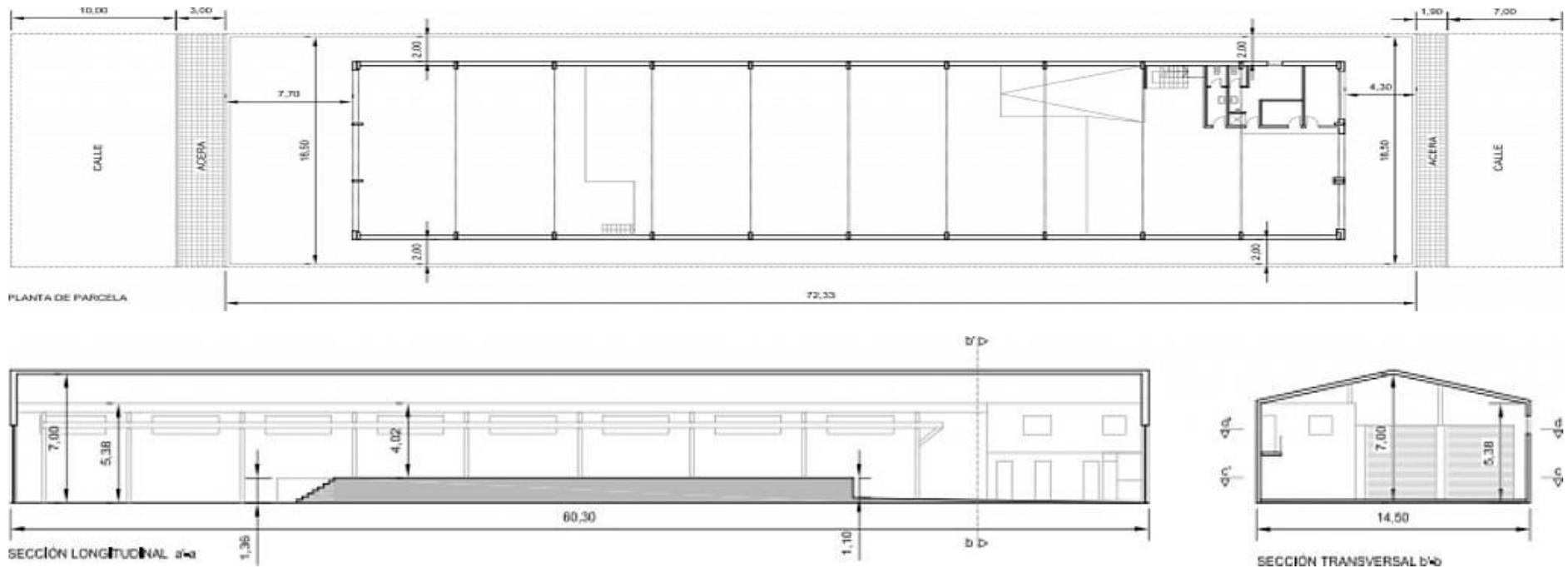
4.2 Distribución en planta

En cuanto a la distribución en planta hay que tener en cuenta el plano de la nave industrial seleccionada para, en base al mismo, seleccionar cuidadosamente la distribución espacial de la mejor manera posible.

En nuestro caso, como el almacén se va a usar como zona de almacenaje, ubicaremos en el centro del mismo las estanterías que veamos convenientes y asignaremos los muelles delanteros y traseros, cada uno a unas funciones, de forma que se pueda trabajar bilateralmente en ambos muelles sin tener o generar cuellos de botella debido al uso de alguno de los mismos.

Teniendo en cuenta que no existirá la elevación contemplada en el plano, así como tampoco ninguna rampa ni escaleras, procedemos a la definición de las operaciones realizadas en cada zona del almacén con referencias al plano actual y teniendo pues como referencias la elevación y la rampa para definir mejor las zonas, pero estas zonas no existirán tras la reforma.

Ilustración 10: Planos de la Nave industrial de Xirivella.³⁴



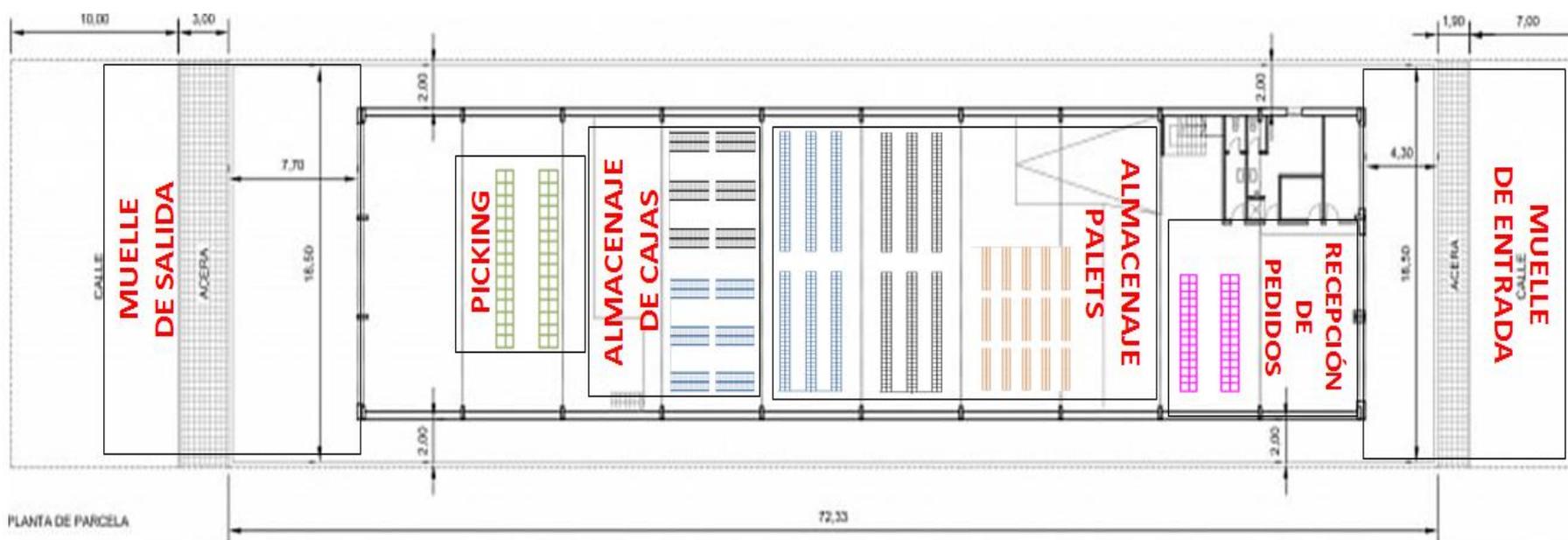
Como es posible apreciar a la vista de los planos aportados, el almacén cuenta con tres zonas distintas:

En primer lugar y de izquierda a derecha vemos que existe una zona de carga y descarga definida desde la entrada a la parcela (calle) hasta la elevación. En este momento comienza la zona de almacenaje, la cual se ubica en la zona elevada. Y por último encontramos el espacio de las oficinas y un pequeño espacio neutro donde al final del mismo, se ubica otro muelle, el cual es el de la parte delantera de la nave.

³⁴ Planos originales de la nave industrial de Xirivella aportados por su dueño.

Por lo tanto tenemos que definir la distribución en planta de nuestro almacén, el cual se ubicará en la nave industrial de Xirivella. Cabe destacar que entre todas las estanterías y las paredes, así como entre las distintas estanterías hay un hueco de 3.5m para la fácil maniobrabilidad de la carretilla contrapesada.

Ilustración 11: Distribución en planta del Almacén.³⁵



³⁵ Elaboración Propia basada en los planos originales de la nave industrial de Xirivella aportados por su dueño.

4.3 Procesos y operaciones

Como podemos ver en la ilustración anterior, el almacén estará formado por 7 secciones, en las cuales se realizarán las distintas actividades necesarias para una buena gestión del almacén.

Antes de explicar los diferentes procesos y operaciones que se van a llevar a cabo en el almacén según zonas, hay que definir, que el almacén se compondrá de diferentes referencias de productos que se especificarán más adelante en el apartado del Plan de marketing. En este apartado nos referiremos a estos productos como productos de rotación A, B y C según la demanda de los mismos y su tasa de abastecimiento.

Los productos con mayor demanda y por tanto mayor rotación serán los productos clasificados como rotación A: cadenas de rodillos y piñones $Z=14$, luego le seguirán los productos de demanda media que serán los productos de rotación B: Guías para cadena de rodillos y luego clasificaremos los productos menos demandados en rotación C: Rodamientos y soportes de rodamientos. Una vez definida esta dinámica, definiremos los procesos y operaciones seguidos en cada zona del almacén.

- Muelle de salida: En esta sección que ubicamos desde el trozo de acera correspondiente al final de la parcela, hasta el muelle de la parte trasera de la nave, justo antes de la zona de picking, servirá para dar salida a los envíos dirigidos a nuestros clientes. En esta zona los operarios cargarán los productos que previamente han sido preparados en packs por cliente en la zona de picking.
- Zona de picking: Esta zona corresponde a las estanterías compuestas por cajas abiertas donde los operarios seleccionarán los productos correspondientes al pedido de varios clientes y los agruparán por packs por cliente. Estas estanterías estarán compuestas por un 15% de cajas de productos de rotación C, por un 35% de cajas de productos de rotación B y por un 50% de cajas de productos de rotación A.
- Almacenaje de cajas: En esta zona se situarán las cajas cerradas directamente sacadas de las paletas para que estén a disposición de los operarios en caso de que haya una rotura de stocks inesperada en la zona de picking debido a la salida de pedidos. En esta sección, los operarios a diario, al final de la jornada, comprobarán el stock de cajas manteniendo siempre una proporción 20%, 35% y 45% de productos de rotación C, B y A respectivamente y rellenarán estas estanterías con cajas de las palets de la zona de almacenaje.
- Almacenaje de palets: En esta zona estarán situadas las estanterías convencionales con los palets de los diferentes productos. Los operarios se encargarán de almacenar los palets por zonas según los productos. Podemos observar la zona asignada a los distintos productos según su rotación: En la

zona de estanterías azules almacenaremos los palets de los productos de rotación A, en la zona de las estanterías negras almacenaremos los palets de los productos catalogados como rotación B y por último en la zona de estanterías naranjas se almacenaran los palets de los productos catalogados como productos de rotación C.

Esta zona estará en movimiento constante ya que los operarios se encargarán de transportar los palets de la zona de recepción de pedidos y almacenarlos en la zona de almacenaje en cuanto los palets vayan siendo descargados en la zona de recepción.

- Zona de recepción de pedidos: En este lugar del almacén se dejarán los palets que se descarguen de los pedidos que la empresa ha hecho a sus proveedores. Los operarios de esta zona se encargaran de la descarga de los palets de los camiones y su colocación en esta zona, para posteriormente ubicarlos en la zona de almacenaje que les ha sido asignada según su referencia como producto de rotación A, B o C.
- Muelle de entrada: Zona por la cual los camiones descargarán los pedidos realizados por la empresa a sus proveedores. Los operarios de la zona de recepción de pedidos se encargaran de la descarga y colocación de los palets.
- Oficina y baños: Esta zona se ubica en el espacio que hay justo encima de la zona de recepción de pedidos. En este lugar los operarios administraran el almacén y controlaran el desempeño del mismo, así como también realizaran sus correspondientes comprobaciones y pedidos si fuera necesario.

5. Análisis organización y recursos humanos

En este apartado definiremos como es la organización en sí misma, es decir, definiremos su forma jurídica, quien la compone y analizaremos cada uno de los miembros que harán posible su puesta en marcha. También definiremos los puestos de trabajo y lo que se debe hacer en cada uno de ellos. Posteriormente organizaremos jerárquicamente los roles previamente establecidos y analizados.

5.1 Análisis organización y recursos humanos

El análisis organizacional y de los recursos humanos es un análisis primordial en cualquier plan de empresa y en cualquier empresa en activo. Este análisis es el encargado de administrar la adjudicación de roles y su correcta asignación y jerarquía dentro de la organización. Se encargará de detectar fallos en la organización, ya sea de carácter organizacional o de carácter humano, esto nos aportará una base para proceder a su solución. Centrándonos en el apartado de los recursos humanos, la administración de recursos humanos se define como el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados. También forma parte de este concepto atenderles en términos de relaciones laborales, aspectos judiciales y en la atención a su salud y seguridad.

La administración de los recursos humanos se instrumenta mediante una serie de políticas y prácticas que se componen de aspectos referentes a la organización y de aspectos relacionados con la conciliación familiar. Cuando hablamos de recursos humanos nos referimos a todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, por ello ha de tenerse en cuenta que es un recurso en sí mismo pero a su vez también son seres humanos y por tanto hay que equilibrar ambas visiones para llegar a un estado óptimo y administrar a estas personas de forma correcta y ética.

Para lograr el éxito en la gestión, se deben diferenciar una serie de áreas en términos de recursos humanos para poder concretar las diferentes políticas a seguir y las diferentes funciones a realizar por el departamento. En nuestra empresa identificamos tres áreas de actividad para nuestro departamento de recursos humanos, estas son;

- Obtención de los recursos humanos.

Esta área será la encargada del análisis del puesto de trabajo para definir el perfil que se busca para cubrir un puesto concreto.

También será la encargada de la planificación de necesidades de recursos humanos para futuros ejercicios en términos cuantitativos.

Por último esta área también se encargará de la captación final de recursos humanos, es decir, de su reclutamiento, selección, contratación e integración eficaz del nuevo empleado en la empresa.

- Desarrollo de los recursos humanos.

Esta área de los recursos humanos será la encargada de elaborar una carrera profesional dentro de la empresa a los distintos empleados en función del nivel de estudios, capacidades y ambiciones que tengan. También será la encargada de la elaboración y gestión de los programas de formación a los miembros de la empresa según las necesidades que tenga la empresa.

- Evaluación y sistemas de retribución.

Como su propio nombre indica, esta área de los recursos humanos será la encargada de la evaluación final del desempeño de cada empleado mediante un estudio global, personal o por objetivos según sea el caso, para ver si han cumplido con su función dentro de la empresa y si se están comportando de cara a lo esperado.

Separadamente esta sección de recursos humanos también será la encargada directa de la retribución de los empleados según su nivel retributivo, el cual ha sido establecido anteriormente en la definición de los puestos y trabajos conjuntamente con las responsabilidades y las personas a cargo aparejadas al mismo.

5.1.2 Forma jurídico-fiscal

La forma jurídica de una empresa es muy importante, ya que de ella derivan las responsabilidades, obligaciones y derechos, tanto fiscales como laborales que el empresario debe atender. Este hecho también marca la parte societaria de la empresa ya que no se define de la misma manera una sociedad anónima que una sociedad limitada.

Formas jurídicas:

Tabla 6: Formas Jurídicas societarias³⁶

Tipos de empresa	Nº de socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad directa
Empresario Individual	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
Emprendedor de responsabilidad limitada	1	No existe mínimo legal	Ilimitada (limitada respecto de la vivienda habitual)	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad limitada de formación sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad limitada nueva empresa	Mínimo 1 - máximo 5	Mínimo 3.000 euros - máximo 120.000 euros	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad Laboral (Anónima o Limitada)	Mínimo 3	SLA. Mínimo 60.000 euros SLL. Mínimo 3.000 euros	Limitada	Impuesto sobre Sociedades (régimen especial)
Sociedades profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad Cooperativa	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3, Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	No existe ningún mínimo legal (en algunas CCAA si existe)	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades

Tras valorar en este instante las distintas opciones a nuestro alcance, se ha decidido la constitución de la empresa como Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa (SLNE). Los principales motivos son:

- La responsabilidad de los socios es limitada a la aportación del capital que hayan realizado.
- El número de socios puede ser de 1, y el capital social está a aportar es de un mínimo de 3.012 €.
- Permite su tramitación por vía telemática para toda la documentación necesaria, excepto la firma notarial de las escrituras de constitución.
- Sistema simplificado de denominaciones sociales, con lo cual se acelera la asignación de la razón social.
- Tiene un modelo de estatutos sociales genéricos, que permiten desarrollar una amplia variedad de objetos sociales.
- Algunas ventajas fiscales con respecto a sus homólogas, las SL.

³⁶ Datos extraídos de <http://www.emprenderioja.es/>

5.2 Análisis de los puestos de trabajo

Tal y como se ha comentado anteriormente al inicio de este capítulo, en este apartado analizaremos los diversos puestos de trabajo que tendrá la empresa. Con respecto a la serie de actividades desempeñadas por el departamento de recursos humanos, esta correspondería a la primera actividad nombrada: Obtención de los recursos humanos.

El análisis de los puestos se utiliza para determinar más concretamente en qué consiste el empleo, es decir, la serie de labores que alguien ha de desempeñar en ese puesto y el tipo de persona que la empresa debe contratar para cubrirlo. Esta información es usada para la descripción de los puestos de trabajo y las especificaciones necesarias que se necesitan para estar en dicho puesto.

La descripción del puesto de trabajo es la lista de obligaciones, condiciones laborales y responsabilidades del mismo. Mientras que las especificaciones son la lista de requisitos humanos necesarios para ocupar un puesto de trabajo concreto, esto es: estudios, habilidades, personalidad, capacidad organizativa, etc....

En la organización encontraremos 6 puestos de trabajo bien definidos:

- Gerente
- Encargado de compras
- Encargado de ventas
- Encargado de almacén
- Informático
-
- Operario de almacén

Una vez comentados los distintos aspectos de este análisis, nos disponemos a describir los distintos puestos de trabajo que podremos encontrar en la empresa:

Gerente

Hay que tener presentes varias consideraciones ya que, al ser una empresa de nueva creación con escasos recursos, el gerente será el creador de la empresa, es decir el emprendedor.

Funciones:

- ❖ Dirección general de la empresa. Es el encargado de elaborar e implantar la política empresarial de la empresa.
- ❖ Responsabilidad del buen hacer de la empresa asegurando el cumplimiento de los objetivos marcados a corto, medio y largo plazo.
- ❖ Responsable de mediar en los conflictos que se creen en el seno de la empresa o fuera de la misma, ya sea con empleados, clientes, proveedores o el estado.
- ❖ Será desde un primer momento y en un periodo correspondiente a los primeros meses de vida del proyecto, el encargado de todas las funciones que deriven de la actividad empresarial. Actividades como: Compras, Ventas, Servicio Postventa, Almacenaje y Informática.
- ❖ Responsable de los Recursos humanos de la empresa, es decir, es el encargado de RRHH.

Formación y experiencia:

- ❖ Titulación en Administración y dirección de empresas y formación de postgrado en RRHH.
- ❖ Idiomas: Inglés nivel medio-alto en las 5 destrezas con capacidad de comunicación fluida y clara.

Condiciones laborales:

- ❖ Sueldo bruto anual de 28.000€
- ❖ Horario: Lunes a Viernes de 9h a 14h y de 15:30h a 19:00

Posteriormente y conforme vaya viendo el emprendedor, se irán contratando los puestos de trabajo que aquí se definen, cuyos roles los asume el emprendedor desde un primer momento.

Encargado de Compras

Funciones:

- ❖ Responsable de la realización de los pedidos correspondientes a productos y componentes que la empresa necesita, ya sea nacional o internacionalmente.
- ❖ Negociación con los proveedores.
- ❖ Verifica el material que llega al departamento.
- ❖ Revisa que todo lo solicitado llegue completo.
- ❖ Verifica las solicitudes de precio

Formación y experiencia:

- ❖ Formación: Titulación universitaria en ADE, Comercio o Economía.
- ❖ Idiomas: Inglés nivel medio-alto en las 5 destrezas con capacidad de comunicación fluida y clara.
- ❖ Experiencia: Experiencia profesional de al menos 2 años en el ámbito comercial en el sector del comercio al por mayor de maquinaria y equipo.

Condiciones laborales:

- ❖ Sueldo bruto anual: 18.000€
- ❖ Tipo de contrato: Indefinido
- ❖ Horario: Lunes a Viernes de 9h a 14h y de 15:30h a 18:30

Encargado de Ventas

Funciones:

- ❖ Responsable de la venta de los productos y las políticas comerciales de los mismos.
- ❖ Negociación con los clientes.
- ❖ Preparar planes y presupuestos de ventas.
- ❖ Establecer metas y objetivos de ventas mensuales.
- ❖ Calcular la demanda y pronosticar las ventas.

Formación y experiencia:

- ❖ Formación: Titulación universitaria en ADE, Comercio o Economía.
- ❖ Idiomas: Inglés nivel medio-alto en las 5 destrezas con capacidad de comunicación fluida y clara.
- ❖ Experiencia: Experiencia profesional de al menos 2 años en el ámbito comercial en el sector del comercio al por mayor de maquinaria y equipo.

Condiciones laborales:

- ❖ Sueldo bruto anual: 14.000€ + variables según cuotas y metas mensuales marcadas.
- ❖ Tipo de contrato: Indefinido
- ❖ Horario: Lunes a Viernes de 9h a 14h y de 15:30h a 18:30

Encargado de Almacén

Funciones:

- ❖ Responsable de la gestión eficiente del almacén y de su abastecimiento así como de la contabilidad.
- ❖ Mediador en los conflictos que surjan entre operarios del almacén.
- ❖ Anticipar correctamente el punto de pedido para evitar rotura de stocks.
- ❖ Trabajar conjuntamente con el encargado de ventas para elaborar rutas de distribución según la ubicación de nuestros clientes.
- ❖ Trabajar conjuntamente con el encargado de compras para hacer pedidos en cuanto sea necesario en la mayor brevedad posible respetando siempre el stock mínimo y máximo.
- ❖ Responsable de la planificación de las funciones de los operarios a su cargo en el almacén.
- ❖ Responsable de la Distribución de la mercancía y la elaboración de rutas en el caso de que la empresa disponga de su propia flota de camiones. En un principio la empresa subcontratará el transporte de la mercancía.

Formación y experiencia:

- ❖ Formación: Titulación universitaria en ADE o Logística y Postgrado en control de almacén y gestión de stocks.
- ❖ Idiomas: Inglés nivel medio.
- ❖ Experiencia: Experiencia profesional de al menos 2 años como encargado de almacén.

Condiciones laborales:

- ❖ Sueldo bruto anual: 20.000€.
- ❖ Tipo de contrato: Indefinido
- ❖ Horario: Lunes a Viernes de 9h a 14h y de 15:30h a 16:30

Informàtico

Funciones:

- ❖ Responsable de la gestión y mantenimiento de la página web.
- ❖ Encargado de mantener la página web actualizada.
- ❖ Trabajar conjuntamente con el encargado de ventas para hacer publicidad online en las redes sociales de los productos disponibles.
- ❖ Encargarse del mantenimiento de los ordenadores y de la buena marcha de los programas y arreglarlos si no fueran bien.

Formación y experiencia:

- ❖ Formación: Titulación universitaria en Informática o Título de formación profesional en informática.
- ❖ Idiomas: Inglés nivel medio.
- ❖ Experiencia: Experiencia profesional de al menos 2 años en el ámbito de creación y mantenimiento de páginas web.

Condiciones laborales:

- ❖ Sueldo bruto anual: 14.000€.
- ❖ Tipo de contrato: Indefinido
- ❖ Horario: Lunes a Viernes de 9h a 14h y de 15:30h a 16:30

Operarios de almacén

Funciones:

- ❖ Carga de camiones con mercancía.
- ❖ Preparación de pedidos en el almacén.
- ❖ Reposición de mercancía en el almacén.
- ❖ Responsabilidad de acatar las órdenes del encargado de almacén como factor principal.
- ❖ Repartir los pedidos y recoger las compras de la empresa para llevarlas al almacén.

Formación y experiencia:

- ❖ Formación: Graduado escolar.
- ❖ Idiomas: Castellano.
- ❖ Experiencia: Experiencia manejando carretillas contrapesadas y transpaletas, también precisan de tener carnet para usar carretillas contrapesadas.

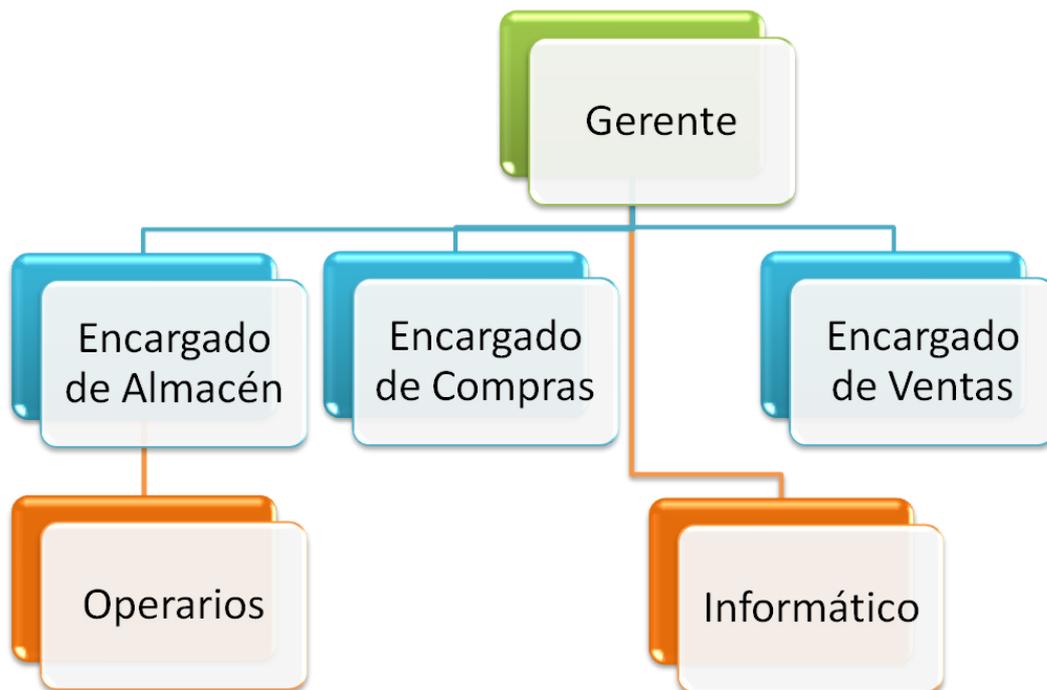
Condiciones laborales:

- ❖ Sueldo bruto anual: 12.000€.
- ❖ Tipo de contrato: Indefinido
- ❖ Horario: Lunes a Viernes de 9h a 14h y de 15:30h a 16:30

5.3 Organigrama

El organigrama es la ilustración de la organización de la empresa presentada de forma escalonada en el que se desagregan los diferentes puestos de trabajo con sus respectivos niveles jerárquicos.

Ilustración 12: Organigrama.³⁷



Como podemos observar en el organigrama el gerente, es decir, el emprendedor es el que está por encima de todos y por tanto es el responsable final de todos los componentes de la empresa. En un primer momento como hemos comentado anteriormente, el emprendedor desempeñara todos los roles durante los primeros meses de vida de la organización.

En cuanto a los encargados serán los únicos responsables de sus labores y solo deberán rendir cuentas ante el gerente, ya que al ser una empresa pequeña no vemos la posibilidad de tener más empleados en funciones como ventas o compras. En cuanto al almacén también tenemos operarios, los cuales están subordinados al encargado del almacén y deberán repartir la mercancía con los camiones. El informático se sitúa al igual que los operarios, en el nivel 3 del organigrama pero deberá responder y reportar sus avances directamente al gerente.

³⁷ Elaboración Propia.

6. Plan de Marketing

En este capítulo hablaremos del marketing mix de la empresa. El marketing mix se basa en un análisis estratégico de los aspectos internos de la empresa relacionados con su actividad básica, este análisis es un análisis de las 4Ps: Product, Price, Place and Promotion. En español sería: Producto, Precio, Distribución y Comunicación.

Ilustración 13: Marketing Mix.³⁸



El Marketing es, a modo de resumen, el conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.

Podemos dividir o separar el marketing en las distintas funciones que desempeña:

- ✓ Identificación de oportunidades
- ✓ Atracción y retención de clientes
- ✓ Desarrollo de nuevos productos
- ✓ Desarrollo de actividades: desarrollo de Marketing Mix, cumplimiento de pedidos...

³⁸ Elaboración Propia.

6.1 Segmentación y público objetivo

Segmentar significa discriminar el mercado total de un producto o servicio en un cierto número de elementos homogéneos entre sí y diferentes de los demás, ya sean diferentes en cuanto a sus hábitos, necesidades y gustos.

Esta segmentación crea grupos de personas similares las cuales entran en la definición de un perfil objetivo. Al diferenciar distintos perfiles objetivo dentro de nuestro mercado, podemos diferenciar nuestras estrategias de marketing para adaptarlas de manera que sean más efectivas según el tipo de persona a la que van dirigidas. Esto implica a priori:

- Identificación de nuestros clientes.
- Creación de perfiles de cliente, es decir, de tipos de cliente similares y agruparlos en un solo perfil con las características definitorias de los mismos.
- Adaptación en materia de Marketing según el segmento de clientes al que va dirigido.

Esta técnica ayuda de manera significativa a identificar y valorar lo que los clientes objetivo quieren de nosotros y por tanto elaborar políticas más eficaces. Mediante la segmentación la empresa es capaz de obtener ventajas:

- Detectar las oportunidades existentes en el mercado, evaluando el grado de satisfacción en cada segmento de mercado.
- Descubrir segmentos desatendidos.
- Permite, en base a las necesidades o deseos de los diferentes perfiles que componen nuestra cartera de clientes, es decir, de los distintos segmentos, adaptar tanto el producto como el servicio ofrecido para un trato más adecuado.
- Basándose en las necesidades y peculiaridades de cada segmento y sus características de consumo, es posible organizar mejor los pedidos y la red de distribución.

Criterios de segmentación

Existen infinidad de modos y maneras diferentes para segmentar una serie de personas en grupos homogéneos de las mismas. Se conocen varios métodos muy diversos pero siempre basados en los criterios y su respectivo carácter. Se puede segmentar en base a criterios de carácter objetivo y en base a criterios de carácter subjetivo, o bien en base a una combinación de ambos.

Entre los criterios de carácter objetivo distinguimos: Demográficos, geográficos y socioeconómicos.

Entre los criterios de carácter subjetivo distinguimos: Personalidad, preferencias, comportamiento, estilo de vida...

En cuanto a nuestra empresa, ya que es una empresa comercial que principalmente vende a empresas privadas, usaremos ambos criterios, tanto de carácter objetivo como de carácter subjetivo. Nuestro público objetivo son: En primer lugar, empresas fabricantes de maquinaria y en segundo lugar, empresas de mantenimiento de maquinaria en la Comunidad Valenciana.

Para ser más eficientes y poder abastecer correctamente a nuestro público objetivo, discriminaremos las empresas fabricantes de maquinaria de las empresas de mantenimiento (criterio objetivo). Con la idea de poder abastecer a ambos tipos de empresas correctamente, también segmentaremos nuestro público objetivo en base al ciclo de abastecimiento de cada empresa, esto es, a las costumbres de abastecimiento de las mismas. Esto significa discriminar por sus costumbres operativas (criterio subjetivo).

Gracias a la segmentación de nuestro público objetivo en 4 segmentos divididos mediante dos criterios diferentes:

- Empresas fabricantes de maquinaria que se abastecen 1 vez por semana.
- Empresas fabricantes de maquinaria que se abastecen más de 1 vez por semana.
- Empresas de mantenimiento de maquinaria y equipos industriales que se abastecen 1 vez por semana.
- Empresas de mantenimiento de maquinaria y equipos industriales que se abastecen más de 1 vez por semana.

Ilustración 14: Segmentación de nuestro público objetivo.³⁹



Una vez definidos y conocidos los segmentos objetivos a los que se va a dirigir la empresa, el paso siguiente consiste en elaborar una estrategia personalizada para cada segmento de modo que consigamos entrar y consolidarnos en el mercado.

Según la discriminación realizada en la creación de segmentos, vamos a optar por seguir una estrategia concentrada, es decir, vamos a centrar nuestros esfuerzos de marketing mix en algunos segmentos pero no en todos.

Se ha decidido seguir esta estrategia debido a la naturaleza de los segmentos que hemos diferenciado, esto es debido a que las empresas fabricantes de maquinaria necesitan de un servicio más personalizado que las empresas de mantenimiento ya que debido a la diversidad de maquinaria que fabrican, necesitan de una serie de elementos y componentes específicos y de una calidad concreta. Mientras que las empresas de mantenimiento suelen necesitar de componentes mecánicos de corte común debido a la multitud de maquinas a las que suelen dar mantenimiento.

Si bien nuestra estrategia se va a basar en la concentración de los esfuerzos en las empresas fabricantes de maquinaria, también vamos a trabajar conjuntamente y de

³⁹ Elaboración Propia.

manera directa con las empresas de mantenimiento para poder generar sinergias y tener siempre stocks de los componentes que las mismas necesiten. Nuestros esfuerzos en el segmento de las empresas de mantenimiento será de carácter humano y de mantenimiento de un contacto activo y continuo para poder trabajar como una sola empresa, siendo nosotros sus proveedores. Ahí residirá como hemos comentado la base de nuestra ventaja competitiva, nuestra cercanía y diligencia.

6.2 Estrategia del producto

El producto es la piedra angular en lo que se refiere a marketing, por tanto, si no existe un producto no tiene sentido hablar de marketing, es por ello que consideramos al producto como la variable principal a tener en cuenta y el elemento esencial del marketing mix.

La estrategia que se plantea en la variable producto en la empresa que aquí se define, descansa sobre diferentes ideas:

- Aportar la máxima satisfacción a los clientes
- Aportar un producto de calidad.
- Aportar el máximo valor añadido no solo mediante el producto en sí sino con la serie de servicios y la atención que va ligada al mismo.

Sobre estos tres conceptos reside la estrategia del producto de la empresa, la cual, consiste en la aportación al mercado de un producto que si bien no está físicamente diferenciado del resto de productos ofrecidos en el mercado, si lo estará en términos de calidad y satisfacción global.

Se aspira a conseguir esto explotando la ventaja competitiva existente y nuestra seña de identidad como empresa, la cual, como hemos comentado anteriormente, es la diligencia y cercanía con la que nuestra empresa actuará, tanto desde nuestros medios telemáticos como desde nuestro departamento de ventas que estará siempre disponible para resolver cualquier tipo de duda y problema que surja relacionado con nuestro producto con la mayor brevedad posible.

Esta pauta de actuación basada en la atención al cliente en todo momento y tras la venta del producto será la estrategia a seguir para aportar un mayor valor añadido al que ya de por si aporta el producto debido a sus altos estándares de calidad.

También se optará por proveer de un servicio personalizado para fomentar la creación de sinergias entre nuestros clientes y el rápido abastecimiento de los mismos, mediante el cambio en nuestra forma de actuación según el segmento al que nos dirigimos, para aportar la máxima utilidad a nuestro producto.

6.3 Estrategia del precio

El precio es otra de las variables clave del marketing mix, esto es debido a su gran importancia en todos los mercados, la cual se ve incrementada en el caso de mercados donde los productos tienen una diferenciación baja o nula.

En el mercado que nos ocupa: el abastecimiento de componentes y equipos mecánicos, podemos definirlo como un mercado tradicionalmente poco diferenciado y de baja innovación. Esta característica se ve condicionada a que los componentes de las maquinas son los mismos, ya que una máquina funciona con unos componentes dados y los mismos tienen unas medidas y características dadas. Si bien la existencia de maquinaria nueva e innovadora puede llevar a este mercado a situarse en una situación inusual y diferenciada por un corto periodo de tiempo, este mercado es un mercado con una diferenciación nula.

Este hecho y las características del mercado hacen del precio una variable que si bien ya cobraba importancia, la cobre en mayor medida.

De este modo la estrategia seguida en la variable precio será un método basado en la competencia. Este método se centra en el carácter competitivo del mercado y la actuación del resto de empresas en el mercado para la consecución de los niveles finales de precio para los diferentes productos. Utilizaremos la situación actual de los precios como base para la definición de nuestros precios.

No siempre tendremos el mismo precio para cada producto, la organización, frente a los cambios de precios de un competidor, se planteará el entorno probable que se originará si le sigue en dichos cambios o si por el contrario permanece en el nivel actual de precios; además valorará también que es lo que van a hacer sus competidores. Para ello la empresa formulará diversos escenarios, ante los cuales modificará o no sus precios e intentará prevenir qué es lo que ocurrirá frente a distintas acciones de los competidores. Una simplificación en algunas ocasiones, será la técnica de seguir a los líderes del mercado en la asignación de precios.

En cuanto a los precios de mercado de la multitud de productos que la empresa en cuestión ofrecerá, pondremos precios competitivos en base a la información interna de diferentes compañías líderes como: SMC, Roller, Rodytrans, YUK, Sismec, AVE y Mecaplast.

En términos de precios, al ofrecer unos elementos de calidad, pondremos precios similares al precio de los componentes de las empresas líderes en el sector, las cuales hemos nombrado anteriormente.

Se seguirá una estrategia basada en el abastecimiento completo, es decir, la posibilidad de que nuestros clientes tengan un descuento de fidelización progresivo por la compra de packs de productos relacionados, necesarios para el desarrollo de

sus aplicaciones. Es por ello que cuantos más elementos complementarios entre sí adquieran, mayor descuento se les ofrecerá.

Nuestra principal línea de negocio se basará en la venta de elementos de transmisión, esto abre la posibilidad de aplicar este tipo de estrategia de fidelización ya que son necesarios varios tipos de elementos de transmisión para poner en práctica diferentes aplicaciones industriales.

Se ofertarán descuentos, según el número de elementos de transmisión complementarios que adquieran, tales como: cadenas de rodillos, guías para esas cadenas, piñones para las cadenas, rodamientos y soportes. De este modo podrán optar a un descuento, esto es una forma de fidelizar a nuestros clientes y lograr posicionarnos como una empresa de abastecimiento completo en cuanto a sistemas de transmisión.

A continuación se definirán los productos que la empresa va a comercializar y el precio que los mismos van a tener debido a la estrategia que hemos comentado en el párrafo anterior, la cual será resumidamente consiste en, seguir a las empresas líderes y ofrecer ofertas en la adquisición de varios elementos complementarios del catálogo. Cuanto mayor sea el número de elementos diferentes y complementarios entre sí, mayor será el descuento, llegando a ser en un primer momento por la compra de 2 elementos complementarios de un 3% del total, por la compra de 3 elementos complementarios será de 7% del total y por la compra de más de 3 elementos complementarios, será de un 15% del total. Este tipo de estrategia es muy válida para ganar fama en el sector y atraer compradores dado el tipo de productos comercializados por la empresa, elementos transmisores, los cuales ya de por si se complementan entre todos ellos.

Productos ofertados por la empresa:

- **Cadenas de rodillos**
- **Guías de cadenas de rodillo**
- **Piñones para cadenas de rodillos**
- **Rodamientos**
- **Soportes de rodamientos**

Consideraciones previas

En cuanto a las cadenas de rodillos y sus elementos de transmisión relacionados que vamos a comercializar, es necesaria una explicación de las nomenclaturas asociadas a este tipo de elementos de transmisión. Los elementos de transmisión se usan para numerosos procesos mecánicos así como para diferentes líneas de suministros y de fabricación. La necesidad de este tipo de elementos en empresas industriales muy diferentes entre sí y que producen a su vez múltiples productos con características y necesidades diferentes requiere de que haya una gran variedad de elementos con características diferentes para posibilitar la consecución de muchos tipos de procesos, tanto abrasivos como oxidantes y para ello son necesarios distintos tipos de elementos con distintas propiedades.

Los elementos de transmisión se dividen por nomenclaturas según su tamaño en pulgadas (1 pulgada = 25.4mm):

06B = S-1 = 3/8" de pulgada.

08B = S-2 = 1/2" de pulgada.

10B = S-3 = 5/8" de pulgada.

12B = S-4 = 3/4" de pulgada.

16B = S-5 = 1" pulgada.

De este modo podemos elegir distintos tamaños de elementos de transmisión que necesitemos. También debemos distinguir en la nomenclatura de estos elementos el -1, -2 o -3 posterior a los códigos referentes al tamaño. Estos números son los que determinan si el elemento en cuestión es simple, doble o triple.

Una unidad de producto de cadenas de rodillos, será el correspondiente a 1 metro de dicha cadena.

Una vez comentadas todas estas peculiaridades, y remarcando que la empresa solo venderá elementos de transmisión sujetos a la normativa europea DIN 8187, se procederá a la definición de los tipos de productos que la empresa va a comercializar.

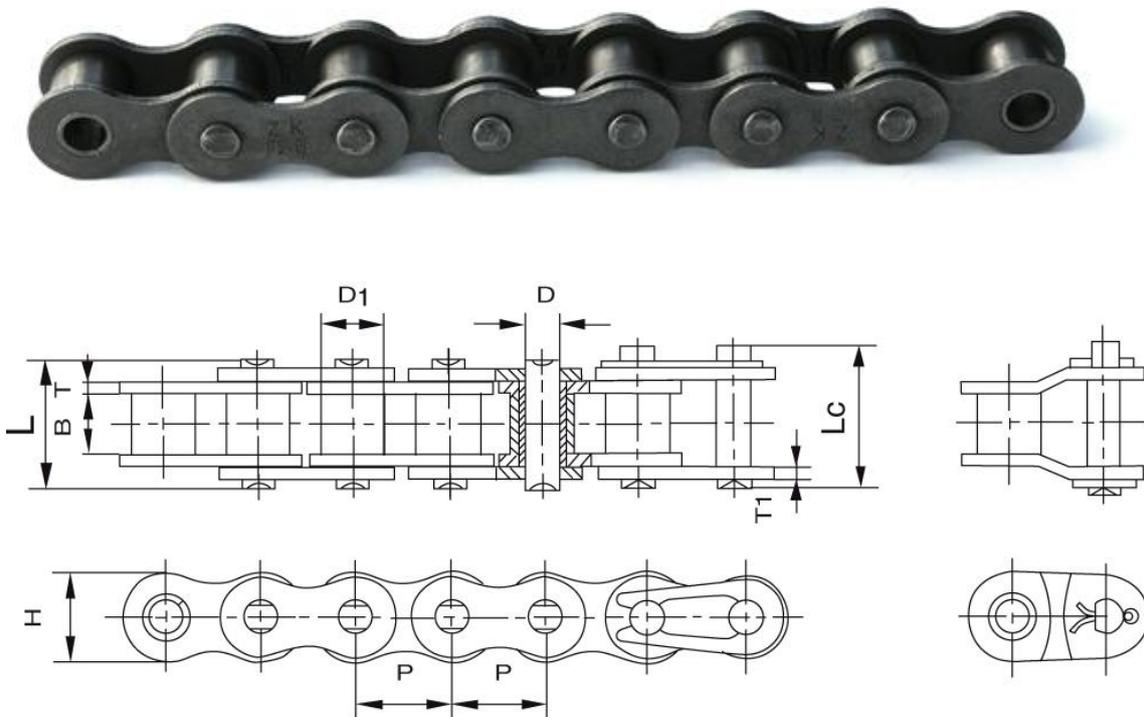
- **Cadenas de rodillos:**

Las cadenas de rodillos son cadenas de transmisión articuladas, fabricadas normalmente con acero, aunque existen también las manufacturadas con otros metales comunes. Son utilizadas en una gran cantidad de dispositivos mecánicos, tales como bicicletas, máquinas agrícolas, transportadores, etc., para transmitir el movimiento de una rueda dentada a otra.

Tipos de cadenas de rodillos comercializadas:

- ❖ Cadenas de rodillos sujeta a la normativa DIN 8187, modelos: 06B-1, 08B-1, 10B-1, 12B-1 y 16B-1 en sus variantes: normal, anticorrosiva y de acero inoxidable.

Ilustración 15: Cadena de rodillos simple sujeta a la normativa DIN 8187.⁴⁰

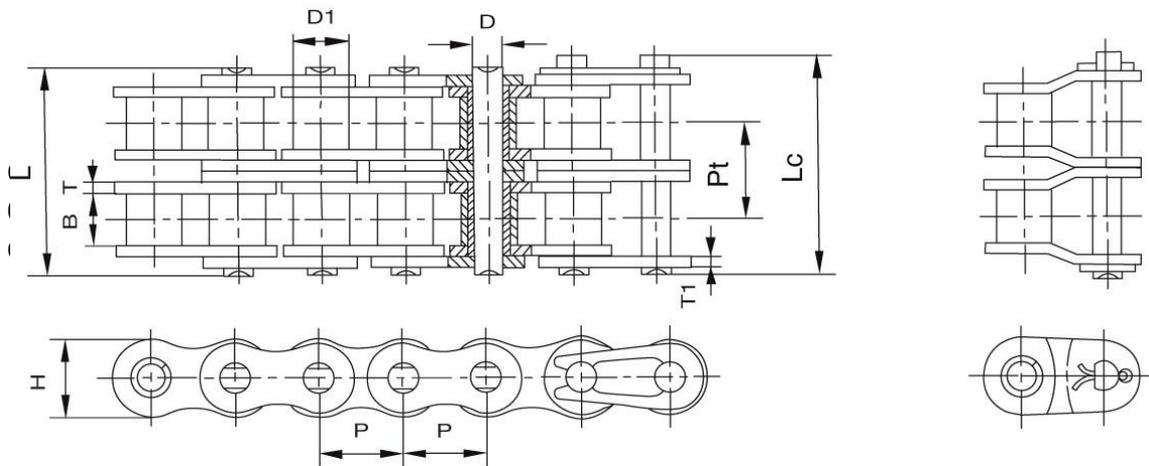


Este Tipo de cadena de rodillos pertenece a la variedad simple y por ello se la denomina con la nomenclatura -1. El plano corresponde a los planos reales de todas las cadenas simples, es por ello que no lleva inscritas las medidas ya que como hemos comentado anteriormente, hay distintos tipos de medidas pero la estructura de la cadena de rodillos es la misma en todos los casos de cadenas de rodillos simples.

⁴⁰ Imágenes extraídas de <http://www.yuk.es>

- ❖ Cadenas de rodillos sujeta a la normativa DIN 8187, modelos: 06B-2, 08B-2, 10B-2, 12B-2 y 16B-2 en sus variantes: normal, anticorrosiva y de acero inoxidable.

Ilustración 16: Cadena de rodillos doble sujeta a la normativa DIN 8187.⁴¹

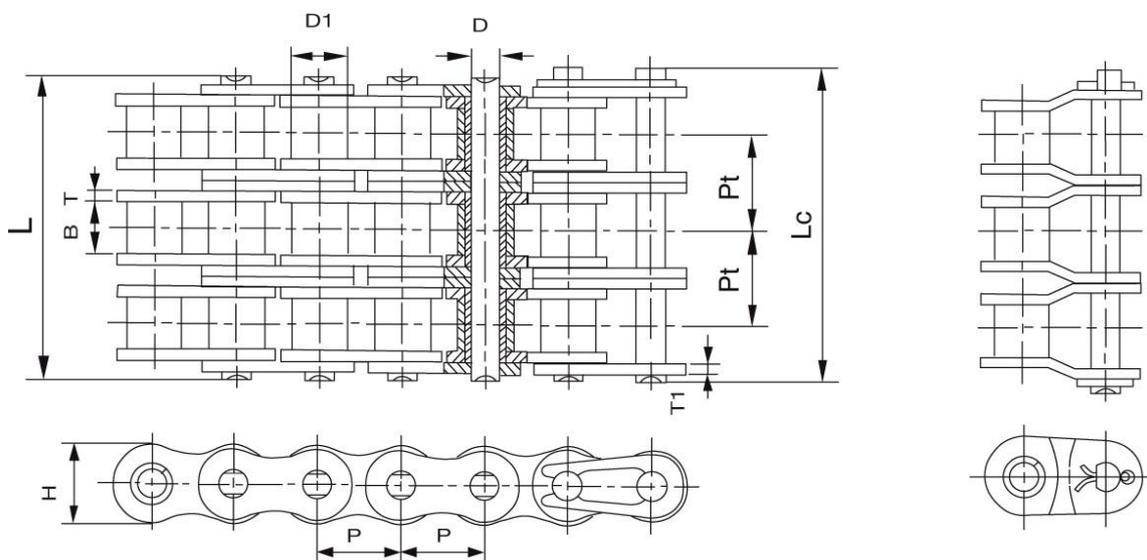


Este Tipo de cadena de rodillos pertenece a la variedad doble y por ello se la denomina con la nomenclatura -2. El plano corresponde a los planos reales de todas las cadenas dobles, es por ello que no lleva inscritas las medidas ya que como hemos comentado anteriormente, hay distintos tipos de medidas pero la estructura de la cadena de rodillos es la misma en todos los casos de cadenas de rodillos dobles.

⁴¹ Imágenes extraídas de <http://www.yuk.es>

- ❖ Cadenas de rodillos sujeta a la normativa DIN 8187, modelos: 06B-3, 08B-3, 10B-3, 12B-3 y 16B-3 en sus variantes: normal, anticorrosiva y de acero inoxidable.

Ilustración 17: Cadena de rodillos triple sujeta a la normativa DIN 8187.⁴²



Este Tipo de cadena de rodillos pertenece a la variedad triple y por ello se la denomina con la nomenclatura -3. El plano corresponde a los planos reales de todas las cadenas triples, es por ello que no lleva inscritas las medidas ya que como hemos comentado anteriormente, hay distintos tipos de medidas pero la estructura de la cadena de rodillos es la misma en todos los casos de cadenas de rodillos triples.

⁴² Imágenes extraídas de <http://www.yuk.es>

Tras haber visto el aspecto general de las diferentes cadenas de rodillos que vamos a comercializar, nos vamos a disponer a la definición de precios de cada una de las variantes que la empresa va a comercializar.

Tabla 7: Precios de venta por cada metro de las distintas cadenas de rodillos sujetas a la normativa DIN 8187⁴³

Tipos de cadena	Pulgadas				
	3/8"	1/2"	5/8"	3/4"	1
Simple	2,60 €	2,97 €	3,33 €	3,70 €	4,10 €
Simple Anticorrosiva	3,73 €	4,25 €	4,78 €	5,30 €	5,88 €
Simple Inoxidable	5,27 €	6,02 €	6,75 €	7,50 €	8,31 €
Doble	3,60 €	4,10 €	8,20 €	11,90 €	15,50 €
Doble Anticorrosiva	5,16 €	5,88 €	11,76 €	17,07 €	22,24 €
Doble Inoxidable	12,58 €	14,33 €	28,67 €	41,60 €	54,20 €
Triple	8,86 €	10,09 €	20,17 €	29,27 €	38,13 €
Triple Anticorrosiva	12,70 €	14,47 €	28,94 €	42,00 €	54,70 €
Triple Inoxidable	30,96 €	35,26 €	70,52 €	102,34 €	133,29 €

Estos serán los precios a los que se van a comercializar los diferentes tipos de cadenas de rodillos ya que como hemos comentado anteriormente nos íbamos a basar en el precio a las que las empresas líderes vendían este tipo de productos.

También ha de recordarse que el precio que se muestra en la tabla anterior es el precio unitario por metro de cadena y que es susceptible de sufrir descuentos cuanto mayor sea el número de compras de elementos diferentes y complementarios entre sí, llegando a ser un 3% del total por la compra de 2 elementos complementarios de por un 7% por la compra de 3 y por un 15% del total en factura por la compra de más de 3 elementos complementarios.

⁴³ Datos basados en precios de los productos, extraídos de diferentes empresas líderes como SMC, YUK, AVE y Roller, tabla de elaboración propia.

- Guías de cadenas de rodillo

Se trata de las guías o secciones de plástico que acompañan a las cadenas de rodillos y que recubren a las mismas en algunos casos durante todo el trayecto de las cadenas. Estas guías de cadenas cuentan a veces con placas metálicas para proteger de manera activa las cadenas en ciertos entornos.

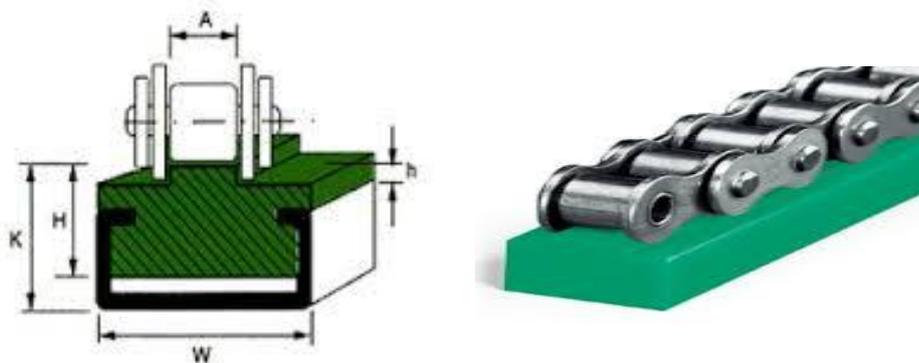
La empresa, también vende guías de cadena de diferentes tipos como podemos ver a continuación.

La empresa de la que trata este trabajo comercializará cualquier tipo de guía de cadena bajo pedido, pero venderá normalmente y tendrá stock de tres tipos de guías de cadena, las guías de cadena simple, doble y triple en las diferentes medidas disponibles y relacionadas con las cadenas que la empresa comercializará, es decir:

Tipos de guías de cadenas de rodillo comercializadas:

- ❖ Guías de cadena simple de: S-1 (3/8"), S-2 (1/2"), S-3 (5/8"), S-4 (3/4") y S-5 (1").

Ilustración 18: Guía para cadena de rodillo simple sujeta a la normativa DIN 8187.⁴⁴



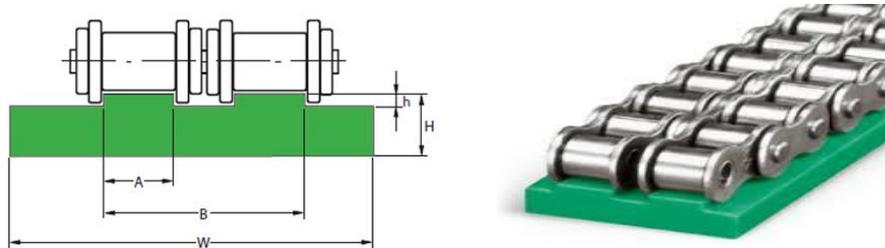
Como muestra la ilustración, podemos apreciar que la cadena reposa sobre la guía sin obstruir el mecanismo. La ilustración no cuenta con medidas porque el sistema es el

⁴⁴ Imágenes extraídas de <http://www.roller.es>

mismo y lo único que cambia son las dimensiones según se trate de S-1, S-2, S-3, S-4 o S-5.

- ❖ Guías de cadena doble de: S-1 (3/8"), S-2 (1/2"), S-3 (5/8"), S-4 (3/4") y S-5 (1").

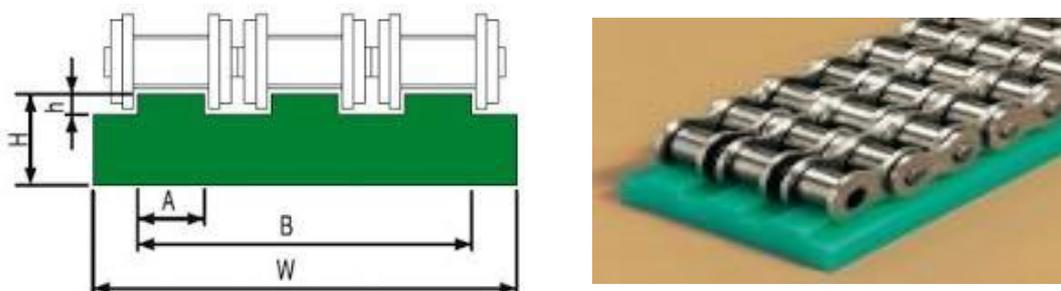
Ilustración 19: Guía para cadena de rodillo doble sujeta a la normativa DIN 8187.⁴⁵



Como podemos observar, se trata de la misma estructura que la guía simple pero con una doble protuberancia de modo que puedan encajar de la misma forma una cadena doble.

- ❖ Guías de cadena triple de: S-1 (3/8"), S-2 (1/2"), S-3 (5/8"), S-4 (3/4") y S-5 (1").

Ilustración 20: Guía para cadena de rodillo triple sujeta a la normativa DIN 8187.⁴⁶



⁴⁵ Imágenes extraídas de <http://www.engmec.de>

⁴⁶ Imágenes extraídas de <http://www.cid.es>

Sigue la misma estructura que la guía simple y la guía doble con su característica forma de T pero en este caso triple. Este plano y la foto sirven de ejemplo para todos los modelos ya que en lo que difieren son las medidas pero no las proporciones que son las mismas.

Habiendo visto los tipos de cadenas que comercializaremos activamente, nos dispondremos en base a los datos de la competencia a la elaboración y presentación de precios de las distintas cadenas en stock.

Tabla 8: Precios de venta por cada metro de las distintas guías para cadenas de rodillos sujetas a la normativa DIN 8187⁴⁷

Guías de cadena	Pulgadas				
	S-1 (3/8")	S-2 (1/2")	S-3 (5/8")	S-4 (3/4")	S-5 (1")
Simple	1,75 €	2,68 €	3,65 €	4,77 €	3,88 €
Doble	5,27 €	7,04 €	8,44 €	9,85 €	11,25 €
Triple	7,20 €	8,45 €	9,70 €	12,40 €	13,50 €

No hay que olvidar que también venderemos el resto de tipos de guías para cadena bajo pedido expreso. El precio será acordado en el momento del pedido y según la cantidad pedida.

- Piñones para cadenas de rodillos

Este tipo de elementos de transmisión son lo que canalizan el movimiento de los motores o de otros elementos transmisores que ya llevan una energía previa, estos ejercen presión a la cadena, la cual a su vez recoge el movimiento y lo transmite al siguiente elemento de transmisión o a la aplicación a la que va dirigida.

Existen diferentes tipos y multitud de piñones según su Z, esto es, el número de dientes que tiene el piñón. De este modo es posible encontrar piñones en las 5 medidas diferentes con las que trabajamos (3/8", 1/2", 5/8", 3/4" y 1") con sus respectivas variantes simples, dobles y triples por cada tamaño. Este surtido está disponible en múltiples Z (dientes), es decir para cada Z=X existen piñones simples, dobles y triples de cada tipo de medida.

⁴⁷ Datos basados en precios de los productos, extraídos de diferentes empresas líderes como SMC, YUK, AVE y Roller, tabla de elaboración propia.

Tipos de piñones para cadenas de rodillos comercializados:

- ❖ Piñon $Z=(8 \text{ hasta } 40 \text{ y } 45,50,57,76,95 \text{ y } 114)$ en sus variedades 06B-1, 06B-2 y del tipo 06B-3 hasta $Z=95$.
- ❖ Piñon $Z=(8 \text{ hasta } 40 \text{ y } 45,50,57,76,95 \text{ y } 114)$ en sus variedades 08B-1, 08B-2 y del tipo 08B-3 hasta $Z=76$.
- ❖ Piñon $Z=(8 \text{ hasta } 40 \text{ y } 45,50,57,76,95 \text{ y } 114)$ en su variedad 10B-1, del tipo 10B-2 hasta $Z=95$ y del tipo 10B-3 solo hasta $Z=76$.
- ❖ Piñon $Z=(8 \text{ hasta } 40 \text{ y } 45,50,57,76,95 \text{ y } 114)$ en su variedad 12B-1, del tipo 12B-2 hasta $Z=95$ y del tipo 12B-3 solo hasta $Z=95$.
- ❖ Piñon $Z=(8 \text{ hasta } 40 \text{ y } 45,50,57,76,95 \text{ y } 114)$ en su variedad 16B-1, del tipo 16B-2 hasta $Z=95$ y del tipo 16B-3 solo hasta $Z=95$.

Y sus respectivas variedades inoxidables.

Ilustración 21: Piñones para cadenas de rodillo sujetas a la normativa DIN 8187.⁴⁸



Debido a la gran cantidad de elementos que la empresa va a comercializar, en stock solo tendra los que son más demandados por el tipo de empresas con las que vamos a trabajar, estos son los piñones con $Z=14$.

⁴⁸ Imágenes extraídas de <http://www.yuk.es>

De este modo se ha elaborado una tabla de precios de los piñones para cadenas de rodillos sujetos a la normativa DIN 8187 con Z=14 (es decir, con 14 dientes).

Tabla 9: Precio de venta unitario de piñones con Z=14 para cadenas de rodillos sujetas a la normativa DIN 8187⁴⁹

Con Z (Nº de dientes)	Pulgadas				
	3/8"	1/2"	5/8"	3/4"	1
Tipos de piñones					
Simple	0,74 €	1,44 €	2,82 €	4,20 €	6,00 €
Simple Inoxidable	4,44 €	8,70 €	15,80 €	25,38 €	36,25 €
Doble	2,37 €	3,78 €	6,54 €	9,30 €	12,90 €
Doble Inoxidable	14,32 €	22,84 €	39,51 €	56,19 €	77,94 €
Triple	7,11 €	11,34 €	19,62 €	27,90 €	38,70 €
Triple Inoxidable	28,65 €	45,68 €	79,03 €	112,38 €	155,88 €

Como podemos apreciar en la tabla anterior y como hemos comentado anteriormente, nuestras empresas objetivo consumen normalmente este tipo de piñones, es decir, piñones con 14 dientes (Z=14). También comercializaremos el resto de piñones bajo pedido y en ese momento según la cantidad pedida se acordará el precio de venta.

- Rodamientos

Un rodamiento es un elemento mecánico que reduce la fricción entre un eje y las piezas conectadas a éste por medio de rodadura, que le sirve de apoyo y facilita su desplazamiento.

Tipos de rodamientos comercializados:

La empresa va a comercializar todos los tipos bajo pedido, si bien solo tendrá en stock los más utilizados por nuestros clientes objetivo.

Los rodamientos más utilizados por nuestros clientes objetivo y por tanto de los que van a tener siempre stock son:

- ❖ De la serie 2RS: 6200 2RS, 6206 2RS, 6806 2RS y 6905 2RS.
- ❖ De la serie ZZ: 6202 ZZ INOX, 6204 ZZ INOX, 6204 ZZ, 6903 ZZ INOX y 6904 ZZ.

⁴⁹ Datos basados en precios de los productos, extraídos de diferentes empresas líderes como SMC, YUK, AVE y Roller, tabla de elaboración propia.

Ilustración 22: Rodamientos de los tipos 2RS y ZZ respectivamente sujetos a la normativa DIN 8187.⁵⁰



Los precios de los rodamientos anteriormente nombrados como rodamientos más utilizados por nuestros clientes objetivo y que por tanto siempre tendremos en stock son los siguientes:

Tabla 10: Precio de venta unitario de rodamientos sujetos a la normativa DIN 8187⁵¹

Rodamientos	Precio unitario
6200 2RS	0,50 €
6202 ZZ INOX	1,75 €
6204 ZZ INOX	1,15 €
6204 ZZ	0,34 €
6206 2RS	6,10 €
6806 2RS	3,10 €
6903 ZZ INOX	2,70 €
6904 ZZ	0,95 €
6905 2RS	1,00 €

El resto de tipos de rodamiento se venderán bajo pedido y el precio se acordará según la cantidad demandada y las características del modelo demandado.

⁵⁰ Imágenes extraídas de <http://www.rodytrans.es>

⁵¹ Datos basados en precios de los productos, extraídos de diferentes empresas líderes como SMC, YUK, AVE y Roller, tabla de elaboración propia.

- Soportes de rodamientos

Como podemos discernir por su evidente nombre, los soportes para rodamiento son soportes para los distintos tipos de rodamiento.

Tipos de soportes de rodamientos comercializados:

La empresa comercializará todo tipo de soportes bajo pedido, si bien los soportes de rodamiento que tendrá en stock son los soportes más comunes utilizados por nuestros clientes objetivos, estos son:

- ❖ De la serie UCP: UCP 205 (POLIAMIDA-INOX), UCP 205(INOX), UCP 210, UCP210 (INOX).
- ❖ De la serie UCPA: UCPA 205 (POLIAMIDA-INOX) UCPA206 (INOX).
- ❖ De la serie UCFL: UCFL 205.

Ilustración 23: Soportes de rodamientos de los tipos UCP, UCPA y UCFL respectivamente sujetos a la normativa DIN 8187.⁵²



⁵² Imágenes extr

Los precios de los soportes de rodamientos anteriormente nombrados como soportes más utilizados por nuestros clientes objetivo y que por tanto siempre tendremos en stock son los siguientes:

Tabla 11: Precio de venta unitario de soportes de rodamientos sujetos a la normativa DIN 8187⁵³

Soportes de Rodamiento	Precio unitario
UCP 205 (Poliamida-Inox)	11,80 €
UCP 205 (INOX)	11,30 €
UCP 210	6,00 €
UCP 210 (INOX)	39,00 €
UCPA 205 (POLIAMIDA-INOX)	10,00 €
UCPA206 (INOX)	17,00 €
UCFL 205	1,80 €

El resto de tipos de rodamiento se venderán bajo pedido y el precio se acordará según la cantidad demandada y las características del modelo demandado.

Descuentos y promociones:

Como hemos comentado anteriormente, se seguirá una estrategia basada en el abastecimiento completo, es decir, la posibilidad de que nuestros clientes tengan un descuento de fidelización progresivo por la compra del conjunto total de los elementos de transmisión necesarios para el desarrollo de sus aplicaciones industriales.

Se ofertarán descuentos, según el número de elementos de transmisión complementarios que adquieran, tales como: cadenas de rodillos, guías para esas cadenas, piñones para las cadenas, rodamientos y soportes para dichos rodamientos. De este modo podrán optar a un descuento, esto es una forma de fidelizar a nuestros clientes y lograr posicionarnos como una empresa de abastecimiento completo en cuanto a sistemas de transmisión.

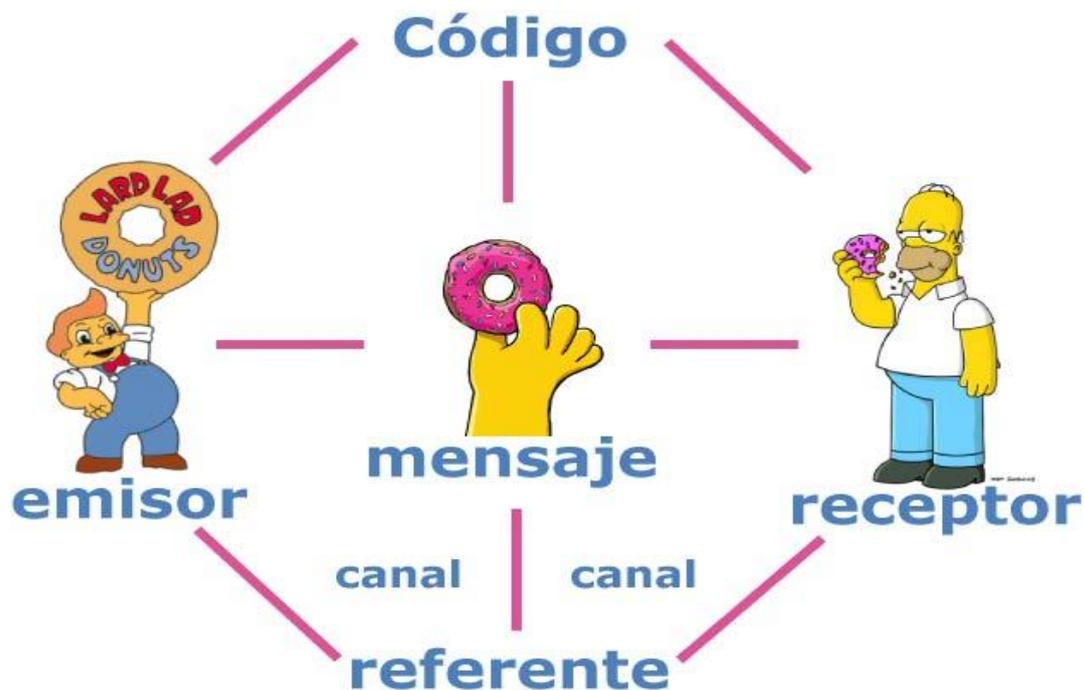
⁵³ Datos basados en precios de los productos, extraídos de diferentes empresas líderes como SMC, YUK, AVE y Roller, tabla de elaboración propia.

6.4 Estrategia de comunicación

La comunicación es una de las variables del marketing mix integrada por un conjunto de herramientas de difusión de la información de manera masiva: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y otras como el personal de ventas.

El papel de todas ellas es comunicar a individuos, grupos u organizaciones, mediante la información o la persuasión, una oferta que directa o indirectamente satisfaga las necesidades de los clientes potenciales y reporte una ganancia económica a la empresa.

Ilustración 24: Elementos de la comunicación.⁵⁴



Como podemos apreciar en la ilustración hay muchos condicionantes que afectan a la comunicación, ya que tanto el código como el mensaje debe ser claro y entendible de modo que la otra persona sea capaz de captar el mensaje. También y quizá menos evidente es la importancia del canal. El canal es el medio por el cual se transmitirá el mensaje y es quizá el elemento determinante del número de personas a las que llegará el mensaje. Según el cliente objetivo el canal debe ser diferente y adaptado ya que el mensaje debe ser transmitido por el canal donde mayor número de clientes objetivo haya.

⁵⁴ Imagen extraída de <http://comunicacionenfermera.blogspot.com.es/>

Una vez vista la importancia que tiene el canal de modo que el mensaje pueda llegar al mayor número de clientes objetivo, veremos las diferentes herramientas de comunicación y seleccionaremos cual de ellas vamos a utilizar para llegar al mayor número de clientes objetivo.

Las diferentes herramientas de la comunicación comercial son:

- **Publicity:** Difusión o presentación no pagada por el anunciante de informaciones en medios relativos a un producto o servicio.
- **Promoción de ventas.** Incentivos a corto plazo dirigidos a compradores, vendedores, distribuidores y prescriptores para estimular la compra.
- **Ventas.** Comunicación personal con uno o varios potenciales clientes con el fin de conseguir la compra.
- **Relaciones públicas.** Acciones dirigidas a mejorar, mantener o proteger la imagen de un producto o empresa.
- **Patrocinio,** entrega de dinero u otros bienes a una actividad o evento que permite la explotación comercial de los mismos a diversos niveles.
- **Ferias y exposiciones.** Presentación y en ocasiones venta, periódica y de corta duración de productos de un sector a intermediarios y prescriptores.

Vistas las posibilidades existentes, para llevar a cabo nuestra política de comunicación usaremos un mix de varias de las herramientas de comunicación previamente nombradas.

Uno de nuestros principales métodos de comunicación será la promoción de ventas, ya que como hemos comentado en apartados anteriores como en el apartado de estrategia de precio, nuestro objetivo será el posicionamiento de nuestra marca como símbolo de abastecimiento total en cuanto a elementos de transmisión.

Ya que nuestros clientes objetivo son empresas normalmente situadas en polígonos industriales en la periferia de Valencia, los canales deben ser canales que este tipo de clientes usen. Al ser la comunicación telemática nuestro principal método de comunicación con nuestros clientes, ya que no disponemos de tienda física pero si de almacén propio, otra herramienta que será muy útil en nuestra política de comunicación será el personal de ventas.

Este tipo de negocios se suele llevar con el trato personal entre empresas, de manera que se trata de crear un buen clima entre nuestros clientes potenciales para a través de una relación amistosa, hacer conocer y promocionar nuestros productos.

Otro método que utilizaremos será la promoción online de nuestros productos desde nuestras redes sociales y nuestra página web, así como la promoción de nuestros eventos y concentraciones asistiendo a ferias y exposiciones especializadas en productos mecánicos y ferias tecnológicas donde podremos dar a conocer la calidad y utilidad de nuestros productos en aplicaciones industriales reales.

Nuestro personal de ventas por tanto será la herramienta principal de comunicación, potenciando la buena relación con clientes potenciales y haciendo un seguimiento periódico de nuestros clientes pre y postventa.

6.5 Estrategia de distribución

La distribución como herramienta del marketing tiene como objeto trasladar el producto desde el origen de su puesta a punto, la fábrica, hasta el consumidor final, y es una de las variables estratégicas del marketing-mix.

Cuando hablamos de distribución nos referimos a la manera en que se va a poner el producto en el mercado teniendo en cuenta el mercado al cual va dirigido.

Hay dos formas de poner un producto en el mercado: de manera “directa” o “indirecta”

Cuando hablamos de una distribución directa es cuando el que produce el producto y el que lo vende o lo hace llegar al consumidor final.

Y cuando hablamos de distribución indirecta es cuando tú ya no eres el que pone el producto en el consumidor final si no hay otras personas que lo hacen que son llamadas intermediarios.

El producto no sólo debe tener una relación calidad-precio conveniente y darse a conocer mediante una adecuada comunicación, sino que además debe ser accesible al consumidor y por tanto, estar en el lugar propicio para su venta. La diferencia pues entre el precio del fabricante y el precio de venta es la retribución de las funciones de los distintos miembros que intervienen en la distribución del producto. Todas estas etapas es lo que se denomina el canal de distribución.

El canal de distribución tiene varias funciones:

- Trasladar desde un punto de origen hasta un punto final.
- Cada miembro del canal informa al siguiente.
- Da servicios adicionales, como la garantía, devolución, etcétera.
- Almacena los productos, los transporta y los entrega.
- Concentra los distintos productos.
- Minimiza el número de transacciones.
- Financia el proceso

En el caso que nos ocupa, la empresa Global Nexium apostará por una distribución subcontratada, es decir se optará por la subcontratación de los servicios de reparto de empresas como: MRW, DHL, UPS etc... con los que se negociaran acuerdos para el envío regular de nuestros pedidos en nuestras zonas de influencia. Las zonas de influencia de la empresa se detallan en la siguiente ilustración.

Ilustración 25: Plano de distribución de la mercancía.⁵⁵



Como podemos apreciar, las zonas de distribución se dividirán en A y en B. El coste de los servicios de estas agencias ha sido incluido en el coste de los productos reduciendo nuestro margen de beneficios, en el cual incidiremos más adelante.

⁵⁵ Imagen extraída de google maps modificación propia.

7. Análisis de viabilidad

El análisis de viabilidad es la aplicación de un conjunto de técnicas utilizadas para elaborar unos flujos de efectivo que muestren cual será la VAN y la TIR esperadas y si es o no viable el proyecto.

La información que podemos extraer del mismo, sirve para analizar cuales serán nuestras fuentes de ingresos y gastos.

Con este análisis se aspira a conocer la viabilidad económica del proyecto de empresa que se ha ido desarrollando en este documento.

Se desarrollaran tres escenarios posibles: optimista, realista y pesimista. Estos escenarios supondrán los tres entornos globales en los que la empresa puede evolucionar debido al ejercicio de su actividad económica y a los condicionantes de su entorno.

El escenario optimista será un escenario donde la empresa marche muy bien y tenga unos beneficios y un crecimiento constante, el escenario realista será un escenario más moderado donde la empresa obtenga unas ventas no muy boyantes y unos beneficios modestos, y por último el escenario pesimista se tratará de un escenario donde la empresa vaya mal y no haya obtenido casi ventas.

Esta estrategia de elaborar tres escenarios, sirve para tener en cuenta las situaciones posibles y tener un plan trazado a priori en cualquiera de los tres casos, de esta manera los cambios y circunstancias estarán planeados a priori, con lo cual tendremos que improvisar menos y se llevarán a cabo políticas más consistentes con menos errores.

El análisis de viabilidad se instrumentará en un estudio que consiste en el cálculo del umbral de rentabilidad, mediante el cálculo del VAN y la TIR.

Se realizará una previsión hasta $n+5$, es decir, a cinco años vista, de los presupuestos de tesorería, desarrollando el plan de ventas y de inversión a seguir.

Para finalizar el análisis se desarrollara un diagrama de Gantt que sirve para representar de manera gráfica el tiempo que dedicamos a cada tarea del proyecto, para calcular la relación entre el tiempo dedicado a una tarea y la carga que esta supone.

7.1 Plan de inversión-financiación

7.1.1 Plan de inversión

El plan de inversión de la empresa se basará en varias operaciones importantes y en desembolsos bastante elevados, por lo cual se necesitará pedir un préstamo.

El plan de inversión constará de inversión tanto en inmovilizado material como en inmovilizado inmaterial:

- Inmovilizado material:

El inmovilizado material supone el conjunto de todo el mobiliario existente en la empresa, es decir, todos los elementos que compondrán el almacén así como el almacén mismo. Supondrá el conjunto de las estanterías industriales convencionales que vamos a usar para almacenar las paletas, las transpaletas manuales y una carretilla contrapesada que usarán los operarios de almacén para transportar los palets entrantes hasta las estanterías correspondientes y también para la carga de mercancía en los camiones.

También encontramos en este grupo a todos los equipos informáticos que habrá en el almacén como: teléfonos, ordenadores, terminal de venta bancaria (para ventas en almacén), así como también el utillaje necesario para la oficina de la nave y los baños.

- Inmovilizado inmaterial

El inmovilizado inmaterial supone el conjunto de todos los elementos inmateriales de la empresa. Entre los elementos que contaremos como elementos de inmovilizado inmaterial que están sujetos a coste, identificamos el software usado por los ordenadores de la empresa, es decir, todos los tipos de programas que la empresa usará y por los que pagará una licencia (software de gestión de inventarios, contaplus, Windows, etc...).

Teniendo en cuenta el inmovilizado material y el inmovilizado inmaterial (desglosados en el anexo 1 y 2 respectivamente), las inversiones necesarias en cuanto a inmovilizado para la puesta en marcha de la actividad empresarial sería de:

Tabla 12: Inversión en Inmovilizado material.⁵⁶

Inmovilizado material	
15 estanteria para palets	990,00 €
20 estanterias picking	240,00 €
1 carretilla contrapesada electrica	4.950,00 €
2 transpaletas manuales	500,00 €
1 mesa preparapedidos	170,00 €
1 ordenador Dell oficina	766,82 €
1 ordenador MSI zona preparapedidos	369,00 €
6 sillas de oficina	366,00 €
2 mesas de oficina	356,00 €
1 mesa de reuniones	579,60 €
1 impresora/escaner/fax	337,12 €
2 telefonos inalambricos	39,56 €
2 escaneres laser de codigos de barras	65,98 €
Utillaje	350,00 €
TOTAL	10.080,08 €

Este es el total desglosado de las inversiones en inmovilizado material que debe hacer la empresa. Para más detalles sobre el inmovilizado material, consultar el anexo 1.

Tabla 13: Inversión en Inmovilizado intangible.⁵⁷

Inmovilizado intangible	
Sftw. ERP y Contabilidad	590,48 €
Office	837,00 €
Página web	120,00 €
Manutención pág web	84,00 €
TOTAL	1.631,48 €

Este es el total desglosado de las inversiones en inmovilizado intangible que debe hacer la empresa. Para más detalles sobre el inmovilizado intangible, consultar el anexo 2.

⁵⁶ Tabla de elaboración propia.

⁵⁷ Tabla de elaboración propia.

Tabla 14: Inversión inicial.⁵⁸

Inmovilizado material	10.080,08 €
Inmovilizado intangible	1.631,48 €
Inversión en inmovilizado TOTAL	11.711,56 €

Dejando de lado los gastos en inmovilizado material e inmaterial, también existen otros gastos necesarios para comenzar con la actividad empresarial. Entre estos otros gastos están, los de internet, agua y luz, etc. los cuales se agrupan en suministros y se estiman en 5.100 € anuales.

También se estima como gastos, las existencias iniciales en el almacén las cuales se estimarán sobre el escenario realista, es decir, se precisarán: 60 unidades de cada modelo de rodamientos y soportes de rodamiento, 40 metros de cada tipo y tamaño de cadena respectivamente, en concepto de guías de cadena se estiman 60 metros de cada tipo y tamaño de guía de cadena respectivamente, así como también 60 piñones Z=14 de cada tipo y medida. Todos estos productos se corresponden a los productos anteriormente desglosados conjuntamente con sus precios en las tablas: 7, 8, 9, 10 y 11 listadas en el índice de tablas.

Teniendo en cuenta que el margen de beneficio por cada artículo es del 22%, la inversión necesaria en existencias alcanza el valor de 64.480,28€, lo cual corresponde al consumo de un mes de mercaderías.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, la inversión inicial desglosada por conceptos quedaría de la siguiente manera:

- En gastos de constitución y puesta en marcha : 1.700€
- En términos de inmovilizado: 11.711,56 €.
- En términos de existencias iniciales: 64.480,28€
- En términos de reforma y acondicionamiento: 58.000€
- En términos del saldo inicial en tesorería: 2.500 €.

Todos estos conceptos suman un montante total necesario para el comienzo de la actividad de: 138.391,84 €. Por lo tanto esta es la inversión inicial necesaria.

La amortización detallada del inmovilizado está en el anexo 3.

⁵⁸ Tabla de elaboración propia.

7.1.2 Plan de financiación

El plan de financiación consiste en el conjunto de medios que se van a utilizar para hacer frente a las inversiones previamente descritas.

Para hacer frente a la inmensa cuantía de dinero que se necesita en un momento inicial, la empresa deberá usar tanto fondos propios como recursos ajenos.

El plan de inversiones refleja el capital que la empresa necesita cubrir para poder iniciar su actividad económica en condiciones, esto es:

Tabla 15: Plan de Inversiones.⁵⁹

PLAN DE INVERSIONES		
	IMPORTE	%
1 GASTOS AMORTIZABLES	1.700,00 €	1%
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.700,00 €	1,23%
Campaña publicitaria apertura	- €	0,00%
Reformas y acondicionamientos	- €	0,00%
2 INMOVILIZADO INMATERIAL	1.631,48 €	1%
Aplicaciones informáticas	1.631,48 €	1,18%
3 INMOVILIZADO FINANCIERO	-	0%
Fianza local	- €	0,00%
4 INMOVILIZADO MATERIAL	132.560,36 €	5%
Mobiliario	6.850,00 €	4,95%
Equipo oficina	1.691,16 €	1,22%
Equipos procesos información	1.538,92 €	1,11%
Mercancías	64.480,28 €	46,59%
Gasto de reforma y acondicionamiento	58.000,00 €	41,91%
5 TOTAL INVERSIONES	135.891,84 €	54%
6 SALDO INICIAL TESORERÍA	2.500,00 €	1,81%
7 TOTAL INVERSIONES Y SALDO INICIAL TESORERÍA	138.391,84 €	100%

PLAN DE FINANCIACION INICIAL		
CONCEPTO	IMPORTE	%
Capital	20.000,00 €	14,45%
Otros recursos propios		0,00%
Capitalización paro		0,00%
Prestamos entidades crédito	118.391,84 €	85,55%
Otras ayudas		0,00%
TOTAL RECURSOS	138.391,84 €	100%

⁵⁹ Tabla de elaboración propia.

La financiación proveniente de los socios alcanzará una cuantía de 20.000€, lo cual supone aproximadamente el 15% de la financiación total necesaria, ya que se necesita una gran cuantía para llevar a cabo la apertura del negocio de manera correcta. De este modo se va a proceder a la apertura de una póliza de crédito de 118.391,84 €, para captar la financiación necesaria restante por valor de la póliza de crédito.

A lo largo de los meses iremos captando y devolviendo la financiación de esta póliza, para poder hacer frente a los pagos en los diferentes trimestres, como veremos más adelante en los presupuestos de tesorería.

7.2 Plan de ventas

En el apartado que nos ocupa haremos una previsión de ventas en un intervalo de tiempo de cinco años. Tendremos que considerar diferentes escenarios posibles:

- Optimista
- Realista
- Pesimista

Al considerar estos tres escenarios, la empresa tendrá previsiones de lo que podría ocurrir en el futuro próximo y por tanto diferentes planes de actuación para cada uno de los escenarios. Cabe señalar que en la previsión de ventas se espera de manera general en los tres escenarios un aumento de un 5% anual en ventas respecto al año anterior, es decir, las ventas de en 2018 serán un 5% mayores que en 2017, las ventas de 2019 serán un 5% mayores que en 2018 y así respectivamente hasta $n=5$ (2021), que son los periodos considerados en el estudio de ventas.

Tras las especificaciones anteriormente señaladas, se mostrará en la siguiente tabla las ventas esperadas para los posibles escenarios considerados.

Tabla 16: Previsión de ventas mensuales en los distintos escenarios contemplados.⁶⁰

Productos	AÑO 1		
	Realista	Pesimista	Optimista
Cadenas de rod. Simple de cada tipo	40	20	50
Cadenas de rod. Doble de cada tipo	40	20	50
Cadenas de rod. Triple de cada tipo	40	20	50
Guías de cad. Simple de cada tipo	60	40	70
Guías de cad. Doble de cada tipo	60	40	70
Guías de cad. Triple de cada tipo	60	40	70
Piñones Z=14 Simples de cada tipo	60	40	70
Piñones Z=14 Dobles de cada tipo	60	40	70
Piñones Z=14 Triples de cada tipo	60	40	70
Rodamientos 2RS de cada tipo	60	40	70
Rodamientos ZZ de cada tipo	60	40	70
Soportes UCP de cada tipo	60	40	70
Soportes UCPA de cada tipo	60	40	70
Soportes UCFL de cada tipo	60	40	70

- Cadenas de rodillos:

Comercializamos tres modalidades de cadenas de rodillos: simple, doble y triple; cada modalidad cuenta respectivamente con tres variantes: normal, anticorrosiva e inoxidable, a su vez cada variante consta de cinco subdivisiones distintas basadas en su tamaño: 3/8" de pulgada, 1/2" de pulgada, 5/8" de pulgada, 3/4" de pulgada y 1" pulgada. Es decir, comercializamos un total de 45 tipos diferentes de cadena de rodillos sujetas a la normativa europea DIN 8187.

Basándonos en la previsión de ventas, se venderían aproximadamente:

- Escenario realista: 40 metros de cadena de rodillos de cada tipo, lo cual suponen unas ventas de 1.800 metros de cadena de rodillos en términos generales. Estas ventas generarían un montante de 38.519,51 € en concepto de cadenas de rodillos.
- Escenario pesimista: 20 metros de cadena de rodillos de cada tipo, lo cual suponen unas ventas de 900 metros de cadena de rodillos en términos generales. Estas ventas generarían un montante de 19.259,76 € en concepto de cadenas de rodillos.
- Escenario optimista: 50 metros de cadena de rodillos de cada tipo, lo cual suponen unas ventas de 2250 metros de cadena de rodillos en términos generales. Estas ventas generarían un montante de 48.149,39 € en concepto de cadenas de rodillos.

⁶⁰ Tabla de elaboración propia.

- Guías de cadena de rodillos:

Comercializamos tres modalidades de guías de cadenas de rodillos: simple, doble y triple; cada modalidad consta respectivamente de cinco subdivisiones distintas basadas en su tamaño: 3/8" de pulgada, 1/2" de pulgada, 5/8" de pulgada, 3/4" de pulgada y 1" pulgada. Es decir, comercializamos un total de 15 tipos diferentes de guías de cadena de rodillos sujetas a la normativa europea DIN 8187.

Basándonos en la previsión de ventas, se venderían aproximadamente:

- Escenario realista: 60 metros de guías de cadena de rodillos de cada tipo, lo cual suponen unas ventas de 900 metros de guías de cadena de rodillos en términos generales. Estas ventas generarían un montante de 6.589,80 € en concepto de guías de cadenas de rodillos.
- Escenario pesimista: 40 metros de guías de cadena de rodillos de cada tipo, lo cual suponen unas ventas de 600 metros de guías de cadena de rodillos en términos generales. Estas ventas generarían un montante de 4.393,20 € en concepto de guías de cadenas de rodillos.
- Escenario optimista: 70 metros de guías de cadena de rodillos de cada tipo, lo cual suponen unas ventas de 1.050 metros de guías de cadena de rodillos en términos generales. Estas ventas generarían un montante de 7.688,10 € en concepto de guías de cadenas de rodillos.

- Piñones con Z=14:

Comercializamos tres modalidades de piñones con Z=14: simples, dobles y triples; cada modalidad cuenta respectivamente con dos variantes: normal e inoxidable, a su vez cada variante consta de cinco subdivisiones distintas basadas en su tamaño: 3/8" de pulgada, 1/2" de pulgada, 5/8" de pulgada, 3/4" de pulgada y 1" pulgada. Es decir, comercializamos un total de 30 tipos diferentes de piñones con Z=14 sujetos a la normativa europea DIN 8187.

Basándonos en la previsión de ventas, se venderían aproximadamente:

- Escenario realista: 60 unidades de piñones con Z=14 de cada tipo, lo cual suponen unas ventas de 1.800 unidades de piñones con Z=14, en términos generales. Estas ventas generarían un montante de 52.663,09 € en concepto de piñones con Z=14.

- Escenario pesimista: 40 unidades de piñones con Z=14 de cada tipo, lo cual suponen unas ventas de 1.200 unidades de piñones con Z=14 en términos generales. Estas ventas generarían un montante de 35.108,73 € en concepto de piñones con Z=14.
- Escenario optimista: 70 unidades de piñones con Z=14 de cada tipo, lo cual suponen unas ventas de 2.100 unidades de piñones con Z=14 en términos generales. Estas ventas generarían un montante de 61.440,28 € en concepto de piñones con Z=14.

- Rodamientos:

Comercializamos dos gamas rodamientos: 2RS y ZZ; la gama 2RS cuenta con 4 variantes y la gama ZZ cuenta con 5 variantes. Es decir, comercializamos un total de 9 tipos diferentes de rodamientos sujetos a la normativa europea DIN 8187.

Basándonos en la previsión de ventas, se venderían aproximadamente:

- Escenario realista: 60 rodamientos de cada tipo, lo cual suponen unas ventas de 540 rodamientos en términos generales. Estas ventas generarían un montante de 1.055,40 € en concepto de rodamientos.
- Escenario pesimista: 40 rodamientos de cada tipo, lo cual suponen unas ventas de 360 rodamientos en términos generales. Estas ventas generarían un montante de 703,60 € en concepto de rodamientos.
- Escenario optimista: 70 rodamientos de cada tipo, lo cual suponen unas ventas de 630 rodamientos en términos generales. Estas ventas generarían un montante de 1.231,30 € en concepto de rodamientos.

- Soportes de Rodamientos:

Comercializamos tres gamas de soportes de rodamientos: UCP, UCPA y UCFL; la modalidad UCP cuenta con 4 variantes, la gama UCPA cuenta con 2 variantes y la gama UCFL cuenta solo con 1 variante. Es decir, comercializamos un total de 7 tipos diferentes de soportes para rodamientos sujetos a la normativa europea DIN 8187.

Basándonos en la previsión de ventas, se venderían aproximadamente:

- Escenario realista: 60 soportes de rodamientos de cada tipo, lo cual suponen unas ventas de 420 soportes de rodamientos en términos generales. Estas ventas generarían un montante de 5.814,00 € en concepto de soportes de rodamientos.

- Escenario pesimista: 40 soportes de rodamientos de cada tipo, lo cual suponen unas ventas de 280 soportes de rodamientos en términos generales. Estas ventas generarían un montante de 3.876,00 € en concepto de soportes de rodamientos.
- Escenario optimista: 70 soportes de rodamientos de cada tipo, lo cual suponen unas ventas de 490 soportes de rodamientos en términos generales. Estas ventas generarían un montante de 6.783,00 € en concepto de soportes de rodamientos.

Tras ver individualmente lo que supondría en términos de ventas unitarias y de ventas totales, podemos sacar el montante total que se daría en cada escenario:

- Escenario realista: las ventas alcanzarían una cifra total de 104.641,81 €.
- Escenario pesimista: las ventas alcanzarían una cifra total de 63.341,29 €.
- Escenario optimista: las ventas alcanzarían una cifra total de 125.292,07 €.

7.3 Plan de tesorería

El plan de tesorería es un documento en el que se reflejan las salidas (pagos) y entradas (cobros) de dinero, en base a las operaciones que estima realizar la empresa durante un horizonte temporal determinado.

Servirá como instrumento de control, informando de la liquidez del proyecto, de las necesidades de financiación a corto plazo (al confeccionarlo se detectara de forma anticipada si con los cobros previstos se va a poder hacer frente a los pagos estimados).

- Cobros

Los detallados en el punto 7.2 plan de ventas más el capital aportado y el préstamo solicitado.

Hay que tener en cuenta que los cobros en los siguientes años a partir del año 1, se han elaborado con las siguientes consideraciones: el aumento del 2% de los sueldos, un 5% de las ventas y un aumento de los costes anuales del 5%.

- Pagos

Dentro de los gastos iniciales, incluimos la licencia de actividades, gastos de notaría, constitución y similares. Éstos se han valorado en 1.700€, cifra que el nuevo Plan General Contable indica que se ha de imputar como gastos del ejercicio por comienzo de actividad.

Por otro lado, la inversión necesaria para el comienzo de la actividad económica del negocio se ha explicado anteriormente en el punto 7.1.1 (plan de inversión). Ésta asciende a un total de 138.391,84 €.

Los pagos necesarios para la actividad de la empresa, son:

- Inmovilizado: Ya se han estudiado en el apartado anterior 7.1.1 plan de inversión.
- Personal: Como se ha visto anteriormente en el organigrama de la empresa, Global Nexium cuenta con un director general al mando de la actividad empresarial (Gerente), un encargado de compras, un encargado de ventas, un encargado de almacén, un informático y cuatro operarios de almacén. Además, se ha supuesto un aumento del sueldo de los trabajadores de un 2% cada año.

Los gastos de personal se detallan a continuación.

Tabla 17: Gastos de personal para el año 2017.⁶¹

	Salario Bruto anual	Seg. Social 30%	Coste real bruto por empleado al año
Gerente	28.000 €	8.400 €	36.400 €
Encarg. Compras	18.000 €	5.400 €	23.400 €
Encarg. Ventas	14.000 €	4.200 €	18.200 €
Encarg. Almacén	20.000 €	6.000 €	26.000 €
Informático	14.000 €	4.200 €	18.200 €
4 Operarios almacén	48.000 €	14.400 €	62.400 €
Total	142.000 €	42.600 €	184.600 €
		COSTE ANUAL	369.200,00 €
		COSTE MENSUAL	30.766,67 €

- **Suministros:**

Luz y agua: Dado el tipo de local en el que la empresa va a necesitar suministros, el suministro más utilizado es la luz, ya que necesita tener buena iluminación en la nave y además necesita cargar la carretilla contrapesada eléctrica. También debe suministrar los distintos ordenadores, modem, etc... Teniendo esto en consideración y el gasto de agua probable, estimamos un coste de 385€/mes, lo cual supone un montante de, 4.620€/año.

Teléfono e internet: con 50MB e incluye línea de teléfono fijo con llamadas a fijos y móviles ilimitadas por 40€/mes, lo cual supone un montante de, 480€/año.

Todo ello supone un total mensual de 425€ y un total anual de 5.100€.

- Póliza de crédito: Amortización de la póliza que se detalla en los presupuestos de tesorería de los años 1,2 y 3.
- Otros gastos: Gastos de constitución, notaría, los ocasionados al solicitar el préstamo, etc... éstos ascienden a un total 1.700€.
- Impuesto sobre el Valor Añadido: El IVA correspondiente es del 21%.
- Impuesto de sociedades: Según la nueva normativa del Estado, los tipos de gravamen aplicables a periodos impositivos iniciados en el 2017 que sean de nueva creación, aplicarán esta escala el primer periodo con Base Imponible positiva y el siguiente: 15% hasta 300.000€ y 20% resto.
- Productos: Como ya se ha comentado anteriormente, el coste de los productos es el precio al que Global Nexium compra a sus proveedores, dado que se trata de una empresa comercial y como hemos visto en apartados anteriores, esta cifra es el 78% del Precio de Venta al Público (PVP) de cada producto.

⁶¹ Tabla de elaboración propia.

Tabla 18: Presupuesto de tesorería año 1.⁶²

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 1º AÑO													
	ene.-17	feb.-17	mar.-17	abr.-17	may.-17	jun.-17	jul.-17	ago.-17	sep.-17	oct.-17	nov.-17	dic.-17	TOTAL
COBROS	104.641,81 €	104.641,81 €	104.641,81 €	104.641,81 €	104.641,81 €	104.641,81 €	104.641,81 €	104.641,81 €	104.641,81 €	104.641,81 €	104.641,81 €	104.641,81 €	1.255.701,70 €
Ventas	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	992.004,34 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subvención al empleo autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Repercutido	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	263.697,36 €
PAGOS	106.561,92 €	105.036,08 €	103.944,42 €	96.758,50 €	104.819,42 €	104.723,58 €	73.318,04 €	104.794,42 €	104.698,58 €	73.293,04 €	104.769,42 €	104.769,42 €	1.187.486,81 €
Consumos	64.480,28 €	64.480,28 €	64.480,28 €	64.480,28 €	64.480,28 €	64.480,28 €	64.480,28 €	64.480,28 €	64.480,28 €	64.480,28 €	64.480,28 €	64.480,28 €	773.763,39 €
Retribución propia	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	142.000,00 €
Seg.Social Trabajadores	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	42.600,00 €
Alquileres nave industrial	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	16.200,00 €
Primas de Seguros	2.430,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2.430,00 €
Publicidad y Promociones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministros	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	5.100,00 €
I.V.A.													- €
IVA repercutido	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	21.974,78 €	263.697,36 €
IVA soportado	35.083,39 €	11.498,85 €	11.498,85 €	11.498,85 €	11.498,85 €	11.498,85 €	11.498,85 €	11.498,85 €	11.498,85 €	11.498,85 €	11.498,85 €	11.498,85 €	161.570,74 €
IVA a pagar	- 13.108,61 €	10.475,93 €	10.475,93 €	10.475,93 €	10.475,93 €	10.475,93 €	10.475,93 €	10.475,93 €	10.475,93 €	10.475,93 €	10.475,93 €	10.475,93 €	102.126,61 €
Valor auxiliar				7.843,25 €			31.427,79 €						
Pago de IVA				7.843,25 €			31.427,79 €						70.698,83 €
<i>Impuestos sobre los beneficios</i>													
Ingresos	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	82.667,03 €	992.004,34 €
Gastos	82.904,61 €	82.904,61 €	82.904,61 €	82.904,61 €	82.904,61 €	82.904,61 €	82.904,61 €	82.904,61 €	82.904,61 €	82.904,61 €	82.904,61 €	82.904,61 €	994.855,37 €
Beneficio	- 237,59 €	- 237,59 €	- 237,59 €	- 237,59 €	- 237,59 €	- 237,59 €	- 237,59 €	- 237,59 €	- 237,59 €	- 237,59 €	- 237,59 €	- 237,59 €	- 2.851,03 €
Pago fraccionado Impuestos s/ben.				- €			- €						- €
Póliza de crédito	- 118.391,84 €												
Capital pendiente de amortizar	118.391,84 €	95.391,84 €	73.391,84 €	66.391,84 €	43.391,84 €	20.391,84 €	60.391,84 €	37.391,84 €	14.391,84 €	54.391,84 €	31.391,84 €	31.391,84 €	
Interés del remanente	493,30 €	397,47 €	305,80 €	276,63 €	180,80 €	84,97 €	251,63 €	155,80 €	59,97 €	226,63 €	130,80 €	130,80 €	2.694,59 €
Amortización del préstamo	22.000,00 €	23.000,00 €	22.000,00 €	7.000,00 €	23.000,00 €	23.000,00 €	- 40.000,00 €	23.000,00 €	23.000,00 €	- 40.000,00 €	23.000,00 €	23.000,00 €	132.000,00 €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	- 1.920,11 €	- 394,27 €	697,39 €	40,05 €	- 177,61 €	- 81,77 €	- 104,01 €	- 152,61 €	- 56,77 €	- 79,01 €	- 127,61 €	- 127,61 €	- 2.483,93 €
SALDO ANTERIOR	2.500,00 €	579,89 €	185,62 €	883,01 €	923,07 €	745,46 €	663,69 €	559,67 €	407,07 €	350,29 €	271,28 €	143,67 €	
SALDO ACUMULADO	579,89 €	185,62 €	883,01 €	923,07 €	745,46 €	663,69 €	559,67 €	407,07 €	350,29 €	271,28 €	143,67 €	16,07 €	

⁶² Tabla de elaboración propia.

Tabla 19: Presupuesto de tesorería año 2.⁶³

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 2º AÑO	ene.-18	feb.-18	mar.-18	abr.-18	may.-18	jun.-18	jul.-18	ago.-18	sep.-18	oct.-18	nov.-18	dic.-18	TOTAL
COBROS	112.071,38 €	112.071,38 €	112.071,38 €	112.071,38 €	112.071,38 €	112.071,38 €	112.071,38 €	112.071,38 €	112.071,38 €	112.071,38 €	112.071,38 €	112.071,38 €	1.344.856,52 €
Ventas	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	1.062.436,65 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subvención	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Repercutido	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	282.419,87 €
PAGOS	79.767,90 €	112.753,18 €	111.649,02 €	78.530,31 €	111.719,85 €	111.615,68 €	79.492,81 €	111.682,35 €	112.574,02 €	77.459,47 €	112.644,85 €	106.951,72 €	1.206.841,16 €
Consumos	69.058,38 €	69.058,38 €	69.058,38 €	69.058,38 €	69.058,38 €	69.058,38 €	69.058,38 €	69.058,38 €	69.058,38 €	69.058,38 €	69.058,38 €	69.058,38 €	828.700,59 €
Retribución propia	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	144.840,00 €
Seg.Social Trabajadores	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	43.452,00 €
Alquileres nave industrial	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	16.524,00 €
Primas de Seguros	2.478,60 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2.478,60 €
Publicidad y Promociones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministros	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	5.202,00 €
I.V.A.	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA repercutido	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	23.534,99 €	282.419,87 €
IVA soportado	12.299,56 €	12.299,56 €	12.299,56 €	12.299,56 €	12.299,56 €	12.299,56 €	12.299,56 €	12.299,56 €	12.299,56 €	12.299,56 €	12.299,56 €	12.299,56 €	147.594,70 €
IVA a pagar	11.235,43 €	11.235,43 €	11.235,43 €	11.235,43 €	11.235,43 €	11.235,43 €	11.235,43 €	11.235,43 €	11.235,43 €	11.235,43 €	11.235,43 €	11.235,43 €	134.825,17 €
Valor auxiliar	- €	- €	- €	33.706,29 €	- €	- €	33.706,29 €	- €	- €	33.706,29 €	- €	- €	- €
Pago de IVA	31.427,79 €	- €	- €	33.706,29 €	- €	- €	33.706,29 €	- €	- €	33.706,29 €	- €	- €	132.546,67 €
<i>Impuestos sobre los beneficios</i>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ingresos	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	88.536,39 €	1.062.436,65 €
Gastos	87.798,43 €	87.798,43 €	87.798,43 €	87.798,43 €	87.798,43 €	87.798,43 €	87.798,43 €	87.798,43 €	87.798,43 €	87.798,43 €	87.798,43 €	87.798,43 €	1.053.581,18 €
Beneficio	737,96 €	737,96 €	737,96 €	737,96 €	737,96 €	737,96 €	737,96 €	737,96 €	737,96 €	737,96 €	737,96 €	737,96 €	8.855,47 €
Pago fraccionado s/beneficios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Póliza de crédito	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Capital dispuesto	72.391,84 €	46.391,84 €	21.391,84 €	63.391,84 €	38.391,84 €	13.391,84 €	54.391,84 €	29.391,84 €	3.391,84 €	46.391,84 €	20.391,84 €	0,00 €	- €
Interes préstamo	301,63 €	193,30 €	89,13 €	264,13 €	159,97 €	55,80 €	226,63 €	122,47 €	14,13 €	193,30 €	84,97 €	0,00 €	1.705,46 €
Devolución de capital	- 41.000,00 €	26.000,00 €	25.000,00 €	- 42.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	- 41.000,00 €	25.000,00 €	26.000,00 €	- 43.000,00 €	26.000,00 €	20.391,84 €	- €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	875,69 €	- 681,80 €	422,36 €	- 165,22 €	351,53 €	455,70 €	- 1.127,72 €	389,03 €	- 502,64 €	905,61 €	- 573,47 €	5.119,65 €	5.468,70 €
SALDO ANTERIOR	16,07 €	891,75 €	209,95 €	632,31 €	467,09 €	818,61 €	1.274,31 €	146,58 €	535,61 €	32,98 €	938,58 €	365,11 €	- €
SALDO ACUMULADO	891,75 €	209,95 €	632,31 €	467,09 €	818,61 €	1.274,31 €	146,58 €	535,61 €	32,98 €	938,58 €	365,11 €	5.484,77 €	- €

⁶³ Tabla de elaboración propia.

Tabla 20: Presupuesto de tesorería año 3.⁶⁴

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 3º AÑO	ene.-19	feb.-19	mar.-19	abr.-19	may.-19	jun.-19	jul.-19	ago.-19	sep.-19	oct.-19	nov.-19	dic.-19	TOTAL
COBROS	120.028,44 €	120.028,44 €	120.028,44 €	120.028,44 €	120.028,44 €	120.028,44 €	120.028,44 €	120.028,44 €	120.028,44 €	120.028,44 €	120.028,44 €	120.028,44 €	1.440.341,34 €
Ventas	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	1.137.869,66 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subvención al empleo autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Repercutido	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	302.471,68 €
PAGOS	91.175,51 €	120.033,90 €	101.033,90 €	103.082,55 €	117.033,90 €	92.033,90 €	115.394,75 €	106.033,90 €	92.033,90 €	125.305,53 €	95.033,90 €	92.273,00 €	1.250.468,63 €
Consumos	74.089,51 €	74.089,51 €	74.089,51 €	74.089,51 €	74.089,51 €	74.089,51 €	74.089,51 €	74.089,51 €	74.089,51 €	74.089,51 €	74.089,51 €	74.089,51 €	889.074,17 €
Retribución propia	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	147.736,80 €
Seg.Social Trabajadores	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	44.321,04 €
Alquileres nave industrial	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	16.854,48 €
Primas de Seguros	2.528,17 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2.528,17 €
Publicidad y Promociones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministros	442,17 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	6.327,45 €
I.V.A.													- €
IVA repercutido	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	25.205,97 €	302.471,68 €
IVA soportado	13.179,01 €	13.195,13 €	13.195,13 €	13.195,13 €	13.195,13 €	13.195,13 €	13.195,13 €	13.195,13 €	13.195,13 €	13.195,13 €	13.195,13 €	13.195,13 €	158.325,44 €
IVA a pagar	12.026,96 €	12.010,84 €	12.010,84 €	12.010,84 €	12.010,84 €	12.010,84 €	12.010,84 €	12.010,84 €	12.010,84 €	12.010,84 €	12.010,84 €	12.010,84 €	144.146,24 €
Valor auxiliar				36.048,65 €			36.032,53 €			36.032,53 €			
Pago de IVA	33.706,29 €			36.048,65 €			36.032,53 €			36.032,53 €			141.820,00 €
<i>Impuestos sobre los beneficios</i>													- €
Ingresos	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	94.822,47 €	1.137.869,66 €
Gastos	93.150,61 €	93.150,61 €	93.150,61 €	93.150,61 €	93.150,61 €	93.150,61 €	93.150,61 €	93.150,61 €	93.150,61 €	93.150,61 €	93.150,61 €	93.150,61 €	1.117.807,36 €
Beneficio	1.671,86 €	1.671,86 €	1.671,86 €	1.671,86 €	1.671,86 €	1.671,86 €	1.671,86 €	1.671,86 €	1.671,86 €	1.671,86 €	1.671,86 €	1.671,86 €	20.062,29 €
Pago frac. Imptos. sobre los benef.				- €			1.328,32 €			239,10 €		239,10 €	1.806,52 €
Póliza de crédito													
Capital pendiente de amortizar	37.000,00 €	9.000,00 €	0,00 €	25.000,00 €	0,00 €	0,00 €	14.000,00 €	0,00 €	0,00 €	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €	
Interés préstamo	154,17 €	37,50 €	0,00 €	104,17 €	0,00 €	0,00 €	58,33 €	0,00 €	0,00 €	12,50 €	0,00 €	0,00 €	
Cuota préstamo	- 37.000,00 €	28.000,00 €	9.000,00 €	- 25.000,00 €	25.000,00 €		- 14.000,00 €	14.000,00 €		- 3.000,00 €	3.000,00 €		- €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	- 4.853,36 €	5,45 €	18.994,55 €	- 19.102,75 €	2.994,55 €	27.994,55 €	- 31.398,84 €	13.994,55 €	27.994,55 €	- 41.309,62 €	24.994,55 €	27.755,45 €	48.052,70 €
SALDO ANTERIOR	5.484,77 €	631,41 €	625,95 €	19.620,50 €	517,75 €	3.512,30 €	31.506,84 €	108,00 €	14.102,55 €	42.097,09 €	787,48 €	25.782,02 €	
SALDO ACUMULADO	631,41 €	625,95 €	19.620,50 €	517,75 €	3.512,30 €	31.506,84 €	108,00 €	14.102,55 €	42.097,09 €	787,48 €	25.782,02 €	53.537,47 €	

⁶⁴ Tabla de elaboración propia.

Tabla 21: Presupuesto de tesorería año 4.⁶⁵

PRESUPUESTO DE TESORERIA 4º AÑO	ene.-19	feb.-19	mar.-19	abr.-19	may.-19	jun.-19	jul.-19	ago.-19	sep.-19	oct.-19	nov.-19	dic.-19	TOTAL
COBROS	128.550,46 €	128.550,46 €	128.550,46 €	128.550,46 €	128.550,46 €	128.550,46 €	128.550,46 €	128.550,46 €	128.550,46 €	128.550,46 €	128.550,46 €	128.550,46 €	1.542.605,57 €
Ventas	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	1.218.658,40 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subvencion al empleo autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Repercutido	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	323.947,17 €
PAGOS	136.169,70 €	97.558,43 €	97.558,43 €	136.489,19 €	97.558,43 €	97.558,43 €	138.542,14 €	97.558,43 €	97.558,43 €	136.791,77 €	97.558,43 €	98.100,11 €	1.329.001,91 €
Consumos	79.349,87 €	79.349,87 €	79.349,87 €	79.349,87 €	79.349,87 €	79.349,87 €	79.349,87 €	79.349,87 €	79.349,87 €	79.349,87 €	79.349,87 €	79.349,87 €	952.198,43 €
Retribución propia	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	150.691,54 €
Seg.Social Trabajadores	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	45.207,46 €
Alquileres nave industrial	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	17.191,57 €
Primas de Seguros	2.578,74 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2.578,74 €
Publicidad y Promociones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministros	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	5.412,16 €
I.V.A.													- €
IVA repercutido	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	26.995,60 €	323.947,17 €
IVA soportado	14.098,38 €	14.098,38 €	14.098,38 €	14.098,38 €	14.098,38 €	14.098,38 €	14.098,38 €	14.098,38 €	14.098,38 €	14.098,38 €	14.098,38 €	14.098,38 €	169.180,54 €
IVA a pagar	12.897,22 €	12.897,22 €	12.897,22 €	12.897,22 €	12.897,22 €	12.897,22 €	12.897,22 €	12.897,22 €	12.897,22 €	12.897,22 €	12.897,22 €	12.897,22 €	154.766,63 €
Valor auxiliar				38.691,66 €			38.691,66 €			38.691,66 €			
Pago de IVA	36.032,53 €			38.691,66 €			38.691,66 €			38.691,66 €			152.107,50 €
<i>Impuestos sobre los beneficios</i>													- €
Ingresos	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	101.554,87 €	1.218.658,40 €
Gastos	98.737,41 €	98.737,41 €	98.737,41 €	98.737,41 €	98.737,41 €	98.737,41 €	98.737,41 €	98.737,41 €	98.737,41 €	98.737,41 €	98.737,41 €	98.737,41 €	1.184.848,90 €
Beneficio	2.817,46 €	2.817,46 €	2.817,46 €	2.817,46 €	2.817,46 €	2.817,46 €	2.817,46 €	2.817,46 €	2.817,46 €	2.817,46 €	2.817,46 €	2.817,46 €	33.809,50 €
Pago frac. Imptos. sobre los benef.				239,10 €			2.292,05 €			541,68 €		541,68 €	3.614,51 €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	- 43.651,76 €	30.992,03 €	30.992,03 €	- 46.630,38 €	30.992,03 €	30.992,03 €	- 48.683,33 €	30.992,03 €	30.992,03 €	- 46.932,96 €	30.992,03 €	30.450,35 €	61.496,16 €
SALDO ANTERIOR	53.537,47 €	9.885,70 €	40.877,74 €	71.869,77 €	25.239,39 €	56.231,43 €	87.223,46 €	38.540,13 €	69.532,16 €	100.524,20 €	53.591,24 €	84.583,27 €	
SALDO ACUMULADO	9.885,70 €	40.877,74 €	71.869,77 €	25.239,39 €	56.231,43 €	87.223,46 €	38.540,13 €	69.532,16 €	100.524,20 €	53.591,24 €	84.583,27 €	115.033,62 €	

⁶⁵ Tabla de elaboración propia.

Tabla 22: Presupuesto de tesorería año 5.⁶⁶

PRESUPUESTO DE TESORERIA 5º AÑO	ene.-19	feb.-19	mar.-19	abr.-19	may.-19	jun.-19	jul.-19	ago.-19	sep.-19	oct.-19	nov.-19	dic.-19	TOTAL
COBROS	137.677,55 €	137.677,55 €	137.677,55 €	137.677,55 €	137.677,55 €	137.677,55 €	137.677,55 €	137.677,55 €	137.677,55 €	137.677,55 €	137.677,55 €	137.677,55 €	1.652.130,57 €
Ventas	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	1.305.183,15 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subvención al empleo autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Repercutido	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	346.947,42 €
PAGOS	144.878,41 €	103.556,44 €	103.556,44 €	145.586,91 €	103.556,44 €	103.556,44 €	148.491,60 €	103.556,44 €	103.556,44 €	145.958,08 €	103.556,44 €	104.469,30 €	1.414.279,39 €
Consumos	84.983,71 €	84.983,71 €	84.983,71 €	84.983,71 €	84.983,71 €	84.983,71 €	84.983,71 €	84.983,71 €	84.983,71 €	84.983,71 €	84.983,71 €	84.983,71 €	1.019.804,52 €
Retribución propia	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	153.705,37 €
Seg.Social Trabajadores	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	46.111,61 €
Alquileres nave industrial	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	17.535,40 €
Primas de Seguros	2.630,31 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2.630,31 €
Publicidad y Promociones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministros	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	5.520,40 €
<i>I.V.A.</i>													- €
IVA repercutido	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	28.912,28 €	346.947,42 €
IVA soportado	15.082,69 €	15.082,69 €	15.082,69 €	15.082,69 €	15.082,69 €	15.082,69 €	15.082,69 €	15.082,69 €	15.082,69 €	15.082,69 €	15.082,69 €	15.082,69 €	180.992,29 €
IVA a pagar	13.829,59 €	13.829,59 €	13.829,59 €	13.829,59 €	13.829,59 €	13.829,59 €	13.829,59 €	13.829,59 €	13.829,59 €	13.829,59 €	13.829,59 €	13.829,59 €	165.955,13 €
Valor auxiliar				41.488,78 €			41.488,78 €			41.488,78 €			
Pago de IVA	38.691,66 €			41.488,78 €			41.488,78 €			41.488,78 €			163.158,01 €
<i>Impuestos sobre los beneficios</i>													- €
Ingresos	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	108.765,26 €	1.305.183,15 €
Gastos	104.703,13 €	104.703,13 €	104.703,13 €	104.703,13 €	104.703,13 €	104.703,13 €	104.703,13 €	104.703,13 €	104.703,13 €	104.703,13 €	104.703,13 €	104.703,13 €	1.256.437,59 €
Beneficio	4.062,13 €	4.062,13 €	4.062,13 €	4.062,13 €	4.062,13 €	4.062,13 €	4.062,13 €	4.062,13 €	4.062,13 €	4.062,13 €	4.062,13 €	4.062,13 €	48.745,56 €
Pago frac. Imptos. sobre los benef.				541,68 €			3.446,38 €			912,86 €		912,86 €	5.813,77 €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	- 45.892,52 €	34.121,11 €	34.121,11 €	- 49.398,14 €	34.121,11 €	34.121,11 €	- 52.302,84 €	34.121,11 €	34.121,11 €	- 49.769,32 €	34.121,11 €	33.208,25 €	74.693,17 €
SALDO ANTERIOR	115.033,62 €	69.141,10 €	103.262,21 €	137.383,31 €	87.985,17 €	122.106,28 €	156.227,38 €	103.924,54 €	138.045,65 €	172.166,75 €	122.397,44 €	156.518,54 €	
SALDO ACUMULADO	69.141,10 €	103.262,21 €	137.383,31 €	87.985,17 €	122.106,28 €	156.227,38 €	103.924,54 €	138.045,65 €	172.166,75 €	122.397,44 €	156.518,54 €	189.726,79 €	

⁶⁶ Tabla de elaboración propia.

Como podemos apreciar en las tablas anteriores, en el año 1 no obteníamos beneficio, pero sin embargo éramos capaces de mantener un presupuesto de tesorería positivo. Este hecho se produce debido a la póliza de crédito, ya que, como vemos en los meses de julio y octubre, nos financia en caso de que no tengamos financiación suficiente como para afrontar los gastos inmediatos. Esta financiación no es gratuita, ya que conlleva un tipo de interés sobre el capital pendiente de amortizar de un 5%.

A lo largo del año 1, 2 y hasta finales del año 3; vamos obteniendo pérdidas debido principalmente a la gran importancia que tienen los costes fijos en la estructura empresarial. Por el contrario, si bien estamos obteniendo pérdidas, estas pérdidas son lo suficientemente pequeñas como para poder financiarlas mediante el IVA repercutido que la empresa tiene en la tesorería hasta el final de cada trimestre y a su vez con la póliza de crédito que se abrió desde el inicio de la actividad.

Si bien hemos visto que los costes fijos son muy importantes, el peso de los gastos variables es mucho mayor al de los costes fijos, cosa poco sorprendente porque al tratarse de una empresa comercial dedicada a la compra-venta, los gastos variables corresponden a la cantidad de mercancía que consumimos y por ello vemos reflejado que el peso relativo de los costes variables (compuestos en su totalidad por los consumos) se mantiene al mismo nivel en términos relativos (porcentualmente hablando) con el total de ventas.

Con el paso de los años, vemos que debido al aumento de ventas va generándose cada vez un mayor margen bruto, ya que si bien los costes variables aumentan lo mismo que las ventas porcentualmente hablando. Este hecho no es nada sorprendente debido a que la empresa obtiene un beneficio unitario de 22% por unidad vendida, lo cual se traduce en que los costes variables siempre van a suponer el 78% de las ventas. A pesar de ello, el aumento de las ventas genera cada vez una brecha mayor entre el saldo bruto de ingresos y gastos variables en términos absolutos. Este efecto también se ve reflejado en el cálculo del Beneficio neto, debido a que los gastos de personal, los gastos estructurales y los gastos financieros, es decir, los gastos fijos, si bien aumentan de un año a otro, lo hacen en menor medida que los ingresos y esto produce que los gastos fijos año a año se vean cubiertos en mayor medida por los ingresos. En términos absolutos entre cobros y pagos, la diferencia es cada vez mayor en términos absolutos y se debe a la pérdida de importancia relativa de los costes fijos.

Esta tendencia positiva de obtención de beneficio comienza en el año dos, debido a lo que hemos comentado anteriormente, pero se ve potenciada y empieza a afectar al saldo acumulado total a finales del año 3, donde una vez cerrada la póliza de crédito, empezamos a obtener beneficios que van acumulándose y van aumentando el saldo en tesorería, alcanzando a finales del año 5 un saldo total acumulado de 189.726,79€.

Los escenarios optimista y pesimista se detallan en el anexo 4 y 5 respectivamente.

7.4 Análisis de Inversión

- **VAN y TIR**

- VAN: el Valor Actual Neto es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Los flujos de caja, hacen referencia a la diferencia entre los cobros y los pagos que se esperan obtener a lo largo de la inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual, mediante una tasa, todos los flujos de caja futuros del proyecto, a este valor se le resta la inversión inicial de modo que lo que se obtiene es el valor actual neto del proyecto. Es un método que se utiliza para valorar inversiones en activos fijos.

Así pues, en este apartado se podrá saber si las inversiones realizadas en el proyecto presente han sido rentables.

Se aceptará un VAN mayor a 0, es decir la inversión habrá sido fructífera si es mayor que cero, y se dirá que la inversión ha sido rentable.

- TIR: la Tasa Interna de Rendimiento es la tasa de interés con la que el VAN es igual a cero. Mide la rentabilidad que está proporcionando el proyecto. Se utiliza para decidir acerca del rechazo o aceptación de un proyecto. Por tanto, si el valor de la TIR es mayor a cero, y al coste de capital, se considerará aceptable llevar a cabo la inversión.

Parámetros de la inversión de Global Nexium:

- Coste de adquisición: pago efectuado por la adquisición de los elementos que constituyen el pilar maestro de la inversión. (Inmovilizado material, intangible y gastos de constitución). En nuestro caso es de: -138.391,84 €.
- Duración temporal: vida útil de la inversión, 5 años.
- Flujos de caja: diferencia entre cobros y pagos originados en el transcurso normal de la actividad de la empresa.

Así pues, a continuación se va a proceder a realizar el análisis de la inversión realizado en el escenario realista. Para ello, se utilizará una tasa del 5%.

Tabla 23: VAN y TIR.⁶⁷

Año	Flujos de caja
2017	- 127,61 €
2018	5.468,70 €
2019	48.052,70 €
2020	61.496,16 €
2022	74.693,17 €
Tasa	5%
VAN	155.465,56 €
TIR	8%

Según los datos obtenidos en la tabla, se puede constatar que la rentabilidad de la inversión es buena, ya que se obtiene un VAN positivo y una TIR superior al valor de la tasa de actualización, en este caso 5%, por lo que el veredicto final es aconsejar el hecho de llevar a cabo la inversión.

⁶⁷ Tabla de elaboración propia.

- **DIAGRAMA DE GANTT**

El diagrama de Gantt es una herramienta básica en la gestión de proyectos que tiene la finalidad de representar las diferentes fases, tareas y actividades programadas como parte de un proyecto para dibujar una línea temporal propiciando una gestión más eficiente.

El diagrama muestra el origen y el final de las diferentes unidades mínimas de trabajo y las dependencias entre sí, de manera que muestra los pasos a realizar antes de la puesta en marcha del negocio.

Como se puede observar en el Diagrama de Gantt de la página siguiente, la fecha de inicio es el 15/8/2016 donde se empieza a llevar a cabo todos los requisitos necesarios para poner en marcha la actividad.

Todos los trámites relacionados a su constitución tienen un periodo de duración de 1 semana.

La licencia y los trámites necesarios precisarán de 2 semanas debido a la necesidad de llevar a cabo una obra.

Estas dos actividades terminan el 05/09/2016.

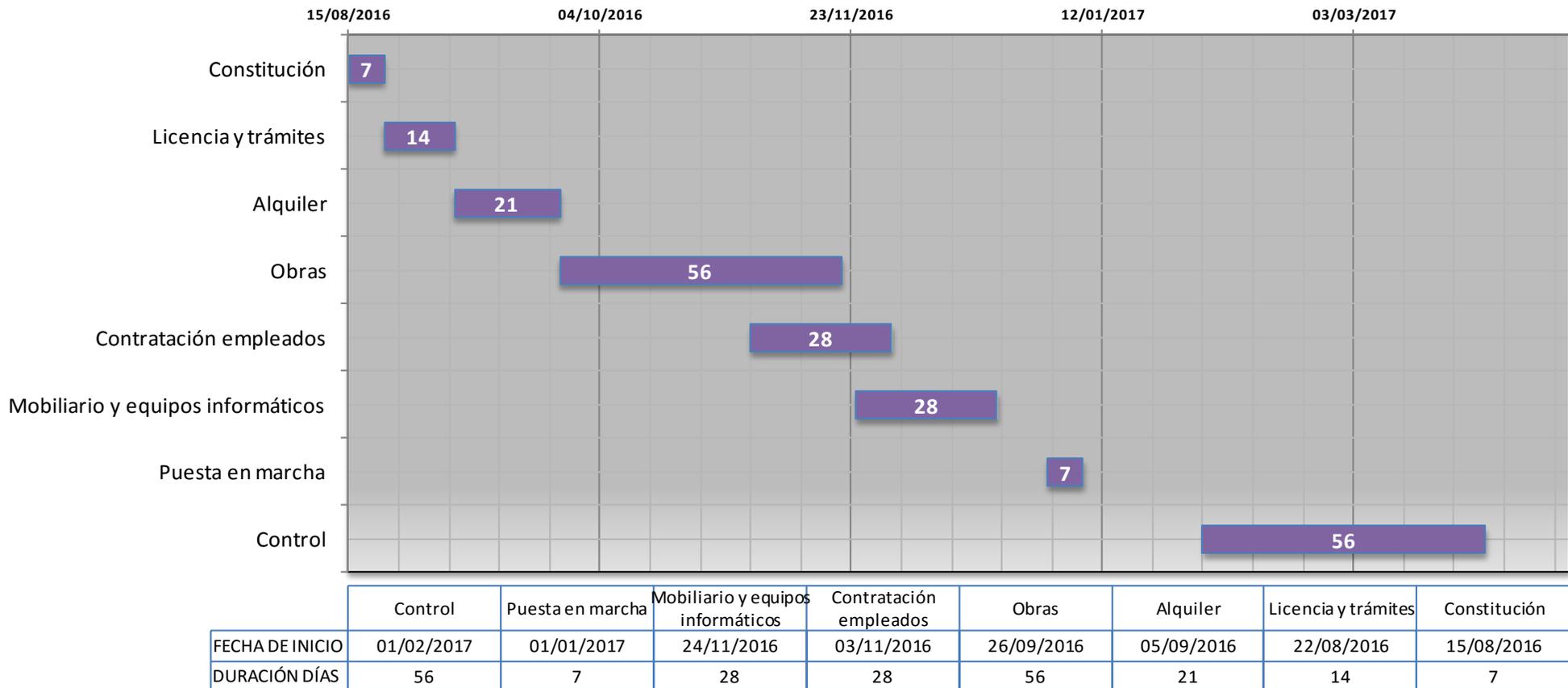
Tras la constitución resuelta y las licencias obtenidas, se procede a alquilar la nave industrial. Este periodo de tiempo dura 3 semanas y termina el día 26/09/2016

Una vez conseguido el alquiler de la nave industrial, la empresa comienza las obras de reformas y acondicionamiento de la nave industrial, las cuales duran 8 semanas, con lo cual concluyen el 21/11/2016.

La empresa, mientras lleva a cabo las reformas, comienza con el reclutamiento de personal el día 3/11/2016, el cual dura unos 28 días y termina el 1/12/2016.

Tras haber concluido la obra y mientras se realizan las labores de reclutamiento de personal, el día 24/11/2016 la empresa comienza a comprar el mobiliario y los equipos informáticos necesarios, terminando el 29/12/2016, unos días antes del inicio de la actividad empresarial. Es el día 01/01/2017 donde la tienda abre sus puertas al público, y justo un mes después se empieza a elaborar el pertinente control de la actividad para analizar la evolución de la empresa en el primer trimestre de de vida.

Gráfico 20: Diagrama de GANTT⁶⁸



8. Conclusiones

Para la conclusión del proyecto llevado a cabo, sobre la creación de una empresa comercial basada en la compra-venta al por mayor de maquinaria y equipo, en Valencia; llamada Global Nexium, se destacarán las conclusiones obtenidas de cada uno de los apartados del mismo.

Conclusiones sobre el análisis de mercado

- Existe regulación en el mercado, si bien esta regulación se centra más en los productos, los cuales según si cumplen o no la normativa vigente de la UE, son o no considerados como productos sujetos a la normativa europea DIN 8187. Global Nexium solo compra y vende productos sujetos a esta normativa.
- Hay mucha competencia en el sector, ya que el mercado está compuesto mayoritariamente por PYMES localizadas en los distintos polígonos industriales de la periferia de Valencia, que proporcionan productos y servicios nada diferenciados.
- Según el análisis DAFO:

En el apartado del análisis interno encontramos las principales debilidades con las que cuenta la empresa, que son el escaso conocimiento del sector y la falta de contactos, por lo que, para superar las mismas, se va a promocionar por las redes sociales la creación del negocio y a realizar promociones los primeros meses, basadas en la aplicación de descuentos como los de fidelización a todo el mundo sin distinción. Esto servirá para empezar a obtener datos del sector y contactar con clientes potenciales.

La empresa, a su vez, cuenta con la fortaleza de su versatilidad debido a su carácter pequeño y familiar, lo cual le proporciona la posibilidad de adaptarse a las necesidades de sus clientes de manera personalizada y marcando la diferencia con el resto de empresas. El sistema de venta online es una fortaleza ya que agiliza mucho las ventas, por otro lado la ubicación del almacén es otra fortaleza, ya que le permite a la empresa fácil accesibilidad a todas las vías principales.

Por su parte en el análisis externo, la empresa cuenta con amenazas como la competencia, que cada vez es más fuerte en este sector debido a que la extinción de numerosas empresas de maquinaria provocó una disminución de clientes. Aunque a pesar de esta consideración general, la empresa se centra en la calidad máxima del producto y la atención personalizada por cliente, con lo cual la competencia no será fuerte ya que nos estamos diferenciando del resto de empresas.

Por otro lado, la evolución tecnológica puede ocasionar cambios sustanciales de maquinaria y a su vez provocar cambios rápidos en la demanda los cuales puede que no seamos capaces de cubrir. Así pues, contamos con oportunidades como la creación de sinergias con nuestros clientes gracias a nuestra versatilidad, lo cual nos haría mucho más competitivos, así como la evolución tecnológica ya que también es una oportunidad, ya que al promover y estar al tanto de la nueva tecnología nos podríamos adaptar rápidamente a cambios de demanda y esto nos haría mas competitivos.

Conclusiones respecto al plan de operaciones

- La decisión relativa a la localización es una decisión de suma importancia debido al carácter comercial de la empresa. La empresa debe crear sinergias con sus clientes, para ello será necesario tener un almacén que cuente con una buena ubicación y dimensiones suficientes que permita el abastecimiento rápido a los clientes en el caso de que fuese necesario. Por ello el almacén se situará en el polígono industrial virgen de la salud, que cuenta con un acceso rápido y fácil a las principales vías y está ubicado cerca de los clientes potenciales.
- La distribución en planta de la tienda está elaborada de manera que los procesos de entrada de mercancía y salida de mercancía se puedan llevar a cabo a la vez si fuese necesario. También contamos con 8 zonas en el almacén cada una con su propio cometido: muelle de entrada, recepción de pedidos, oficina, almacenaje de palets, almacenaje de cajas, zona de picking, zona de preparación de pedidos y muelle de salida.
- Los procesos y operaciones a realizar en cada una de las zonas del almacén de la empresa deben estar claras para todos los trabajadores, ya que un aspecto esencial para la empresa es dar un servicio de calidad, el buen funcionamiento, la actitud y la atención personalizada. Por ello, la empresa debe hacer hincapié en la correcta organización de tareas en el almacén.

Conclusiones relacionadas con la organización y los recursos humanos

- La misión de la empresa consiste en ofrecer al mercado Valenciano una serie productos de maquinaria y equipos mecánicos que satisfagan las necesidades de la industria valenciana en el contexto técnico de máxima calidad y en el contexto humano de atención personalizada.

- La visión de la empresa consiste en Conseguir un buen posicionamiento estratégico. Posicionar nuestra marca en un estatus de calidad máxima y atención exquisita en el ámbito de la Comunidad Valenciana.
- Global Nexium cuenta con unos valores éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa como: la integridad, la colaboración, la pasión, la atención y la calidad.
- La empresa también tiene unos objetivos marcados. Algunos de ellos son: maximizar la satisfacción del cliente y conseguir el posicionamiento deseado de la empresa.
- La denominación legal y social de la empresa es: Sociedad Limitada Nueva Empresa.
- La estructura del personal se basa en un modelo jerárquico, que se desarrolla empezando en lo más alto por el gerente, el cual, dispone de 4 subordinados directos, 3 en el segundo escalón de la pirámide: encargado de ventas, encargado de compras y encargado de almacén y 1 en el tercer escalón de la pirámide, el informático. A su vez, el encargado de almacén tiene 4 subordinados situados en el tercer escalón de la pirámide, los operarios de almacén.

Conclusiones relacionadas con el marketing

- La segmentación del público objetivo de la empresa Global Nexium seguirá dos criterios: el público objetivo serán empresas fabricantes de maquinaria y empresas de mantenimiento (criterio objetivo). En segundo lugar el público objetivo se segmentará según sus costumbres de abastecimiento (criterio subjetivo) y se dividirá entre empresas que se abastecen más de una vez por semana y empresas que se abastecen una vez por semana.
- La estrategia del producto se basará en aportar el máximo valor añadido no solo mediante la calidad del producto en sí, sino también con la serie de servicios y la atención que va ligada al mismo.
- En base a los precios, la estrategia a seguir será ofrecer elementos de calidad y por tanto los precios serán similares a los precios de las empresas líderes, para diferenciarnos así como una empresa que ofrece productos de la mayor calidad.

- La estrategia en comunicación se basará en la comunicación telemática a través de las redes sociales y nuestra página web, si bien una vez entablada la relación con el cliente, nuestro principal método de comunicación con este será el personal de ventas. Por otro lado, también asistiremos a ferias tecnológicas y exposiciones especializadas.
- La estrategia a seguir en distribución, se basará en la distribución subcontratada, es decir se optará por la subcontratación de los servicios de reparto de empresas como: MRW, DHL, UPS etc... con los que se negociaran acuerdos para el envío regular de nuestros pedidos en nuestras zonas de influencia.

Conclusiones referentes al análisis de viabilidad

- Se contará tanto con financiación propia gracias a la aportación de los socios, como con financiación ajena; mediante un crédito bancario destinado a cubrir todos los costes ocasionados por la puesta en marcha la empresa y la financiación de las primeras compras.
- En cuanto a las ventas, se prevé un crecimiento de un 5% anual para cada año, con respecto al año anterior a partir del inicial, donde comienza la actividad empresarial. Así como un aumento del 2% anual en concepto de gastos.
- Los costes más elevados de la empresa son las compras de las mercancías y el coste del personal.
- El cálculo del VAN y la TIR confirman que el proyecto es rentable y puede llevarse a cabo.

9. Bibliografía

Referencias bibliográficas mediante libros y revistas

Dornbusch, Fischer y Startz. Macroeconomía, 8ª Edición. Editorial: Mc Graw Hill. ISBN: 84-481-3218-1

Ribes Giner, Herrero Blasco y Perelló Marín. Los recursos Humanos en la Empresa. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 978-84-8363-751-7

DALMAU, Juan Ignacio. Estrategia y política de empresa. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2003. ISBN: 978-84-9705-462-1.

AMAT, Oriol. Análisis económico-financiero. 20ª Edición. Ediciones Gestión 2000, 2008. ISBN: 978-84-96612-94-5.

Plan General de Contabilidad y de PYMES 2008. 2ª Edición. Editorial: Pirámide. ISBN: 978-84-368-2177-2

Apuntes Dirección Comercial. FADE, UPV.

Apuntes Contabilidad General y Analítica. FADE, UPV.

Apuntes Dirección Financiera. FADE, UPV.

Apuntes Dirección Estratégica. FADE, UPV.

Informes/en línea

Informe sobre la deuda española: <http://www.datosmacro.com/deuda/espana>

INE, nota de prensa del 30 de marzo del 2016: Producto Interior Bruto regional Año 2015: <http://www.ine.es/prensa/np964.pdf> (PIB)

INE, nota de prensa del 28 de abril del 2016: Encuesta de población activa: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0116.pdf> (desempleo)

Formas jurídicas societarias: <http://www.pymesya autonomos.com/tramites/sociedad-limitada-nueva-empresa-su-empresa-inmediata> (forma jurídica)

Base de datos SABI, informes sectoriales.

MINETUR, Fichas sectoriales estadísticas
http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Paginas/Fichas_Sectoriales.aspx

Instituto Nacional de Estadística, series detalladas desde 2002, años de estudio: 2010-2015: <http://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=1894>

10.Anexos

ANEXO 1

Inmovilizado Material:

- Estanterías industriales para palets

<http://www.solostocks.com/venta-productos/equipamiento-logistico/estanterias-paletizacion/estanteria-de-palet-mecalux-lote-13963455>



Características: 4m largo / 1.1m ancho / 2.7m alto.

Precio: 18.46€/ud.

Partida de estantería para palet de carga pesada mecalux, embalada en su embalaje original, Bastidor de 4m x1.10m a (63.54), Larguero de 270cmx 10cm. a (18.46) Peso de carga 1500kg, Gatillo de seguridad incorporado automático.

Nuestro almacén mide 18,5m de ancho y las estanterías miden 4m de largo 1.1m de ancho y 2.7m de alto, para dos alturas. Por tanto la distribución y la cantidad que vamos a poner de estas estanterías en nuestro almacén será de 12 estanterías dos a dos como en la ilustración 11 “distribución en planta del almacén”. Contaremos con 3 huecos, dos a los extremos y uno al medio de 3.5m cada uno donde puede maniobrar la contrapesada, y en la zona naranja 3 estanterías 1 a 1 respetando el hueco de la rampa.

Por tanto y tras haber hecho los cálculos, precisamos de 15 estanterías de este tipo, las cuales supondrán un coste de 990€.

- Estanterías industriales para cajas y para picking

<http://www.solostocks.com/venta-productos/equipamiento-logistico/estanterias-paletizacion/estanterias-picking-12620260>



Características: 1m largo / 2m altura / 0.8m fondo (7 huecos aprox).

Precio: 12€/ud.

La zona de almacenaje de cajas será cubierta por 12 estanterías, es decir, ocuparían 4.8 m de ancho y estarían separadas por un espacio de 1.95m cada estantería de la otra como se puede ver en la ilustración 11 “distribución en planta del almacén”, pero irían pegadas formando filas de 2 como podemos apreciar en el plano.

La zona de picking necesitará de 8 estanterías pegadas en filas de 2 y pegadas entre ellas, es decir 4 estanterías 2 a 2 en fila, en paralelo habría una separación de 2 m y otras 4 estanterías pegadas 2ª2 y en fila con otras 2 ocupando el picking como podemos ver en la ilustración 11 “distribución en planta del almacén”. Ocuparán 4m de largo y 3.6 de ancho y se dejará el resto del espacio para la preparación de pedidos.

- Carretilla contrapesada eléctrica

<http://www.solostocks.com/venta-productos/equipamiento-logistico/carretillas-elevadoras/carretilla-electrica-9910360>



Características: Carretilla contrapesada eléctrica komatsu, capacidad para 1500kgs y tiene una elevación de 3 metros.

Precio: 4950€/ud, por las dimensiones del almacén y el tamaño de nuestra empresa se estima que con una carretilla contrapesada será suficiente para el inicio de nuestra actividad.

Precisaremos de la carretilla contrapesada para la colocación de la mercancía en el almacén en sus respectivas estanterías y para descargarla de las estanterías hasta el suelo, donde pueda ser transportada por las transpaletas manuales hasta los camiones.

- Transpaleta manual

<http://www.solostocks.com/venta-productos/equipamiento-logistico/transpaletas/transpaleta-manual-10372618>



Características: Capacidad (kg): 2000, Altura Min. desde el suelo (mm): 75, Altura Max. desde el suelo (mm): 185, Altura de elevación (mm): 110, Longitud de horquilla (mm): 1150, Anchura de horquilla (mm): 160, Anchura total de horquillas (mm): 550, Timón (mm): 160x50, Peso (kg): 65.

Precio: 250€/ud y estimamos que solo vamos a necesitar dos transpaletas para el inicio de nuestra actividad debido al stock inicial y nuestros cálculos de almacén. Por tanto el coste asciende a 500€ en este concepto.

Precisaremos las transpaletas para la carga y descarga de camiones, ya que los camiones para los envíos y entregas serán camiones con plataforma elevadora y por tanto de esta forma se agilizará la carga y descarga de los mismos.

- Mesa industrial para preparación de pedidos

<https://es.wallapop.com/item/mesa-de-trabajo-taller-confeccion-44660282>



Características: 184mm ancho x 367mm largo x 88mm alto. Varillas de metal y una tabla inferior debajo.

Precio: 170€/ud y solo vamos a necesitar una, para la zona libre al lado de picking, es decir, la mesa servirá como zona de preparación de pedidos en el almacén.

La mesa se pondrá enfrente de la zona de picking y servirá como zona de preparación de pedidos. En esta mesa se realizará la preparación de pedidos para agrupar los diferentes elementos que contendrán los diferentes pedidos.

- Ordenador para oficina

https://www.amazon.es/Dell-3030-8178-procesador-actualizable-gratuitamente/dp/B00U8UNB2Q/ref=sr_1_7?s=computers&ie=UTF8&qid=1467540043&sr=1-7

Para la oficina, el encargado de almacén llevará la contabilidad y gestionara el stock junto con la información que le proporcionen los operarios.



Características: Dell 3030-8178 - Ordenador de sobremesa (procesador Intel I5, 4 GB de RAM, 500 GB, Windows 8.1 actualizable gratuitamente a Windows 10).

Precio: El coste de una unidad es de 766,82€.

Este ordenador será el situado en la oficina para uso del gerente y con el se administrará el almacén y se usará también para llevar la contabilidad y las hojas de cálculo con proveedores y clientes.

- Ordenador para zona de almacén (preparación de pedidos)

https://www.amazon.es/MSI-ADORA20-2BT-017EU-actualizable-gratuitamente/dp/B00QB9QXSC/ref=sr_1_1?s=computers&ie=UTF8&qid=1467540874&sr=1-1&keywords=MSI+ADORA20+2BT-017EU

Para el taller que se vaya anotando lo que se debe enviar y por tanto se vaya cotejando en el programa que controla stocks: Los operarios anotaran los pedidos en cuanto los hayan preparado en la mesa de preparación de pedidos y se marcarán como enviados, desapareciendo así del inventario los elementos enviados.



Características: MSI ADORA20 2BT-017EU - Ordenador de sobremesa táctil de 20 pulgadas (Intel J1900, 4 GB de RAM, 500 GB, Windows 8.1 actualizable gratuitamente a Windows 10) color blanco.

Precio: El coste de un ordenador de estas características es de 369€

Este ordenador será el que se disponga en la zona de preparación de pedidos y servirá para que los operarios validen los pedidos completados y se pueda llevar un riguroso registro sobre la mercancía disponible en el almacén en todo momento.

- Mobiliario

https://www.amazon.es/SixBros-Design-oficina-giratoria-H-8878F-1/dp/B00PSABEZM?ie=UTF8&creative=24526&creativeASIN=B00PSABEZM&hvdev=c&hvnetw=g&hvqmt=&linkCode=df0&ref_=asc_df_B00PSABEZM34881075&tag=goog-shopes-21



Características: Sillón de oficina Silla de oficina Silla giratoria negro - H-8878F-1/1989

Precio: 61€/ud, por tanto el coste sería de 366€

Necesitaremos 6 sillas en la oficina, una para el encargado y otras 5 para los distintos encargados y el informático para las reuniones y en caso de hacer grupos de trabajo.

- Mobiliario

https://www.amazon.es/Oficina-2000-Color-Nogal-180x80/dp/B00KYSLCZU/ref=sr_1_10?s=kitchen&ie=UTF8&qid=1467576074&sr=1-10&keywords=mesa+de+oficina



Características: Mesa de Oficina. Euro 2000. Color Nogal. 180x80 cm.

Precio: 178€/ud, por tanto el coste sería de 356€. Necesitaremos 2 mesas en la oficina, una para el encargado de almacén y otra para el informático.

- Mobiliario

https://www.amazon.es/Juntas-Ovalada-200x90-Blanco-Cil%C3%ADndricas/dp/B00KYSHH7C/ref=sr_1_7?s=kitchen&ie=UTF8&qid=1467576311&sr=1-7&keywords=mesa+de+reuniones



Características: Mesa de Juntas Ovalada. 200x90 cm. Color Blanco. Con Bases Cilíndricas de metal Gris.

Precio: 579.6€/ud, solo precisamos de 1 para la realización de reuniones y elaboración de estrategias y la situaremos en la oficina.

- Impresora multifunción, fotocopiadora y fax

https://www.amazon.es/Brother-MFC-J6920DW-Impresora-multifunci%C3%B3n-fotocopiadora/dp/B00EPO11VO/ref=sr_1_1?s=computers&ie=UTF8&qid=1467540764&sr=1-1&keywords=fax+y+fotocopiadora



Características: Brother MFC-J6920DW - Impresora a color multifunción (impresora, fax, escáner y fotocopiadora, tamaño A3, 22 ppm, 2 bandejas de papel de 250 hojas, pantalla táctil)

Precio: El coste de una unidad asciende a 337.12€.

La impresora multifunción se ubicará en la oficina.

- Teléfono inalámbrico con dock de carga

https://www.amazon.es/SPC-7243A-Tel%C3%A9fono-inal%C3%A1mbrico-SPCtelecom/dp/B0075ZMSAS/ref=sr_1_3?s=computers&ie=UTF8&qid=1467540592&sr=1-3&keywords=telefono+fijo



Características: Teléfono inalámbrico SPCtelecom 7243^a.

Precio: El coste es de 19.78€ por unidad, así que el coste total por dos teléfonos que necesitamos será de 39.56€.

Se precisará uno en la oficina y otro en la zona de preparación de pedidos para que siempre exista comunicación entre ambos extremos del almacén y se puedan verificar informaciones y dar ordenes eficientemente.

- Escáner inalámbrico de código de barras

https://www.amazon.es/Excelvan-Esc%C3%A1ner-Inal%C3%A1mbrico-Escaner-Decodificador/dp/B019GXRE46?ie=UTF8&creative=24514&creativeASIN=B019GXRE46&hvdev=c&hvnetw=g&hvqmt=&linkCode=df0&ref_=asc_df_B019GXRE4634864569&tag=googshopes-21



Características: Excelvan - Escáner láser de Código de Barras, 2.4 GHz Inalámbrico y USB con cable, Escaner Decodificador Lector , Color Negro.

Precio: El coste es de 32.99€ y necesitamos dos así que en concepto de escáneres de códigos de barras el coste ascenderá a 65.98€.

Servirá para realizar un recuento de inventario y ayudar a que el programa de gestión de stocks reconozca en el sistema los productos que entran y salen del almacén de forma rápida.

ANEXO 2

Inmovilizado intangible:

Aplicaciones informáticas:

- Solución de ERP y ContaPlus de “sage”.

<http://tienda.sage.es/>



Características: ContaPlus Profesional y Software ERP

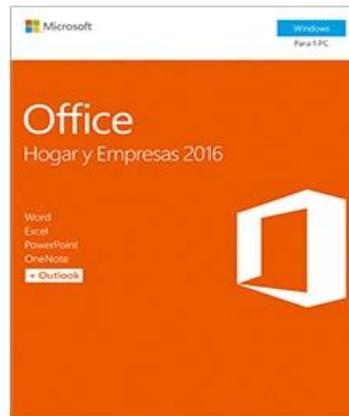
Precio: IVA Incl.: € 590,48

Solo precisamos de una licencia para el ordenador del encargado de almacén.

Este programa nos servirá para llevar la contabilidad de la empresa asiento por asiento de forma que podamos ver claramente todo lo que ha ocurrido contablemente en la empresa. Por su parte, el software ERP nos ayudara a gestionar a tiempo real, el stock del almacén, los pedidos y las compras.

- Microsoft Office

https://www.microsoftstore.com/store/mseea/es_ES/pdp/Office-Hogar-y-Empresas-2016/productID.324450300?ICID=All_Office_ModF_HB16



Características: Licencia completa y perpetua de office para un ordenador

Precio: El coste de licencia es de 279€ cada ordenador, en total usaremos tres licencias así que serán 837€.

Será necesario en el ordenador de la oficina, para el encargado de almacén, así como también para el ordenador personal del encargado de ventas y el encargado de compras.

Promoción online de los productos y e-commerce:

- Página Web



Precio: Creación: 120 €.

Mantenimiento: dominio y hosting, es decir, el precio anual de tener una página en internet con dirección: <http://GlobalNexium.es> = 7€/ mes, es decir, 84€/año. Tras este año, el mantenimiento estará a cargo y cuenta del informático de la empresa.

- Redes sociales



El mantenimiento de las redes sociales, es decir, el encargado de mantener el servidor es la propia proveedora del servicio, por tanto es gratuito.

ANEXO 4

Escenario optimista:

Año 1

PRESUPUESTO DE TESORERIA 1º AÑO													
	ene.-17	feb.-17	mar.-17	abr.-17	may.-17	jun.-17	jul.-17	ago.-17	sep.-17	oct.-17	nov.-17	dic.-17	TOTAL
COBROS	125.292,07 €	125.292,07 €	125.292,07 €	125.292,07 €	125.292,07 €	125.292,07 €	125.292,07 €	125.292,07 €	125.292,07 €	125.292,07 €	125.292,07 €	125.292,07 €	1.503.504,83 €
Ventas	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	1.187.768,82 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subvención al empleo autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Repercutido	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	315.736,02 €
PAGOS	127.339,63 €	124.784,63 €	125.655,46 €	113.645,54 €	125.497,13 €	124.372,13 €	88.367,66 €	124.430,46 €	110.479,84 €	102.300,51 €	124.363,31 €	94.363,31 €	1.385.599,58 €
Consumos	77.204,97 €	77.204,97 €	77.204,97 €	77.204,97 €	77.204,97 €	77.204,97 €	77.204,97 €	77.204,97 €	77.204,97 €	77.204,97 €	77.204,97 €	77.204,97 €	926.459,68 €
Retribución propia	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	11.833,33 €	142.000,00 €
Seg.Social Trabajadores	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	3.550,00 €	42.600,00 €
Alquileres nave industrial	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	16.200,00 €
Primas de Seguros	2.430,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2.430,00 €
Publicidad y Promociones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministros	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €	5.100,00 €
I.V.A.													- €
IVA repercutido	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	26.311,33 €	315.736,02 €
IVA soportado	39.500,22 €	13.707,27 €	13.707,27 €	13.707,27 €	13.707,27 €	13.707,27 €	13.707,27 €	13.707,27 €	13.707,27 €	13.707,27 €	13.707,27 €	13.707,27 €	190.280,17 €
IVA a pagar	- 13.188,89 €	12.604,07 €	12.604,07 €	12.604,07 €	12.604,07 €	12.604,07 €	12.604,07 €	12.604,07 €	12.604,07 €	12.604,07 €	12.604,07 €	12.604,07 €	125.455,85 €
Valor auxiliar				12.019,25 €			12.019,25 €			37.812,20 €			
Pago de IVA				12.019,25 €			37.812,20 €			37.812,20 €			87.643,65 €
<i>Impuestos sobre los beneficios</i>													
Ingresos	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	98.980,73 €	1.187.768,82 €
Gastos	95.680,82 €	95.680,82 €	95.680,82 €	95.680,82 €	95.680,82 €	95.680,82 €	95.680,82 €	95.680,82 €	95.680,82 €	95.680,82 €	95.680,82 €	95.680,82 €	1.148.169,86 €
Beneficio	3.299,91 €	3.299,91 €	3.299,91 €	3.299,91 €	3.299,91 €	3.299,91 €	3.299,91 €	3.299,91 €	3.299,91 €	3.299,91 €	3.299,91 €	3.299,91 €	39.598,96 €
Pago fraccionado impuestos s/ben.				- €			- €			- €			- €
Póliza de crédito	- 131.116,53 €												
Capital pendiente de amortizar	131.116,53 €	101.116,53 €	70.116,53 €	63.116,53 €	32.116,53 €	2.116,53 €	46.116,53 €	16.116,53 €	- €	30.000,00 €	- €	- €	
Interés del remanente	546,32 €	421,32 €	292,15 €	262,99 €	133,82 €	8,82 €	192,15 €	67,15 €	- €	125,00 €	- €	- €	2.049,72 €
Amortización del préstamo	30.000,00 €	30.000,00 €	31.000,00 €	7.000,00 €	31.000,00 €	30.000,00 €	- 44.000,00 €	30.000,00 €	16.116,53 €	- 30.000,00 €	30.000,00 €	- €	161.116,53 €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	- 2.047,56 €	507,44 €	- 363,39 €	372,72 €	- 205,06 €	919,94 €	- 887,79 €	861,61 €	14.812,23 €	- 14.820,64 €	928,76 €	30.928,76 €	30.261,61 €
SALDO ANTERIOR	2.500,00 €	452,44 €	959,89 €	596,50 €	223,78 €	18,73 €	938,67 €	50,88 €	912,49 €	15.724,72 €	904,09 €	1.832,85 €	
SALDO ACUMULADO	452,44 €	959,89 €	596,50 €	223,78 €	18,73 €	938,67 €	50,88 €	912,49 €	15.724,72 €	904,09 €	1.832,85 €	32.761,61 €	

Año 2

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 2º AÑO													
	ene.-18	feb.-18	mar.-18	abr.-18	may.-18	jun.-18	jul.-18	ago.-18	sep.-18	oct.-18	nov.-18	dic.-18	TOTAL
COBROS	134.187,81 €	134.187,81 €	134.187,81 €	134.187,81 €	134.187,81 €	134.187,81 €	134.187,81 €	134.187,81 €	134.187,81 €	134.187,81 €	134.187,81 €	134.187,81 €	1.610.253,68 €
Ventas	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	1.272.100,40 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subvención	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Repercutido	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	338.153,27 €
PAGOS	128.528,83 €	112.188,03 €	100.188,03 €	140.732,02 €	100.188,03 €	100.188,03 €	146.671,87 €	100.188,03 €	100.188,03 €	141.801,20 €	100.188,03 €	101.257,20 €	1.372.307,30 €
Consumos	82.686,53 €	82.686,53 €	82.686,53 €	82.686,53 €	82.686,53 €	82.686,53 €	82.686,53 €	82.686,53 €	82.686,53 €	82.686,53 €	82.686,53 €	82.686,53 €	992.238,32 €
Retribución propia	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	12.070,00 €	144.840,00 €
Seg.Social Trabajadores	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	3.621,00 €	43.452,00 €
Alquileres nave industrial	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	16.524,00 €
Primas de Seguros	2.478,60 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2.478,60 €
Publicidad y Promociones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministros	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	433,50 €	5.202,00 €
<i>i. V.A.</i>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA repercutido	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	28.179,44 €	338.153,27 €
IVA soportado	14.664,77 €	14.664,77 €	14.664,77 €	14.664,77 €	14.664,77 €	14.664,77 €	14.664,77 €	14.664,77 €	14.664,77 €	14.664,77 €	14.664,77 €	14.664,77 €	175.977,28 €
IVA a pagar	13.514,67 €	13.514,67 €	13.514,67 €	13.514,67 €	13.514,67 €	13.514,67 €	13.514,67 €	13.514,67 €	13.514,67 €	13.514,67 €	13.514,67 €	13.514,67 €	162.175,99 €
Valor auxiliar	- €	- €	- €	40.544,00 €	- €	- €	40.544,00 €	- €	- €	40.544,00 €	- €	- €	- €
Pago de IVA	37.812,20 €	- €	- €	40.544,00 €	- €	- €	40.544,00 €	- €	- €	40.544,00 €	- €	- €	159.444,20 €
<i>Impuestos sobre los beneficios</i>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ingresos	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	106.008,37 €	1.272.100,40 €
Gastos	101.474,71 €	101.474,71 €	101.474,71 €	101.474,71 €	101.474,71 €	101.474,71 €	101.474,71 €	101.474,71 €	101.474,71 €	101.474,71 €	101.474,71 €	101.474,71 €	1.217.696,48 €
Beneficio	4.533,66 €	4.533,66 €	4.533,66 €	4.533,66 €	4.533,66 €	4.533,66 €	4.533,66 €	4.533,66 €	4.533,66 €	4.533,66 €	4.533,66 €	4.533,66 €	54.403,92 €
Pago fraccionado s/beneficios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	5.939,84 €	- €	- €	1.069,17 €	- €	1.069,17 €	8.078,19 €
Póliza de crédito	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Capital dispuesto	12.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Interes préstamo	50,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	50,00 €
Devolución de capital	- 12.000,00 €	12.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	- 32.153,22 €	21.999,78 €	33.999,78 €	- 47.088,22 €	33.999,78 €	33.999,78 €	- 53.028,06 €	33.999,78 €	33.999,78 €	- 48.157,39 €	33.999,78 €	32.930,61 €	78.502,18 €
SALDO ANTERIOR	32.761,61 €	608,39 €	22.608,17 €	56.607,95 €	9.519,74 €	43.519,52 €	77.519,30 €	24.491,23 €	58.491,01 €	92.490,79 €	44.333,41 €	78.333,19 €	- €
SALDO ACUMULADO	608,39 €	22.608,17 €	56.607,95 €	9.519,74 €	43.519,52 €	77.519,30 €	24.491,23 €	58.491,01 €	92.490,79 €	44.333,41 €	78.333,19 €	111.263,79 €	- €

Año 3

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 3º AÑO	ene.-19	feb.-19	mar.-19	abr.-19	may.-19	jun.-19	jul.-19	ago.-19	sep.-19	oct.-19	nov.-19	dic.-19	TOTAL
COBROS	143.715,14 €	143.715,14 €	143.715,14 €	143.715,14 €	143.715,14 €	143.715,14 €	143.715,14 €	143.715,14 €	143.715,14 €	143.715,14 €	143.715,14 €	143.715,14 €	1.724.581,69 €
Ventas	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	1.362.419,53 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subvención al empleo autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Repercutido	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	362.162,15 €
PAGOS	149.630,29 €	106.650,97 €	106.650,97 €	151.080,87 €	106.650,97 €	106.650,97 €	154.948,65 €	106.650,97 €	106.650,97 €	151.464,49 €	106.650,97 €	108.119,88 €	1.461.800,98 €
Consumos	88.706,59 €	88.706,59 €	88.706,59 €	88.706,59 €	88.706,59 €	88.706,59 €	88.706,59 €	88.706,59 €	88.706,59 €	88.706,59 €	88.706,59 €	88.706,59 €	1.064.479,05 €
Retribución propia	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	12.311,40 €	147.736,80 €
Seg.Social Trabajadores	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	3.693,42 €	44.321,04 €
Alquileres nave industrial	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	16.854,48 €
Primas de Seguros	2.528,17 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2.528,17 €
Publicidad y Promociones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministros	442,17 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	535,03 €	6.327,45 €
I.V.A.	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA repercutido	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	30.180,18 €	362.162,15 €
IVA soportado	15.715,86 €	15.731,98 €	15.731,98 €	15.731,98 €	15.731,98 €	15.731,98 €	15.731,98 €	15.731,98 €	15.731,98 €	15.731,98 €	15.731,98 €	15.731,98 €	188.767,61 €
IVA a pagar	14.464,32 €	14.448,20 €	14.448,20 €	14.448,20 €	14.448,20 €	14.448,20 €	14.448,20 €	14.448,20 €	14.448,20 €	14.448,20 €	14.448,20 €	14.448,20 €	173.394,55 €
Valor auxiliar	- €	- €	- €	43.360,72 €	- €	- €	43.344,61 €	- €	- €	43.344,61 €	- €	- €	- €
Pago de IVA	40.544,00 €	- €	- €	43.360,72 €	- €	- €	43.344,61 €	- €	- €	43.344,61 €	- €	- €	170.593,94 €
<i>Impuestos sobre los beneficios</i>													- €
Ingresos	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	113.534,96 €	1.362.419,53 €
Gastos	107.812,26 €	107.812,26 €	107.812,26 €	107.812,26 €	107.812,26 €	107.812,26 €	107.812,26 €	107.812,26 €	107.812,26 €	107.812,26 €	107.812,26 €	107.812,26 €	1.293.747,11 €
Beneficio	5.722,70 €	5.722,70 €	5.722,70 €	5.722,70 €	5.722,70 €	5.722,70 €	5.722,70 €	5.722,70 €	5.722,70 €	5.722,70 €	5.722,70 €	5.722,70 €	68.672,43 €
Pago frac. Imptos. sobre los benef.	- €	- €	- €	1.069,17 €	- €	- €	4.953,07 €	- €	- €	1.468,91 €	- €	1.468,91 €	8.960,06 €
Póliza de crédito													
Capital pendiente de amortizar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Interés préstamo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cuota préstamo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	- 46.459,15 €	37.064,17 €	37.064,17 €	- 50.726,45 €	37.064,17 €	37.064,17 €	- 54.578,12 €	37.064,17 €	37.064,17 €	- 51.093,95 €	37.064,17 €	35.595,26 €	92.186,77 €
SALDO ANTERIOR	111.263,79 €	64.804,65 €	101.868,82 €	138.932,98 €	88.206,53 €	125.270,70 €	162.334,87 €	107.756,75 €	144.820,92 €	181.885,08 €	130.791,13 €	167.855,30 €	
SALDO ACUMULADO	64.804,65 €	101.868,82 €	138.932,98 €	88.206,53 €	125.270,70 €	162.334,87 €	107.756,75 €	144.820,92 €	181.885,08 €	130.791,13 €	167.855,30 €	203.450,56 €	

Año 4

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 4º AÑO	ene.-19	feb.-19	mar.-19	abr.-19	may.-19	jun.-19	jul.-19	ago.-19	sep.-19	oct.-19	nov.-19	dic.-19	TOTAL
COBROS	153.918,92 €	153.918,92 €	153.918,92 €	153.918,92 €	153.918,92 €	153.918,92 €	153.918,92 €	153.918,92 €	153.918,92 €	153.918,92 €	153.918,92 €	153.918,92 €	1.847.026,99 €
Ventas	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	1.459.151,32 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subvención al empleo autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Repercutido	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	387.875,67 €
PAGOS	159.136,66 €	113.213,32 €	113.213,32 €	161.205,11 €	113.213,32 €	113.213,32 €	165.630,35 €	113.213,32 €	113.213,32 €	161.590,36 €	113.213,32 €	115.067,47 €	1.555.123,16 €
Consumos	95.004,75 €	95.004,75 €	95.004,75 €	95.004,75 €	95.004,75 €	95.004,75 €	95.004,75 €	95.004,75 €	95.004,75 €	95.004,75 €	95.004,75 €	95.004,75 €	1.140.057,06 €
Retribución propia	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	12.557,63 €	150.691,54 €
Seg.Social Trabajadores	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	3.767,29 €	45.207,46 €
Alquileres nave industrial	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	17.191,57 €
Primas de Seguros	2.578,74 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2.578,74 €
Publicidad y Promociones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministros	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	451,01 €	5.412,16 €
<i>I. V.A.</i>													- €
IVA repercutido	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	32.322,97 €	387.875,67 €
IVA soportado	16.815,34 €	16.815,34 €	16.815,34 €	16.815,34 €	16.815,34 €	16.815,34 €	16.815,34 €	16.815,34 €	16.815,34 €	16.815,34 €	16.815,34 €	16.815,34 €	201.784,10 €
IVA a pagar	15.507,63 €	15.507,63 €	15.507,63 €	15.507,63 €	15.507,63 €	15.507,63 €	15.507,63 €	15.507,63 €	15.507,63 €	15.507,63 €	15.507,63 €	15.507,63 €	186.091,56 €
Valor auxiliar				46.522,89 €			46.522,89 €			46.522,89 €			
Pago de IVA	43.344,61 €			46.522,89 €			46.522,89 €			46.522,89 €			182.913,28 €
<i>Impuestos sobre los beneficios</i>													- €
Ingresos	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	121.595,94 €	1.459.151,32 €
Gastos	114.433,13 €	114.433,13 €	114.433,13 €	114.433,13 €	114.433,13 €	114.433,13 €	114.433,13 €	114.433,13 €	114.433,13 €	114.433,13 €	114.433,13 €	114.433,13 €	1.373.197,50 €
Beneficio	7.162,82 €	7.162,82 €	7.162,82 €	7.162,82 €	7.162,82 €	7.162,82 €	7.162,82 €	7.162,82 €	7.162,82 €	7.162,82 €	7.162,82 €	7.162,82 €	85.953,82 €
Pago frac. Imptos. sobre los benef.				1.468,91 €			5.894,15 €			1.854,16 €		1.854,16 €	11.071,36 €
<i>DIFFERENCIA COBROS-PAGOS</i>	- 48.562,35 €	40.705,60 €	40.705,60 €	- 53.809,09 €	40.705,60 €	40.705,60 €	- 58.234,33 €	40.705,60 €	40.705,60 €	- 54.194,34 €	40.705,60 €	38.851,44 €	108.990,54 €
SALDO ANTERIOR	203.450,56 €	154.888,21 €	195.593,81 €	236.299,41 €	182.490,32 €	223.195,92 €	263.901,52 €	205.667,20 €	246.372,80 €	287.078,40 €	232.884,06 €	273.589,66 €	
SALDO ACUMULADO	154.888,21 €	195.593,81 €	236.299,41 €	182.490,32 €	223.195,92 €	263.901,52 €	205.667,20 €	246.372,80 €	287.078,40 €	232.884,06 €	273.589,66 €	312.441,10 €	

Año 5

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 5º AÑO	ene.-19	feb.-19	mar.-19	abr.-19	may.-19	jun.-19	jul.-19	ago.-19	sep.-19	oct.-19	nov.-19	dic.-19	TOTAL
COBROS	164.847,16 €	164.847,16 €	164.847,16 €	164.847,16 €	164.847,16 €	164.847,16 €	164.847,16 €	164.847,16 €	164.847,16 €	164.847,16 €	164.847,16 €	164.847,16 €	1.978.165,90 €
Ventas	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	1.562.751,06 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subvención al empleo autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Repercutido	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	415.414,84 €
PAGOS	169.476,03 €	120.322,82 €	120.322,82 €	172.053,01 €	120.322,82 €	120.322,82 €	177.529,46 €	120.322,82 €	120.322,82 €	172.519,61 €	120.322,82 €	122.643,58 €	1.656.481,46 €
Consumos	101.750,09 €	101.750,09 €	101.750,09 €	101.750,09 €	101.750,09 €	101.750,09 €	101.750,09 €	101.750,09 €	101.750,09 €	101.750,09 €	101.750,09 €	101.750,09 €	1.221.001,11 €
Retribución propia	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	153.705,37 €
Seg.Social Trabajadores	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	46.111,61 €
Alquileres nave industrial	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	17.535,40 €
Primas de Seguros	2.630,31 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2.630,31 €
Publicidad y Promociones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministros	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	5.520,40 €
I.V.A.													- €
IVA repercutido	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	34.617,90 €	415.414,84 €
IVA soportado	17.992,56 €	17.992,56 €	17.992,56 €	17.992,56 €	17.992,56 €	17.992,56 €	17.992,56 €	17.992,56 €	17.992,56 €	17.992,56 €	17.992,56 €	17.992,56 €	215.910,70 €
IVA a pagar	16.625,34 €	16.625,34 €	16.625,34 €	16.625,34 €	16.625,34 €	16.625,34 €	16.625,34 €	16.625,34 €	16.625,34 €	16.625,34 €	16.625,34 €	16.625,34 €	199.504,14 €
Valor auxiliar				49.876,03 €			49.876,03 €			49.876,03 €			
Pago de IVA	46.522,89 €			49.876,03 €			49.876,03 €			49.876,03 €			196.150,99 €
<i>Impuestos sobre los beneficios</i>													- €
Ingresos	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	130.229,26 €	1.562.751,06 €
Gastos	121.506,41 €	121.506,41 €	121.506,41 €	121.506,41 €	121.506,41 €	121.506,41 €	121.506,41 €	121.506,41 €	121.506,41 €	121.506,41 €	121.506,41 €	121.506,41 €	1.458.076,97 €
Beneficio	8.722,84 €	8.722,84 €	8.722,84 €	8.722,84 €	8.722,84 €	8.722,84 €	8.722,84 €	8.722,84 €	8.722,84 €	8.722,84 €	8.722,84 €	8.722,84 €	104.674,09 €
Pago frac. Imptos. sobre los benef.				1.854,16 €			7.330,61 €			2.320,75 €		2.320,75 €	13.826,27 €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	- 51.151,76 €	44.524,33 €	44.524,33 €	- 57.081,89 €	44.524,33 €	44.524,33 €	- 62.558,34 €	44.524,33 €	44.524,33 €	- 57.548,49 €	44.524,33 €	42.203,58 €	125.533,45 €
SALDO ANTERIOR	312.441,10 €	261.289,35 €	305.813,68 €	350.338,02 €	293.256,13 €	337.780,46 €	382.304,80 €	319.746,46 €	364.270,79 €	408.795,12 €	351.246,64 €	395.770,97 €	
SALDO ACUMULADO	261.289,35 €	305.813,68 €	350.338,02 €	293.256,13 €	337.780,46 €	382.304,80 €	319.746,46 €	364.270,79 €	408.795,12 €	351.246,64 €	395.770,97 €	437.974,55 €	

Como podemos apreciar, el escenario optimista presenta cifras mucho mayores la realista y la póliza de crédito queda cerrada en enero del año 2, si se diese el caso, deberíamos invertir para no tener tanto capital ocioso y sacar rendimientos financieros del excedente en tesorería.

ANEXO 5

Escenario pesimista:

Año 5

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 5º AÑO	ene.-19	feb.-19	mar.-19	abr.-19	may.-19	jun.-19	jul.-19	ago.-19	sep.-19	oct.-19	nov.-19	dic.-19	TOTAL
COBROS	83.338,32 €	83.338,32 €	83.338,32 €	83.338,32 €	83.338,32 €	83.338,32 €	83.338,32 €	83.338,32 €	83.338,32 €	83.338,32 €	83.338,32 €	83.338,32 €	1.000.059,89 €
Ventas	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	790.047,32 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subvención al empleo autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Repercutido	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	210.012,58 €
PAGOS	95.683,18 €	70.023,68 €	70.023,68 €	94.737,96 €	70.023,68 €	70.023,68 €	94.737,96 €	70.023,68 €	70.023,68 €	94.737,96 €	70.023,68 €	70.023,68 €	940.086,47 €
Consumos	51.450,95 €	51.450,95 €	51.450,95 €	51.450,95 €	51.450,95 €	51.450,95 €	51.450,95 €	51.450,95 €	51.450,95 €	51.450,95 €	51.450,95 €	51.450,95 €	617.411,35 €
Retribución propia	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	12.808,78 €	153.705,37 €
Seg.Social Trabajadores	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	3.842,63 €	46.111,61 €
Alquileres nave industrial	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	1.461,28 €	17.535,40 €
Primas de Seguros	2.630,31 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2.630,31 €
Publicidad y Promociones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministros	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	460,03 €	5.520,40 €
<i>I.V.A.</i>													- €
IVA repercutido	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	17.501,05 €	210.012,58 €
IVA soportado	9.262,95 €	9.262,95 €	9.262,95 €	9.262,95 €	9.262,95 €	9.262,95 €	9.262,95 €	9.262,95 €	9.262,95 €	9.262,95 €	9.262,95 €	9.262,95 €	111.155,46 €
IVA a pagar	8.238,09 €	8.238,09 €	8.238,09 €	8.238,09 €	8.238,09 €	8.238,09 €	8.238,09 €	8.238,09 €	8.238,09 €	8.238,09 €	8.238,09 €	8.238,09 €	98.857,12 €
Valor auxiliar				24.714,28 €			24.714,28 €			24.714,28 €			
Pago de IVA	23.029,19 €			24.714,28 €			24.714,28 €			24.714,28 €			97.172,03 €
<i>Impuestos sobre los beneficios</i>													- €
Ingresos	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	65.837,28 €	790.047,32 €
Gastos	71.096,57 €	71.096,57 €	71.096,57 €	71.096,57 €	71.096,57 €	71.096,57 €	71.096,57 €	71.096,57 €	71.096,57 €	71.096,57 €	71.096,57 €	71.096,57 €	853.158,83 €
Beneficio	- 5.259,29 €	- 5.259,29 €	- 5.259,29 €	- 5.259,29 €	- 5.259,29 €	- 5.259,29 €	- 5.259,29 €	- 5.259,29 €	- 5.259,29 €	- 5.259,29 €	- 5.259,29 €	- 5.259,29 €	- 63.111,52 €
Pago frac. Imptos. sobre los benef.				- €			- €			- €		- €	- €
<i>DIFFERENCIA COBROS-PAGOS</i>	- 35.374,04 €	13.314,65 €	13.314,65 €	- 36.113,91 €	13.314,65 €	13.314,65 €	- 36.113,91 €	13.314,65 €	13.314,65 €	- 36.113,91 €	13.314,65 €	13.314,65 €	- 37.198,61 €
SALDO ANTERIOR	- 206.797,34 €	- 242.171,38 €	- 228.856,73 €	- 215.542,09 €	- 251.656,00 €	- 238.341,35 €	- 225.026,71 €	- 261.140,62 €	- 247.825,97 €	- 234.511,33 €	- 270.625,24 €	- 257.310,59 €	
SALDO ACUMULADO	- 242.171,38 €	- 228.856,73 €	- 215.542,09 €	- 251.656,00 €	- 238.341,35 €	- 225.026,71 €	- 261.140,62 €	- 247.825,97 €	- 234.511,33 €	- 270.625,24 €	- 257.310,59 €	- 243.995,95 €	

Como podemos ver debido a la falta de obtención de beneficios ni siquiera con el aumento de las ventas en el año 5, este proyecto es insostenible y tendríamos que de cerrar la empresa si fuera el caso.