



PLAN DE EMPRESA SERVICIO DE CLIENTE MISTERIOSO PARA COMERCIOS

LICENCIATURA ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS

AUTORA: M^aLLUCH CUENCA BONO

DIRECTORA: SOFÍA ESTELLÉS

Valencia, noviembre de 2016

Índice

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 Resumen	1
1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas	3
1.3 Objetivos	5
1.4 Metodología	6
2. ANTECEDENTES Y COYUNTURA ECONÓMICA ACTUAL.....	7
2.1 Motivación y justificación de la idea	7
2.2 Situación actual de la economía internacional y nacional	8
2.3 Aproximación al sector.....	19
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	24
3.1 Análisis del macroentorno. PESTEL	24
3.2 Análisis del microentorno. PORTER	26
3.3 Análisis de la competencia directa.....	28
3.4 Análisis DAFO.....	31
4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES y PROCESOS	34
4.1 Localización	34
4.2 Análisis de procesos	36
5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	38
5.1 Misión, visión, valores y objetivos	38
5.2 Forma jurídica y fiscal de la empresa	40
5.3 Análisis de los puestos de trabajo. Organigrama.....	44
6. PLAN DE MARKETING	48
6.1 Segmentación y público objetivo.....	49
6.2 Marketing-mix (producto, precio, promoción y distribución)	50
7. PLAN FINANCIERO	55
7.1 Balances provisionales, tres años, tres escenarios	60
7.2 Cuentas de resultados, ídem, ídem	67
7.3 Análisis de ratios.....	70
7.4 Análisis de inversión: VAN y TIR	74
7.5 Calendario de aplicación: GANTT.....	76
8. CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 1. Principales magnitudes de las economías.....	¡Error! Marcador no definido.

Anexo 2. Índices de cifra de negocios	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 3. Índices de ocupación.	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 4. Plan de Precios CliGo.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 5. Escenario optimista	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 6. Escenario pesimista.....	¡Error! Marcador no definido.

Índice Tablas

Tabla 1. PIB real de las economías avanzadas (variación porcentual anual)	10
Tabla 2. Situación y evolución del PIB en España.....	14
Tabla 3. Desempleo en España 3º trimestre 2016.....	16
Tabla 4. Evolución de la deuda en España.....	17
Tabla 5. IPC en España	18
Tabla 6. Resultados sector servicios vs. subsector 701,702 Actividades de las sedes centrales Actividades de consultoría de gestión empresarial Año 2015	22
Tabla 7. Comparación de la competencia.....	29
Tabla 8. Mobiliario y decoración	55
Tabla 9. Equipamiento	56
Tabla 10. Constitución y puesta en marcha.....	56
Tabla 11. Necesidades de financiación	56
Tabla 12. Plan de financiación.....	57
Tabla 13. Plan de amortizaciones.....	57
Tabla 14. Gastos de explotación.....	57
Tabla 15. Salario mensual por puesto	58
Tabla 16. Seguridad social a cargo de la empresa	58
Tabla 17. Retribución a los colaboradores.....	58
Tabla 18. Cobros en el primer ejercicio	59
Tabla 19. Balance de situación. Escenario realista.....	61
Tabla 20. Balance de situación. Escenario Optimista.....	63
Tabla 21. Balance de situación. Escenario pesimista	65
Tabla 22. Cuentas de resultados. Escenario Realista	67
Tabla 23. Cuentas de resultados. Escenario Optimista	68
Tabla 24. Cuentas de resultados. Escenario Pesimista.....	69
Tabla 25. Fondo de maniobra. Escenario Realista	70
Tabla 26. Ratios de liquidez. Escenario Realista.....	71
Tabla 27. Ratios de endeudamiento. Escenario Realista	72
Tabla 28. Flujos de caja. Escenario Realista	74

Tabla 29. Flujos de caja para el cálculo de la TIR	75
--	----

Índice ilustraciones

Ilustración 1. Crecimiento % del PIB en el mundo	9
Ilustración 2. Evolución del ratio de desempleo en el mundo	11
Ilustración 3. Perspectivas del desempleo en 2017	12
Ilustración 4. Variación del IPC desde sept. 2015 a sept. 2016.....	13
Ilustración 5. Evolución del PIB en España	14
Ilustración 6. Variación del PIB per cápita por CCAA en España	15
Ilustración 7. Evolución del ratio de desempleo en España.....	16
Ilustración 8. Variación mensual sector servicios	20
Ilustración 9. Índice por CCAA sector servicios	20
Ilustración 10. Tasa anual de ocupación por CCAA.....	21
Ilustración 11. Proporción de personal ocupado a 30/09/2015 en los CNAE 701,702 Actividades de las sedes centrales Actividades de consultoría de gestión empresarial.....	23
Ilustración 12. Análisis DAFO CliGo	31
Ilustración 13. Ubicación domicilio social CliGo	34
Ilustración 14. Flujo de los procesos principales.....	36
Ilustración 15. Organigrama de la empresa	44
Ilustración 16. Calendario GANTT	¡Error! Marcador no definido.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen

El objeto del presente Trabajo Final de Carrera (TFC) es la realización de un plan de empresa para ofrecer el servicio de cliente misterioso a empresas. Se pretende conocer la viabilidad de la idea de negocio teniendo en cuenta la situación económica del país y la competencia existente.

Desarrollando resumidamente la idea de negocio, se trataría de una empresa de servicios que disponga de personas que realicen visitas de forma oculta y simulada a las tiendas y oficinas de los comercios contratantes para poder medir la calidad o deficiencias del servicio prestado.

Esta herramienta permitirá mejorar la calidad de servicio de las empresas contratantes, pues el cliente misterioso es una metodología idónea para evaluar el nivel de satisfacción del cliente y permite identificar y resolver los puntos débiles de cada organización. Es una técnica de observación, a partir de la cual se observa y evalúa, mediante visitas no anunciadas, un lugar en concreto, según varios elementos predefinidos.

El origen de la idea proviene de la gran importancia que se da actualmente al servicio al cliente. Se ha convertido en una de las claves de diferenciación para muchas empresas, que pueden buscar un servicio especializado que le muestre su situación actual frente a los clientes y les indique los aspectos de mejora.

La idea de negocio se desarrollará en tres líneas diferenciadas:

- Servicio de cliente misterioso, junto con un estudio reportando la información recogida y las áreas de mejora.
- Detección de fraudes o estafas en la empresa contratante.
- Investigación y medición de los servicios que ofrece la competencia.

Se llevará a cabo el análisis de la situación actual de la economía internacional y nacional, aproximándose también al sector concreto de las empresas de marketing y consultoras.

También se realizará el análisis del entorno determinándose las oportunidades existentes y las estrategias a llevar a cabo para cubrir los objetivos de la empresa y diferenciarse de la posible competencia.

Para conseguir una buena organización de la empresa, se llevará a cabo el planteamiento del organigrama y se detallarán las funciones para cada uno de los puestos.

Por último se realizará el plan de marketing estudiando entre otros las cuatro variables del marketing mix, y el plan financiero, que mostrará finalmente la viabilidad del negocio.

1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

Capítulo del TFC	ANTECEDENTES Y COYUNTURA ECONÓMICA ACTUAL
Asignaturas relacionadas	- Macroeconomía - Economía Española y Regional
Breve justificación	En este capítulo se va a analizar la situación en la que se encuentran inmersas las empresas en la actualidad, tanto internacional como nacionalmente, aproximándose también al sector concreto de la empresas de marketing o consultoras. Las asignaturas de Macroeconomía y Economía Española y Regional destacan los aspectos más importantes a estudiar en este capítulo.

Capítulo del TFC	ANÁLISIS DEL ENTORNO
Asignaturas relacionadas	- Economía de la empresa I - Dirección Estratégica y Política de la Empresa
Breve justificación	Realización de un análisis en profundidad del entorno de la empresa, tanto del macroentorno, como del microentorno, así como de la competencia. Las herramientas para el desarrollo de este capítulo las dota las asignaturas de Economía de la Empresa I y Dirección Estratégica y Política de la Empresa.

Capítulo del TFC	ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES y PROCESOS
Asignaturas relacionadas	-Economía de la empresa I -Dirección Comercial
Breve justificación	En este capítulo se va a realizar un análisis de la posición del negocio y los procesos que se llevarán a cabo para el funcionamiento de la misma. Gracias a Dirección Comercial y Economía de la empresa I, se extrae la manera de realizar este análisis.

Capítulo del TFC	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	-Economía de la empresa I -Dirección de Recursos Humanos -Derecho de la Empresa -Gestión Fiscal de la Empresa -Legislación Laboral
Breve justificación	Explicación de cómo se va a organizar la empresa, su estructura jurídica y fiscal, y la organización a nivel interno del personal, extrayendo las herramientas de la asignatura Dirección de Recursos Humanos y complementariamente del resto de asignaturas nombradas anteriormente

Capítulo del TFC	PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	-Economía de la empresa I -Dirección Comercial -Marketing en empresas de servicios
Breve justificación	Análisis comercial de negocio, examinando su público objetivo y estudiando cada una de las variables de su Marketing-mix. Durante la licenciatura se han llevado a cabo distintos planes de marketing en las asignaturas arriba descritas.

Capítulo del TFC	PLAN FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	-Dirección Financiera -Contabilidad General y Analítica -Contabilidad Financiera - Economía de la empresa
Breve justificación	Realización de una previsión financiera de la sociedad en sus primeros años, a través del análisis financiero. Se estudiarán las inversiones y financiación necesarias, así como los ingresos/gastos esperados y la tesorería necesaria para los primeros años del negocio. Para la realización de todos los cálculos se cuenta con el apoyo de las asignaturas descritas anteriormente impartidas en la licenciatura.

1.3 Objetivos

A lo largo del siguiente Plan de empresa se pretende conseguir los siguientes objetivos:

- Analizar la situación económica actual en el territorio nacional, y más concretamente en la provincia de Valencia para estudiar la manera de adecuación a la sociedad actual.
- Realizar un estudio del sector en el que se desarrollará la actividad de CliGo para conocer las posibilidades de éxito del negocio.
- Llevar a cabo un análisis de entorno, tanto del microentorno como del macroentorno, para conocer los factores que pueden afectar al negocio y cómo afrontarlos.
- Estudiar la ubicación del negocio a lo largo de la ciudad de Valencia teniendo en cuenta la cercanía con los clientes potenciales y los costes que pueda acarrear.
- Crear un esquema de los procesos productivos que se realizarán en la actividad diaria, semanal y mensual de manera detallada.
- Estudiar las diferentes formas de constitución de la empresa y escoger la que más se adapte a las necesidades de la misma, teniendo en cuenta factores como la responsabilidad societaria y el presupuesto disponible para su creación y mantenimiento.
- Establecer el número de puestos de trabajo necesarios para el desarrollo de la actividad de manera eficiente.
- Realizar un estudio del público objetivo y fijar el marketing mix a seguir por la organización.
- Llevar a cabo una serie de análisis financieros para estudiar las necesidades económicas y la viabilidad del negocio desde el punto de vista financiero.

Alcanzando todos estos objetivos se podrá llevar a cabo la realización del actual Plan de Empresa de manera coherente y efectiva, analizando todos los puntos posibles que pueden afectar a la creación de una empresa.

1.4 Metodología

Para la realización del presente plan de empresa se ha contado con las siguientes fuentes de información en cada uno de los capítulos del presente trabajo:

- Base de datos SABI para caracterizar el sector de las otras actividades de consultoría de gestión empresarial.
- Uso de la técnica del “Brainstorming” para la creación del nombre del negocio.
- Búsqueda de fuentes de información con datos de la situación económica actual tanto nacional como internacional.
- Uso de los análisis PESTEL y PORTER para el análisis del macro entorno y el microentorno.
- Uso del análisis DAFO para la determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del negocio.
- Páginas web de las empresas competidoras para definir las necesidades no cubiertas a cubrir por CliGo.
- Datos del Instituto Nacional de estadística para la recolección de la situación del sector y de la demografía del país.
- Programa Smartsheet para la realización del diagrama de Gantt en el que se sitúan temporalmente las tareas a realizar para poner en marcha la sociedad.

2. ANTECEDENTES Y COYUNTURA ECONÓMICA ACTUAL

2.1 Motivación y justificación de la idea

La motivación de esta idea surge porque se detecta una posible oportunidad de negocio en una empresa especializada en el llamado “cliente misterioso”.

En la actualidad, muchas de las empresas que trabajan en contacto directo con el cliente final, han observado la importancia del trato con el cliente y la diferenciación que pueden llegar a tener respecto a la competencia si este trato se corresponde con lo esperado por el cliente. De aquí surge la idea de crear un negocio que ayude a otras empresas a sacar el mayor partido a la atención al cliente, observando la situación actual y dando una solución que mejore la calidad del servicio.

El nombre de la empresa ha surgido usando la técnica del brainstorming. Mediante esta técnica se enuncia en que va a basarse el negocio, los participantes anotan todas las relaciones posibles con esta definición apuntando todos los nombres que se ocurran en notas, más tarde se agrupan por categorías, se ponen en común y se decide el más adecuado. Este nombre se busca en el registro de empresas y como no existe ninguna empresa en el mismo sector con este mismo nombre, se decide que el nombre de la empresa sea CliGo.

CliGo se centrará en dotar a las empresas de las herramientas para mejorar su trato al cliente, realizando un estudio previo de su posición frente al mismo.

2.2 Situación actual de la economía internacional y nacional

Antes de empezar con el plan de empresa, se debe conocer la situación económica actual, para poder tomar las decisiones de manera realista. Por ello, se realizará un análisis estudiando los factores más importantes de la economía, diferenciando la situación internacional de la del territorio español.

Economía Internacional

Durante el año 2015 el crecimiento del producto mundial bruto fue del 2,4%, teniendo una previsión del 2,8%. Desde hace ocho años y todavía en la actualidad, la economía internacional sigue sumergida en la crisis financiera global, se continúa teniendo grandes dificultades para estimular la inversión y reavivar el crecimiento a todos los niveles.

En la última década, la economía mundial se ha visto frenada por diversas razones: incertidumbres macroeconómicas persistentes, bajos precios de las materias primas y flujos de comercio decrecientes, volatilidad creciente de tipos de cambio y flujos de capital, estancamiento de la inversión y disminución del crecimiento de la productividad y una continua desconexión entre las actividades del sector financiero y las del sector real.

Las datos para 2016 y 2017 prevén una leve mejora con crecimientos del 2,9% y del 3,2% respectivamente. Se espera que la normalización de la política monetaria en los Estados Unidos ayude a reducir algunas incertidumbres de política, al mismo tiempo que prevengan una excesiva volatilidad en los tipos de cambio y en los precios de los activos. Los costes de financiamiento podrían incrementarse debido a la normalización monetaria, pero las tasas de interés crecientes deberían promover mayores inversiones en el corto plazo. Las mejoras previstas en el crecimiento mundial se basan también en una previsión de una bajada en el precio de las materias primas, lo que debería promover nuevas inversiones y elevar el crecimiento, especialmente en las economías dependientes de materias primas.

Entre las previsiones, se espera que las economías desarrolladas contribuyan en mayor medida al desarrollo mundial, aunque la inflación permanece baja en las economías desarrolladas, mientras que la volatilidad de la inflación y del crecimiento se mantiene alta. Además se prevé que la ralentización del desarrollo económico perjudique al mercado laboral y a la inversión, experimentando una gran desaceleración. Todas estas reflexiones se extraen del *Anexo 1. Principales magnitudes de las economías*.

Para poder conocer la situación actual en la que nos encontramos de manera más detallada se va a estudiar los indicadores que la determinan. Se empezará por el análisis del PIB real, continuando con el empleo y la población y terminando con la inflación.

Empezando por el PIB real cabe destacar que hace tres décadas, las economías emergentes y en desarrollo representaban el 36% del PIB mundial,

mientras que en los últimos 5 años, este tipo de economías representan el 58% del PIB mundial. Con lo cual, los esfuerzos deben centrarse en incrementar el PIB de las economías emergentes. A continuación se muestra una ilustración con el crecimiento del % del PIB de todos los países del mundo de manera porcentual. Puede observarse que la evolución de la mitad sur del hemisferio, donde se encuentran gran parte de las economías emergentes, es positiva en la mayoría de los países. Por otro lado se observa que grandes países como Estados Unidos o Rusia mantienen crecimientos negativos del PIB.

Ilustración 1. Crecimiento % del PIB en el mundo



Fuente: Banco mundial (2016)

En cuanto a la situación de las principales economías, puede observarse la siguiente tabla.

Tabla 1. PIB real de las economías avanzadas (variación porcentual anual)

	Promedio										Cuarto trimestre ²				
	1998-2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2021	2015:T4	2016:T4	2017:T4
PIB real															
Economías avanzadas	2,8	0,2	-3,4	3,1	1,7	1,2	1,2	1,8	1,9	1,9	2,0	1,8	1,8	2,1	1,9
Estados Unidos	3,0	-0,3	-2,8	2,5	1,6	2,2	1,5	2,4	2,4	2,4	2,5	2,0	2,0	2,6	2,4
Zona del euro	2,4	0,5	-4,5	2,1	1,6	-0,9	-0,3	0,9	1,6	1,5	1,6	1,5	1,6	1,6	1,5
Alemania	1,7	0,8	-5,6	3,9	3,7	0,6	0,4	1,6	1,5	1,5	1,6	1,2	1,3	1,6	1,6
Francia	2,4	0,2	-2,9	2,0	2,1	0,2	0,7	0,2	1,1	1,1	1,3	1,9	1,4	1,3	1,0
Italia	1,5	-1,1	-5,5	1,7	0,6	-2,8	-1,7	-0,3	0,8	1,0	1,1	0,8	1,0	1,3	1,0
España	3,9	1,1	-3,6	0,0	-1,0	-2,6	-1,7	1,4	3,2	2,6	2,3	1,6	3,5	2,1	2,5
Países Bajos	2,8	1,7	-3,8	1,4	1,7	-1,1	-0,5	1,0	1,9	1,8	1,9	2,1	1,0	2,6	1,2
Bélgica	2,4	0,7	-2,3	2,7	1,8	0,2	0,0	1,3	1,4	1,2	1,4	1,4	1,4	1,2	1,5
Austria	2,6	1,5	-3,8	1,9	2,8	0,8	0,3	0,4	0,9	1,2	1,4	1,1	1,2	1,6	1,3
Grecia	3,9	-0,3	-4,3	-5,5	-9,1	-7,3	-3,2	0,7	-0,2	-0,6	2,7	1,5	-0,8	0,5	3,2
Portugal	2,1	0,2	-3,0	1,9	-1,8	-4,0	-1,1	0,9	1,5	1,4	1,3	1,2	1,3	1,6	1,2
Irlanda	6,8	-2,2	-5,6	0,4	2,6	0,2	1,4	5,2	7,8	5,0	3,6	2,7	9,3	2,1	5,7
Finlandia	3,8	0,7	-8,3	3,0	2,6	-1,4	-0,8	-0,7	0,4	0,9	1,1	1,6	0,7	1,3	1,0
República Eslovaca	4,9	5,7	-5,5	5,1	2,8	1,5	1,4	2,5	3,6	3,3	3,4	3,2	4,0	3,4	3,5
Lituania	6,7	2,6	-14,8	1,6	6,0	3,8	3,5	3,0	1,6	2,7	3,1	3,3	2,7	-0,4	-9,5
Eslovenia	4,3	3,3	-7,8	1,2	0,6	-2,7	-1,1	3,0	2,9	1,9	2,0	1,5	2,6	1,6	2,2
Luxemburgo	5,1	-0,8	-5,4	5,7	2,6	-0,8	4,3	4,1	4,5	3,5	3,4	3,0	1,1	5,5	2,2
Letonia	7,7	-3,6	-14,3	-3,8	6,2	4,0	3,0	2,4	2,7	3,2	3,6	4,0	2,5	4,5	3,5
Estonia	6,7	-5,4	-14,7	2,5	7,6	5,2	1,6	2,9	1,1	2,2	2,8	3,4	0,8	2,4	3,0
Chipre	4,3	3,7	-2,0	1,4	0,4	-2,4	-5,9	-2,5	1,6	1,6	2,0	2,0	2,7	1,5	2,3
Malta	2,2	3,3	-2,5	3,6	2,0	2,9	4,0	4,1	5,4	3,5	3,0	2,8	3,5	3,6	2,8
Japón	1,0	-1,0	-5,5	4,7	-0,5	1,7	1,4	0,0	0,5	0,5	-0,1	0,7	0,8	1,1	-0,8
Reino Unido	3,0	-0,5	-4,2	1,5	2,0	1,2	2,2	2,9	2,2	1,9	2,2	2,1	1,9	2,0	2,2
Corea	4,8	2,8	0,7	6,5	3,7	2,3	2,9	3,3	2,6	2,7	2,9	3,0	3,0	2,4	3,0
Canadá	3,2	1,0	-2,9	3,1	3,1	1,7	2,2	2,5	1,2	1,5	1,9	2,0	0,5	1,7	2,0
Australia	3,6	2,6	1,8	2,3	2,7	3,5	2,0	2,6	2,5	2,5	3,0	2,8	3,0	2,3	3,2
Taiwan, provincia china de	5,0	0,7	-1,6	10,6	3,8	2,1	2,2	3,9	0,7	1,5	2,2	2,9	-0,1	1,2	2,3
Suiza	2,4	2,2	-2,1	2,9	1,9	1,1	1,8	1,9	0,9	1,2	1,5	1,8	0,3	1,5	1,5
Suecia	3,5	-0,6	-5,2	6,0	2,7	-0,3	1,2	2,3	4,1	3,7	2,8	2,1	4,5	2,7	2,9
Singapur	5,5	1,8	-0,6	15,2	6,2	3,7	4,7	3,3	2,0	1,8	2,2	2,8	1,7	1,8	2,2
Hong Kong, RAE de	3,8	2,1	-2,5	6,8	4,8	1,7	3,1	2,6	2,4	2,2	2,4	3,1	2,0	2,7	2,0
Noruega	2,4	0,4	-1,6	0,6	1,0	2,7	1,0	2,2	1,6	1,0	1,5	2,1	0,3	2,0	1,0
República Checa	3,7	2,7	-4,8	2,3	2,0	-0,9	-0,5	2,0	4,2	2,5	2,4	2,2	4,0	3,2	2,0
Israel	3,9	3,1	1,3	5,5	5,0	2,9	3,3	2,6	2,6	2,8	3,0	2,9	2,4	2,9	3,2
Dinamarca	2,0	-0,7	-5,1	1,6	1,2	-0,1	-0,2	1,3	1,2	1,6	1,8	2,1	0,6	2,6	1,8
Nueva Zelanda	3,5	-0,4	0,3	2,0	1,8	2,8	1,7	3,0	3,4	2,0	2,5	2,4	3,7	0,8	2,9
Puerto Rico	2,5	-1,8	-2,0	-0,4	-0,4	0,0	0,0	-0,1	-1,3	-1,3	-1,4	-0,5
Macao, RAE de	5,0	3,4	1,3	25,3	21,7	9,2	11,2	-0,9	-20,3	-7,2	0,7	3,0
Islandia	4,6	1,5	-4,7	-3,6	2,0	1,2	4,4	2,0	4,0	4,2	3,2	2,4	2,7	7,6	2,7
San Marino	...	1,7	-12,8	-4,6	-9,5	-7,5	-3,0	-1,0	1,0	1,1	1,2	1,3
<i>Partida informativa</i>															
Principales economías avanzadas	2,4	-0,3	-3,8	2,8	1,6	1,4	1,2	1,7	1,8	1,8	1,9	1,7	1,6	2,1	1,7

Fuente: Informe perspectivas de la economía mundial: Fondo monetario Internacional (2015).

Puede apreciarse que la peor situación en cuanto a crecimientos del PIB en las principales economías avanzadas se da en el año 2009, con un crecimiento negativo del 3,8%, viéndose ya latente en el anterior año, en el que el crecimiento fue negativo del 0,3%. En el año 2009, el 90% de las principales economías sufrieron decrecimientos en el PIB, en mayor o menor medida.

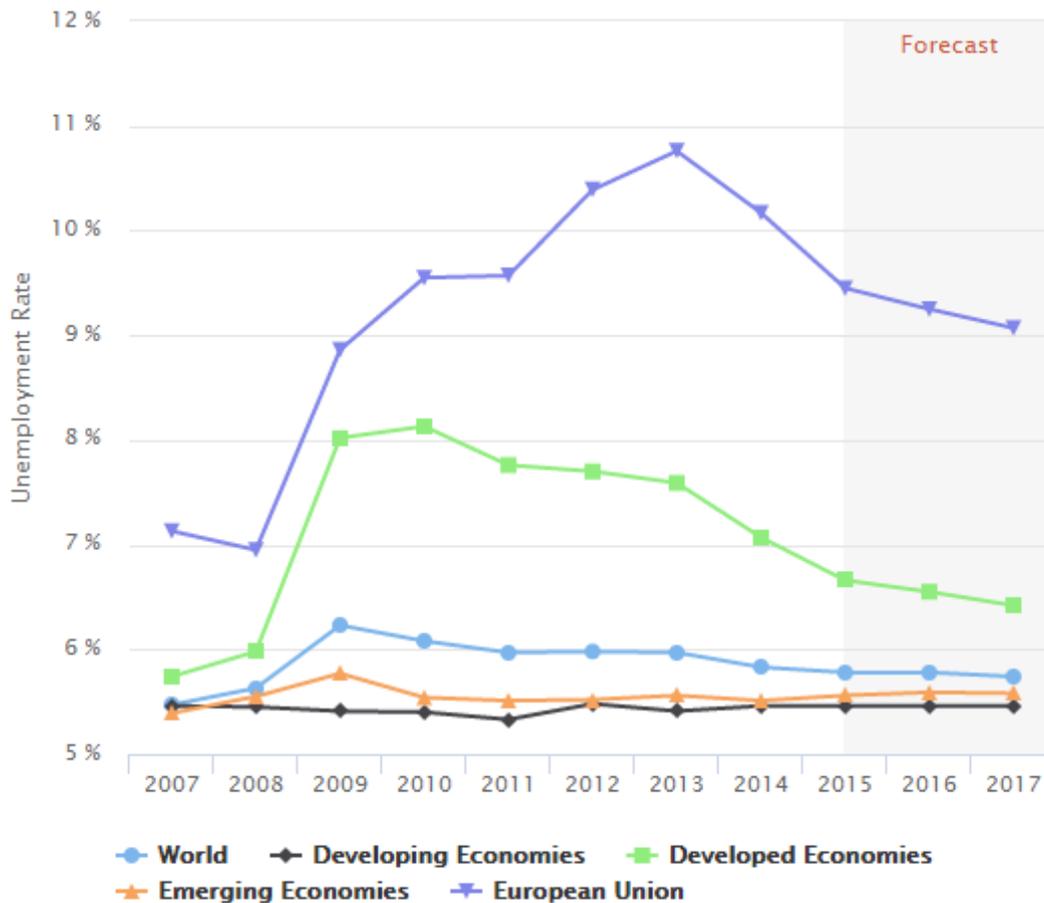
En los años posteriores el PIB viene de datos muy bajos, con lo cual es más sencillo que crezca, pero esto no ocurre en todas las economías por igual. La zona Euro se ve muy afectada por la grave crisis sufrida desde el año 2009 al 2013. Los países de esta zona que más han afectado a esta situación han sido Grecia, Italia, Portugal y España.

Se puede apreciar que la tendencia de los últimos años con crecimientos negativos del PIB se prevee que queden subsanados a cierre de 2016 en la mayoría de las principales economías y que los crecimientos sigan siendo positivos en los próximos años.

Otro indicador a estudiar para conocer la economía mundial es el empleo.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del desempleo en la última década en las diferentes agrupaciones de países y en la media de todos ellos. En rasgos generales, la tasa de desempleo se ha mantenido relativamente constante durante la última década, excepto en el año 2008 con un aumento de la misma provocado por la crisis económica detectada sobre todo en los países desarrollados.

Ilustración 2. Evolución del ratio de desempleo en el mundo



Fuente: Organización Internacional del trabajo (2015)

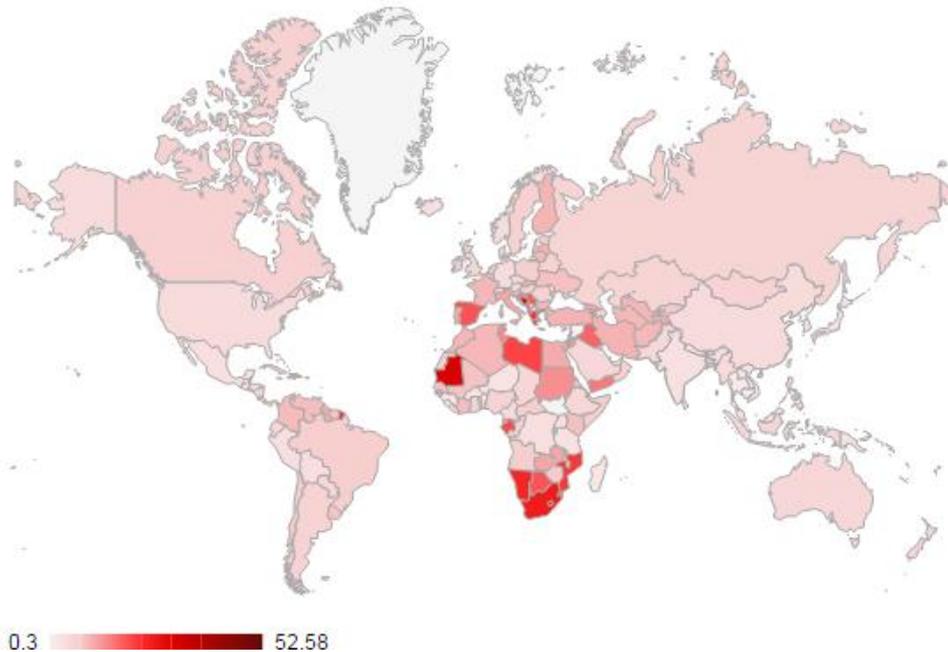
Se puede concluir que las economías en desarrollo y emergentes tienen unas tasas de desempleo menores al 6%, que además se mantienen con el paso de los años y no varían considerablemente. En el caso de las economías desarrolladas, teniendo en cuenta todos los países que las forman, la situación es bastante más desfavorable. En los primeros años de la década estudiada, el ratio de desempleo era inferior al 6%, pero a partir de 2008 ya no se vuelve a repetir este dato. Aun así la evolución ha sido positiva en los últimos años.

Estudiando estos datos frente a la evolución de los países que forman la Unión Europea se observa una gran brecha que demuestra una gran crisis laboral en esta zona. La evolución es similar a la de las economías desarrolladas, a

excepción de que el año 2010 no registra sus datos más altos de desempleo, sino que sigue siendo creciente hasta casi un 11% en 2013.

En cuanto a las perspectivas para el año 2017, como podemos ver en la siguiente ilustración, algunos países de Europa como España o Grecia, y algunos otros del norte y el sur de África son los que mantienen las más elevadas tasas de desempleo.

Ilustración 3. Perspectivas del desempleo en 2017



Fuente: Organización Internacional del trabajo (2016)

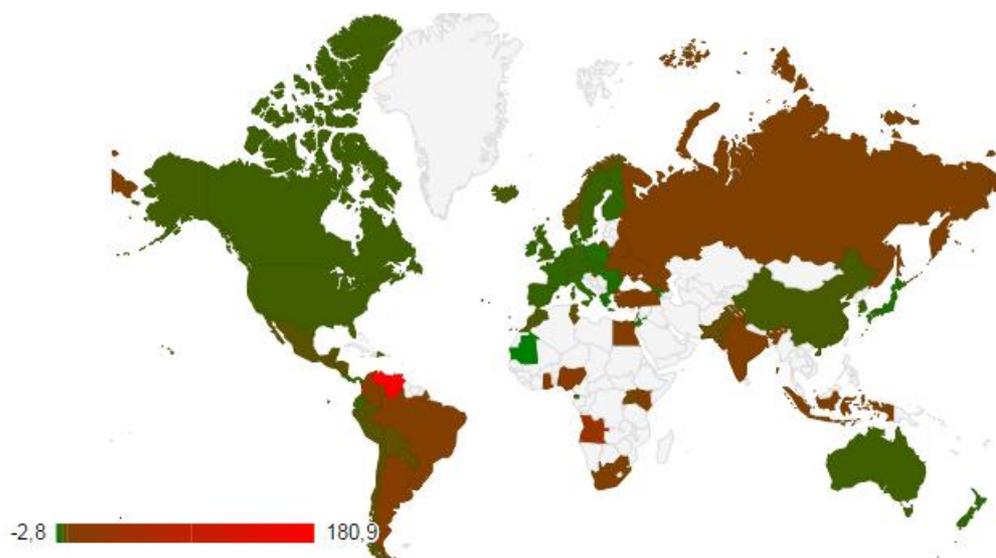
Se considera que el desarrollo debe llevarse a cabo a través del empleo. Las economías en vías de desarrollo están alcanzando a las economías desarrolladas y son los países que crean empleo de calidad los que más avanzan.

Aún así, las diferencias entre los empleos de calidad siguen siendo significativas, puesto que el número de trabajadores con rentas bajas sigue siendo alto en todo el mundo a pesar de los progresos llevados a cabo. Se estima que en los próximos cinco años será necesario crear doscientos millones de empleos para mantener el ritmo de crecimiento de la población en edad de trabajar en los países en desarrollo y emergentes, y si este empleo no es de la calidad se verán obligados a emigrar.

Por último, en cuanto a la inflación, se puede observar la siguiente ilustración en la que se compara el aumento de precios entre septiembre de 2015 y septiembre de 2016. Tratamos la inflación según la definición de la misma por el Banco central Europeo, que indica que es “cuando se produce un aumento

generalizado de los precios que no se limita a determinados artículos y cuando la moneda local comienza a perder valor adquisitivo”.

Ilustración 4. Variación del IPC desde sept. 2015 a sept. 2016



Fuente: datosmacro.com (2016)

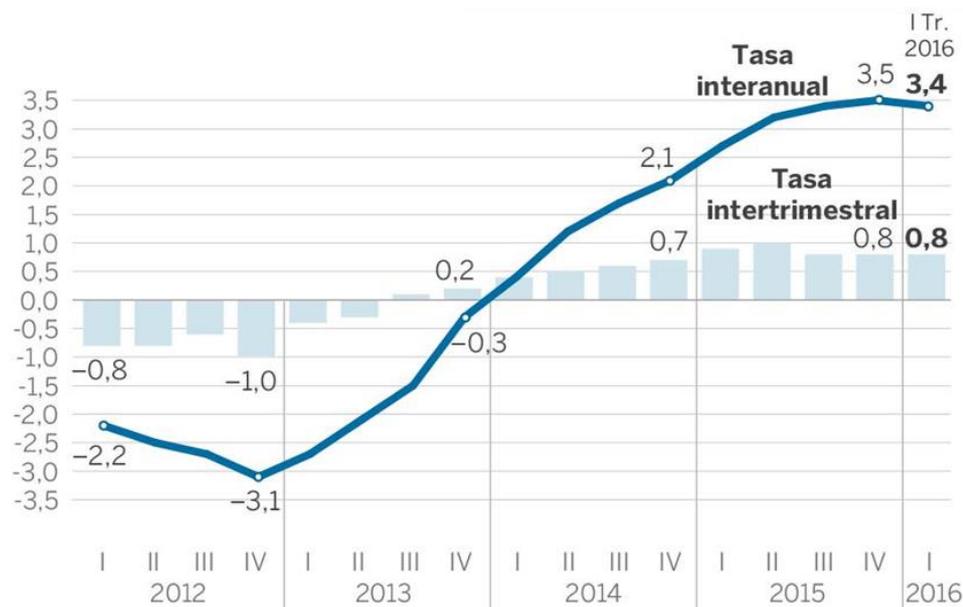
Siguiendo este principio, las economías con mayor inflación son Venezuela, Sudán, Malawi Irán y Ghana. En rasgos generales, el aumento continuo en el precio de los productos puede producirse por problemas de desabastecimiento, incremento insatisfecho de la demanda y una considerable circulación de la moneda local. Esta situación se aplica especialmente a algunos países donde no existe una política económica que permita una inflación reducida, o que se encuentren en periodo de guerra, como ocurre en la mayoría de los países anteriormente nombrados.

Economía nacional

Después del estudio de las principales magnitudes económicas en el mundo, se observa que España es uno de los países más perjudicados en la zona euro por la coyuntura económica internacional.

La evolución del Producto Interior Bruto del país hasta el año 2016 desde el año 2012 ha sido creciente, y desde principios de 2014 los crecimientos del mismo son positivos, lo que indica leves recuperaciones respecto al lustro anterior.

Ilustración 5. Evolución del PIB en España



Fuente: El País (2016)

El PIB de España en el tercer trimestre de 2016 ha crecido un 0,7% respecto al trimestre anterior, una décima inferior a la del segundo trimestre de 2016, cuando fue del 0,8%. Además, la variación interanual del PIB ha sido del 3,2%, dos décimas menos que la del segundo trimestre de 2016, cuando fue del 3,4%.

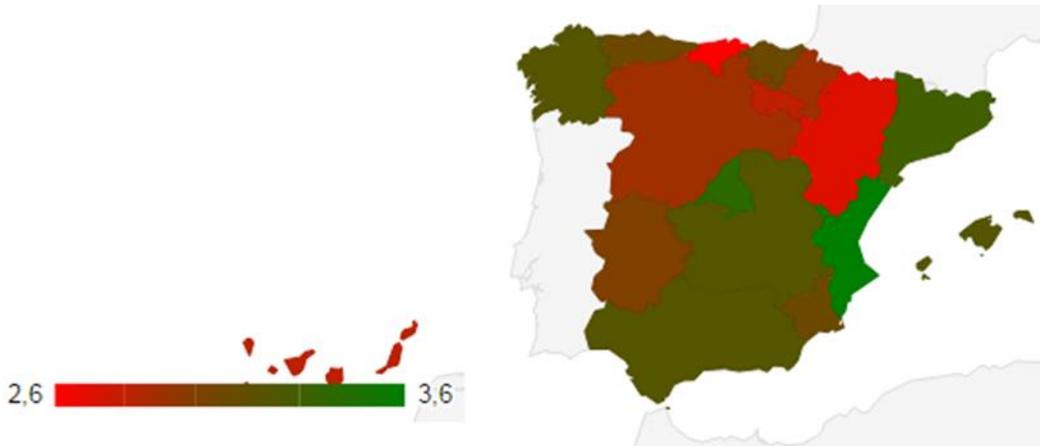
Tabla 2. Situación y evolución del PIB en España

PIB España 2016: Evolución Trimestral				PIB Per Capita Trimestral 2016			
Fecha	PIB Mill. €	Var. Trim.	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Trim.	Var. Anual
III Trim 2016		0,7%	3,2%	II Trim 2016	5.998€	1,4%	4,0%
II Trim 2016	278.209€	0,8%	3,4%	I Trim 2016	5.918€	0,4%	3,7%
I Trim 2016	274.437€	0,8%	3,4%	< PIB España 2015			
< PIB España 2015							
Evolución anual PIB España			Evolución anual PIB Per capita España				
Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Anual		
2015	1.081.190€	3,2%	2015	23.200€	2,3%		
2014	1.041.160€	1,4%	2014	22.780€	1,2%		
2013	1.031.272€	-1,7%	2013	22.518€	-0,2%		
2012	1.042.872€	-2,6%	2012	22.562€	-1,5%		
2011	1.070.413€	-1,0%	2011	22.900€	-1,3%		
2010	1.080.913€	0,0%	2010	23.200€	-0,4%		
2009	1.079.034€	-3,6%	2009	23.300€	-4,1%		
2008	1.116.207€	1,1%	2008	24.300€	1,7%		
2007	1.080.807€	3,8%	2007	23.900€	5,3%		
2006	1.007.974€	4,2%	2006	22.700€	6,6%		
2005	930.566€	3,7%	2005	21.300€	6,0%		

Fuente: www.datosmacro.com (2016)

España tiene un PIB Per cápita trimestral en 2016 de 5.998€, superior al mismo dato de 2015 en 229 €. Este dato es variable para cada una de las Comunidades Autónomas que forman el país. Podemos ver su situación en la siguiente ilustración.

Ilustración 6. Variación del PIB per cápita por CCAA en España

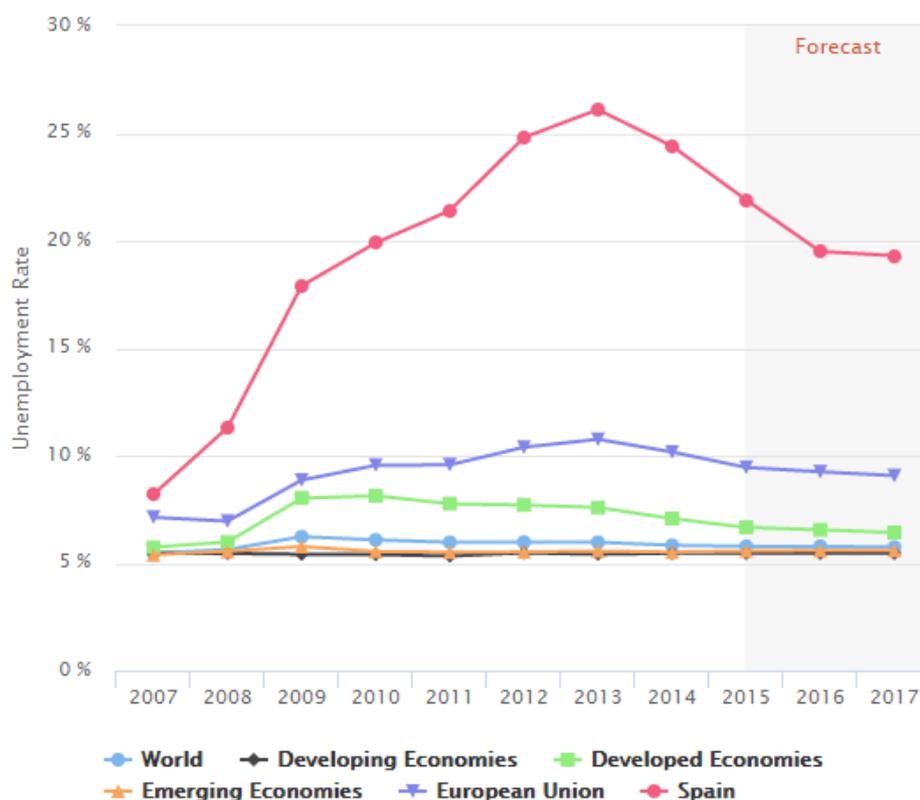


Fuente: www.datosmacro.com (2016)

Las comunidades autónomas con mejor situación en cuanto al PIB per cápita son la Comunidad de Madrid, País Vasco, Cataluña, Aragón y la Comunidad Valenciana. Aunque para todas las comunidades la variación del PIB per cápita respecto a 2015 es positiva de al menos un 2,6%.

En relación con el desempleo español, se puede observar en la siguiente ilustración, a escala con la anteriormente vista en la situación internacional, España es uno de los países de la Unión Europea con mayor tasa de desempleo. Alcanzó su valor más elevado en el año 2013 y desde entonces la tasa decrece, con una previsión en 2017 de cerca del 19%, sin grandes diferencias respecto a 2016.

Ilustración 7. Evolución del ratio de desempleo en España



Fuente: Organización Internacional del trabajo (2016)

De manera disgregada por sexos y edades, los datos del tercer trimestre de 2016 indican que el desempleo en las mujeres sigue siendo superior al de los hombres en más de tres puntos porcentuales.

Según edades, la mayor parte del desempleo está localizada en la población más joven, preparada pero sin grandes posibilidades en el mercado laboral. España es el país de la unión europea con mayor paro juvenil junto con Grecia, en los últimos años.

Tabla 3. Desempleo en España 3º trimestre 2016

	Total	De 20 a 24 años	De 25 a 54 años	De 55 y más años
Total	18,91	39,27	17,50	15,98
Hombres	17,39	39,35	15,65	15,53
Mujeres	20,66	39,18	19,60	16,53

Fuente: INE(2016)

Estos datos provocan que gran parte de los jóvenes emigre a otros países para encontrar un trabajo o un trabajo de mejor calidad. España es uno de los países que menos retiene al talento, y además tampoco consigue captar talento extranjero.

Aun así, España se encuentra entre los 20 mejores países en productividad laboral por empleado, pero ocupa el octavo puesto por la cola en la relación entre el salario y la productividad.

En cuanto a la deuda del país frente al PIB se sitúa en los valores más altos desde hace más de 30 años. A cierre de 2015, la deuda se situaba en más de un millón de euros, lo que suponía el 99,8% del PIB y 23.067 euros per cápita. Estos datos se agravan en el año 2016, en el segundo trimestre se registra el 101% de deuda sobre el PIB, más de 23.700 euros per cápita. España se sitúa entre los países con mayor deuda en la Unión Europea.

Tabla 4. Evolución de la deuda en España



Fuente: www.datosmacro.com (2016)

Por último, se destaca la evolución de la inflación en el país como otro indicador importante para conocer su situación económica.

Como se muestra en la siguiente ilustración, el IPC en el mes de octubre de 2016 es del 0,5% acumulado desde enero, y del 0,7% en comparación interanual.

Tabla 5. IPC en España

IPC España Octubre 2016			
	Interanual	Acum. desde Enero:	Variación mensual
IPC General [+]	0,7%	0,5%	1,1%
< IPC 2016-09			
España: IPC anual			
	2015	2014	
IPC General [+]	0%	-1,0%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	1,8%	-0,3%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	1,3%	0,4%	
Vestido y calzado [+]	0,5%	0,2%	
Vivienda [+]	-2,3%	-0,2%	
Menaje [+]	0,1%	-0,6%	
Medicina [+]	0,5%	-0,2%	
Transporte [+]	-2,8%	-5,5%	
Comunicaciones [+]	0,5%	-5,7%	
Ocio y Cultura [+]	0,2%	-1,2%	
Enseñanza [+]	0,5%	1,2%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	0,9%	0,6%	
Otros bienes y servicios [+]	1,7%	1,3%	

Fuente: www.datosmacro.com (2016)

En el ejercicio 2015, el IPC se estabiliza en el 0% lo que indica una mayor estabilidad en este aspecto, aunque los datos son variables dependiendo del sector. Los valores más contrapuestos se localizan en los sectores de la vivienda y el transporte con datos del IPC inferiores al -2% y en los sectores de alimentos y bebidas no alcohólicas y de otros bienes y servicios con más de un 1,7% en positivo.

A partir de todos los datos anteriores puede concluirse que la situación nacional es positiva en cuanto al PIB respecto a los pasados años, aunque la deuda iguala al PIB actualmente. El empleo sigue siendo una materia pendiente a mejorar, sobretodo en la población más joven y el IPC se encuentra estable respecto a los años anteriores aunque por sectores el valor es muy variable.

2.3 Aproximación al sector

Entre los tres sectores en los que se divide la actividad profesional, CliGo se puede clasificar en el sector terciario o de servicios, más concretamente en las actividades profesionales, científicas y técnicas.

Mediante la página web *www.cnae.com* se extrae el CNAE del negocio:

M.- ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS

702.- Actividades de consultoría de gestión empresarial

CNAE 7022.- Otras actividades de consultoría de gestión empresarial.

El Instituto Nacional de Estadística indica que el código 7022 comprende: “los servicios de asesoramiento, orientación y asistencia prestados a las empresas y otras organizaciones en materia de administración, como la planificación organizativa y estratégica de la empresa, reingeniería de procesos empresariales, gestión de cambios en la empresa, reducción de costes y otras cuestiones financieras; los objetivos y políticas de marketing; las políticas, las prácticas y la planificación de recursos humanos; las estrategias de indemnización y jubilación; los planes de producción y la planificación de control.

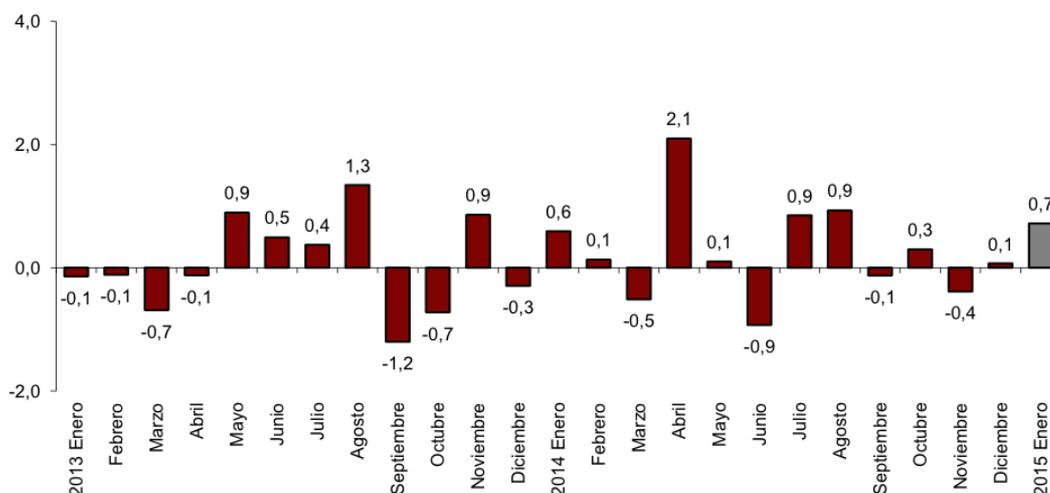
Esta prestación de servicios empresariales puede comprender el asesoramiento, orientación y asistencia prestados a las empresas y los organismos públicos en relación con:

- El diseño de sistemas de contabilidad, de programas de contabilidad de los costes y de procedimientos de control presupuestario.
- El asesoramiento y ayuda a las empresas y organismos públicos para la planificación, la organización, la eficacia y el control, la informática de gestión, etc.”

La última encuesta global del sector servicios del INE (2015) nos indica los índices de la cifra de negocios del sector servicios y del subsector en el que nos encontramos, además de los índices de ocupación por sector. *Anexos 2 y 3.*

En cuanto al sector de servicios de mercado se sitúa en un 88,5 teniendo un crecimiento en el último año del 2%. Para el mes de enero la variación mensual del índice es del 0,7%, seis décimas superior al de diciembre. En la siguiente ilustración puede observarse el crecimiento mensual desde enero de 2013 a enero de 2015.

Ilustración 8. Variación mensual sector servicios

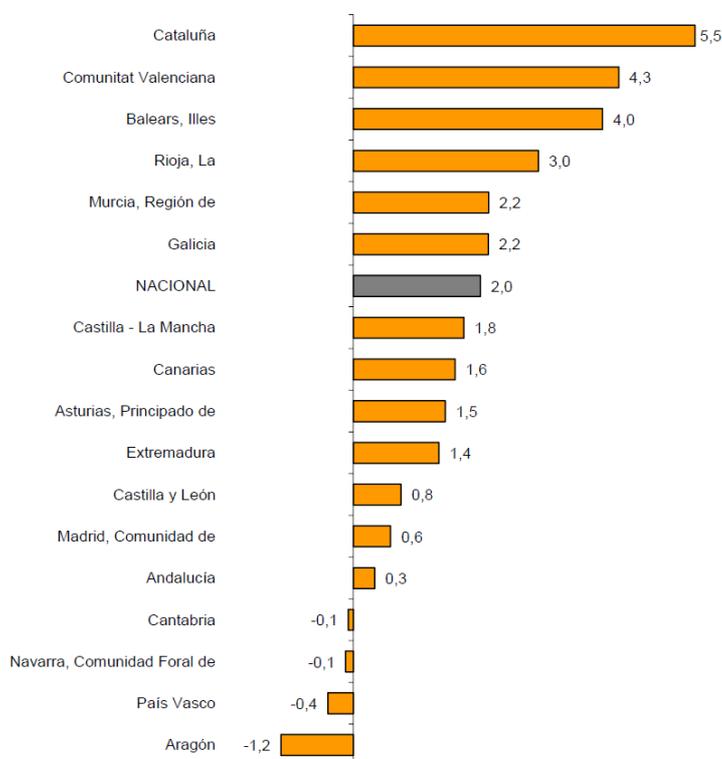


Fuente: INE (2015)

Si se estudia el índice por comunidades, la comunidad valenciana se sitúa en una de las de mayor crecimiento en el último ejercicio con un 4,3%.

Ilustración 9. Índice por CCAA sector servicios

Índices generales: nacional y por comunidades autónomas
Tasa anual de la cifra de negocios

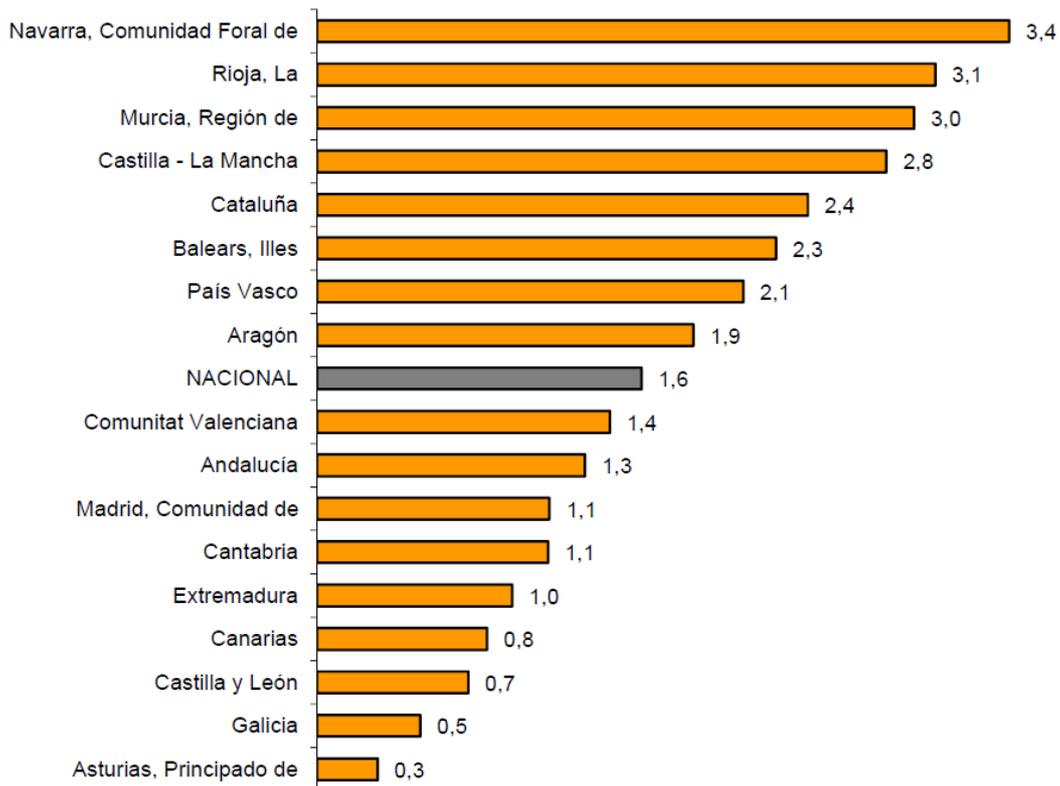


Fuente: INE (2015)

En cuanto al índice de ocupación del sector es del 95,1 con un incremento en el último ejercicio de un 1,6%, aunque por comunidades autónomas, la tasa de variación anual de ocupación en la Comunidad Valenciana fue del 1,4%, inferior a la media nacional.

Ilustración 10. Tasa anual de ocupación por CCAA

Índices generales: nacional y por comunidades autónomas Tasa anual de ocupación



Fuente: INE (2015)

Para las Actividades profesionales, científicas o técnicas en concreto el índice de cifra de negocios se encuentra en 77,9, inferior al índice del sector, pero aumentando en el último año un 2,5%. En el mes de enero de 2015 no se produce aumento ni decremento del índice. En cuanto al índice de ocupación es de 95,2, aumentando en el último año un 1,4%.

Más concretamente, para el subsector donde se encontraría nuestra actividad, "Actividades jurídicas, de contabilidad y de consultoría de gestión empresarial" el índice de la cifra de negocios es muy elevado, del 90,1 sufriendo en el último año un aumento del 2,4 %. En cuanto al índice de ocupación es de 99,1, aumentando en el último año un 1,4%.

Para el CNAE en el que se enmarca la actividad de la empresa estudiada encontramos la información recogida en la siguiente tabla junto con el subsector de las actividades de sedes centrales.

Tabla 6. Resultados sector servicios vs. subsector 701,702 Actividades de las sedes centrales Actividades de consultoría de gestión empresarial Año 2015

	Sector Servicios	CNAE 701,702	CNAE/Sector
Número de empresas	1.290.272	12.429	0,96%
Número de locales	1.393.216	13.094	0,94%
Volumen de negocio (miles de €)	419.201.878 €	6.851.227 €	1,63%
Valor de la producción (miles de €)	331.741.529 €	5.947.500 €	1,79%
Valor añadido a precios de mercado (miles de €)	184.968.087 €	3.686.880 €	1,99%
Valor añadido al coste de los factores (miles de €)	189.004.709 €	3.861.405 €	2,04%
Gastos de personal (miles de €)	117.522.115 €	2.680.834 €	2,28%
Compras y gastos en bienes y servicios (miles de €)	244.574.821 €	3.524.339 €	1,44%
Compras de bienes y servicios para la reventa (miles de €)	97.722.436 €	1.269.085 €	1,30%
Inversión en activos materiales (miles de €)	28.398.494 €	191.814 €	0,68%
Personal ocupado (media anual)	5.337.939	58.900	1,10%
Personal remunerado (media anual)	4.182.209	51.543	1,23%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos INE (2015), del CNAE

El número de empresas que se dedican a estas actividades en 2015 eran un total de 12.429 con 13.094 locales en los que se desarrollan su actividad, lo que representa casi un 1% del total de los locales del sector servicios. El volumen de negocio se sitúa en 6.851 millones de €, el 1,63% del total del sector servicios, con un valor de la producción de 5.948 millones de €, un 1,79 % del total del sector. Esto significa que el subsector en el que nos encontramos tiene una mayor producción que el sector servicios en su conjunto.

Además, el valor añadido a precios de mercado es de 3.687 millones de € y al coste de los factores de 3.861 millones de €, cerca de un 2% del total del sector servicios.

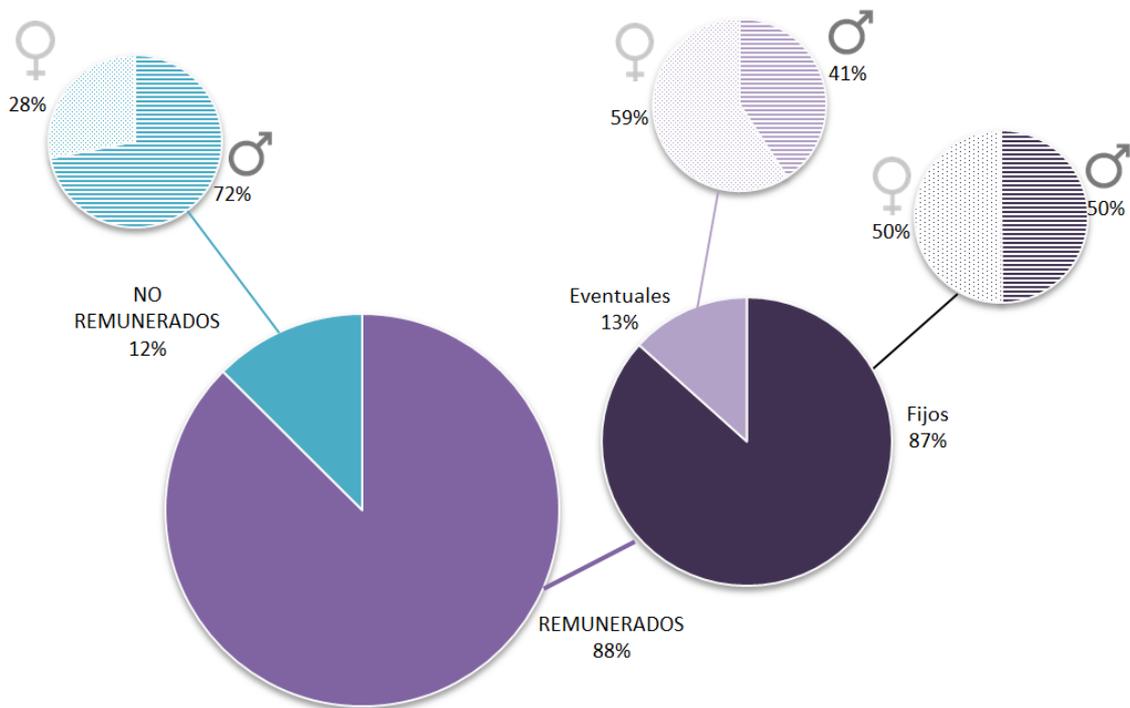
Por otro lado, los gastos de personal de los CNAE 701 y 702 fueron en 2015 de 2.681 millones de €, cantidad bastante elevada respecto al sector servicios, debido a que el principal activo de una empresa como CliGo es el personal.

En cuanto a las compras y gastos en bienes y servicios el CNAE donde engloba su actividad CliGo dedica 3.524 millones de € y 1.269 millones para la reventa.

En cuanto a los activos materiales, el sector servicios invirtió en 2015 28.398 millones de €, y los CNAE 701 y 702 un 0,68% de esta cantidad. Esta cifra es baja por la poca necesidad de activos mobiliarios e inmobiliarios que se necesitan para desarrollar la actividad las empresas como CliGo.

Por último, analizando el índice de personal en el subsector (ilustración 11), se puede destacar que el 88% del mismo es remunerado. Entre el personal remunerado un 87% tiene un contrato fijo dividiéndose por sexos al 50%, mientras que el 13% de los eventuales son en su mayoría hombres.

Ilustración 11. Proporción de personal ocupado a 30/09/2015 en los CNAE 701,702 Actividades de las sedes centrales Actividades de consultoría de gestión empresarial.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos INE (2015), del CNAE

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Análisis del macroentorno. PESTEL

El macroentorno se define como el conjunto de variables y fuerzas que influyen o pueden influir en el desarrollo de la actividad de un sector. Este conjunto afectará de igual manera a todas las empresas que ejerzan actividades similares y no podrán ser controladas por las mismas. En este caso se estudiará el sector de las actividades de consultoría de gestión empresarial.

Se usará el modelo PESTEL para estudiar las variables y fuerzas que afectan al sector, clasificando las mismas en seis tipos: político, económico, social, tecnológico, entorno ambiental y legal.

Factores políticos

La situación política actual de incertidumbre ante la creación de gobierno crea una desconfianza generalizada hacia el futuro de la política del país.

No se prevén cambios importantes en cuanto a la legislación local que afecte en el desarrollo de la actividad de CliGo.

Factores económicos

Después de seis años de recesión económica, se refuerza la recuperación que comenzó en el segundo semestre de 2013, creciendo el PIB en un 3%, habiendo aumentado la demanda interna. Los factores que influyen en esta mejora de la situación son: el aumento de la confianza de los hogares e inversores debido a la creación de empleo, mejores condiciones de crédito, deflación, una bajada de los precios del petróleo, el inicio de la recuperación en Europa, la implementación de nuevas reformas económicas y la depreciación del euro. Aun así, estos efectos de la bajada de precio del petróleo y la depreciación del euro tienden a normalizarse.

El sector financiero se ha visto beneficiado por la bajada de los costes del préstamo en el mercado de obligaciones y al esfuerzo presupuestario. Por otro lado, el déficit público ha disminuido debido a la bajada de los tipos de interés. Aun así la deuda pública continúa incrementándose, llegando a valores en el segundo trimestre de 2016 del 100,50% sobre el PIB, y dejando a España en el año 2015 en uno de los países con mayor posición en el ranking de todo el mundo. En cuanto a la deuda privada se vuelven a valores de hace 5 años con una deuda no consolidada de los hogares del 70,6% sobre el PIB y de las empresas del 108,1%.

La tasa de desempleo actual es de cerca del 20% concentrándose sobre todo en la población más joven, pero ha decrecido respecto a los pasados años debido a la disminución de la población activa y la creación de nuevos

contratos temporales. Además, el 30% de los asalariados percibe el salario mínimo interprofesional.

Factores sociales

El análisis del punto de venta frente a los clientes es conveniente realizarlo desde un punto de vista neutral desde fuera de la empresa independientemente de su tamaño, pero cabe destacar la configuración empresarial española, con más del 99% de PYMES sobre el total de empresas. Debido a esta condición, se subcontratan muchos servicios que la empresa por sí sola no está dispuesta a prestar, ya sea económicamente o por la experiencia que les pueda aportar la empresa externa.

Por otro lado, el estilo de vida en nuestro país también crea la configuración empresarial con muchos pequeños negocios, en el sector de la restauración, de la belleza, etc., debido a la propensión al gasto y el buen clima, que prestan sus servicios a los clientes de manera directa y que podrían verse favorecidos con los servicios prestados por CliGo.

Además, la forma de ser de los españoles afecta en sus hábitos de compra. La población española prefiere sentirse bien tratada y que el gasto realizado al recibir un producto o servicio se corresponda con lo esperado, si además de cumplir esta expectativa, se supera, puede fidelizarse al cliente y conseguir una repetición del mismo, y para ello es muy importante conocer que herramientas utilizar para que esto suceda.

Factores tecnológicos

En cuanto a los factores tecnológicos que afectan al sector de las actividades de consultoría de gestión empresarial, no se detectan fuerzas importantes que puedan afectar.

En la actualidad el uso de las tecnologías está muy generalizado y puede llevar a usar reemplazar los medios clásicos por tecnológicos para llevar a cabo un trabajo. En este caso, la forma de trabajar de CliGo podría hacer que los informes que deben realizar los colaboradores después de las visitas se realicen en una aplicación en su smartphone, por ejemplo.

Factores medioambientales

Para la protección del medioambiente se crean medidas a nivel empresarial como el reciclado de residuos, o la reducción de emisiones. Estos deberán ponerse en práctica también en CliGo.

Factores legales

Los cambios legislativos que pueden afectar al sector en el que se encuentra CliGo no se prevén relevantes para la consecución de la actividad de la misma.

3.2 Análisis del microentorno. PORTER

En el actual apartado se van a estudiar las variables de dentro del sector que pueden influir directamente sobre la actividad y capacidad de la empresa objeto del presente TFC.

Para realizar dicho análisis se usará el modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter. A continuación se desarrollará el modelo viendo cómo afectan dichas fuerzas a dicha empresa.

La amenaza de entrada

En este apartado se desarrollan las principales barreras que se deben superar para competir con éxito en el sector en el que se encuentra la empresa. Estas son las siguientes:

- Las economías de escala: entendemos el concepto como que a mayor producción menor coste. Dentro del sector de la consultoría esta relación no es un factor muy importante aunque el recurso humano puede ser más eficiente si se trabaja por proyectos y un equipo de personas lleva diversas empresas. Esto puede llevar a una pequeña reducción de costes de personal igual para todas las empresas del sector.
- Los requerimientos de inversión: En una empresa como CliGo el gran peso de los gastos son de personal, pero en el inicio de la actividad será necesaria la inversión en un local, ya sea adquiriéndolo o arrendándolo. Además se deberá realizar la compra de todo el material informático necesario para llevar a cabo la actividad, entre otros.
- La experiencia: En el caso de este tipo de empresas la experiencia y la cartera de clientes que se posee es un factor clave, que puede que la competencia ya posea, por lo que se deberá poner mucho ímpetu en este punto.
- Acceso a canales de proveedores o distribución: El acceso a nuestros colaboradores será también un punto clave, pues serán necesarias gran cantidad de acciones para conseguir una cartera de colaboradores para llevar a cabo la actividad.
- Diferenciación: Se buscará ofrecer algo que el resto de competidores no puedan conseguir y se acerque de la manera más cercana posible a lo esperado por el cliente. Se intentará aproximarse a lo ofrecido por la competencia más fuerte, pero siempre aportando algo más. Este aspecto será fundamental para el buen desarrollo del negocio que tratamos.

La amenaza de los sustitutos

CliGo dispondrá de personas que realicen visitas de forma oculta a las tiendas y oficinas de los comercios contratantes para poder medir técnicamente la calidad o deficiencias del servicio que estas prestan, y posteriormente realizará un informe con la situación actual y las áreas de mejora. Con lo cual, un

sustituto completo únicamente podría ser una empresa que realice la misma actividad.

Por otro lado, un sustituto parcial del servicio que ofrece CliGo será el caso en el que una empresa ofrezca algo a cambio de que un cliente de información sobre el servicio recibido.

También puede recibirse información sobre el trato recibido en un comercio mediante las redes sociales o blogs, que aportan gran cantidad de información y que es altamente valorada.

Aun pudiendo obtener información del trato recibido mediante estos canales, el servicio posterior de análisis y mejora que ofrecen el tipo de empresas como CliGo solo es ofrecido por ellas.

El poder de los compradores

En el caso de CliGo el comprador será la empresa que contrate los servicios que ofrecemos. La configuración de empresas en España está formada principalmente por Pymes, lo que hará que estos sean nuestros principales compradores.

Tendrán el poder de comparar para encontrar una gran calidad con un precio asequible, por lo que esta relación será primordial en su elección. Además, deberán considerar que nuestros servicios le aportan unos conocimientos clave para crecer en su negocio.

El poder de los proveedores

En el caso de CliGo puede localizarse como proveedor de servicios a los colaboradores que participan en los proyectos para que estos sean posibles.

Al establecerse una relación temporal con los mismos y acotada en el tiempo, y al disponer de una amplia carter de colaboradores la presión que puedan afectar los mismos sobre la empresa no será muy elevada.

Rivalidad competitiva

En el sector en el que nos encontramos la diferenciación vendrá por la calidad del servicio en su mayor parte, y en el precio en segundo lugar. Además también vendrá por llegar a nuestro cliente de una manera más rápida y más convincente que el competidor.

Se deberá trabajar mucho en estos aspectos para diferenciarnos del resto e intentar satisfacer las necesidades de nuestro cliente mejor que la competencia.

3.3 Análisis de la competencia directa

En el siguiente apartado se describirán las características de las empresas competidoras.

Se puede distinguir a la competencia según el ámbito territorial al que se dirigen y la nacionalidad de las mismas. En el ámbito de trabajo en el que va a actuar CliGo se localizan otras dos organizaciones que se dedican completa o parcialmente a la misma actividad y además se localizan también en la Comunidad Valenciana.

- La primera de ellas es El cliente indiscreto C.B. Ofrece sus servicios desde 1999 y están presentes en toda España. En la actualidad cuentan con más de diez mil evaluadores y han realizado más de 130 mil visitas, gracias a esto ha podido trabajar ampliamente en gran cantidad de subsectores del sector servicios como la automoción o la hostelería. Se describe como especialista en Mystery presencial, Mystery calling, Mystery online y en Análisis de ventas perdidas. Sus colaboradores no están especializados, si no que prestan sus servicios eventualmente a la empresa.
- Por otro lado, en la Cámara de Comercio de Valencia también se prestan actividades de este tipo. Tiene como objetivo dar a conocer al empresario el nivel real de servicio y atención al cliente ofrecido en el establecimiento por todos los empleados. Se indica que realizan visitas sorpresa a los comercios por parte de consultores expertos, los cuales evalúan el cumplimiento de los aspectos relacionados con la atención al cliente y su decisión de compra. Dirige su actividad a empresas del sector del comercio minorista de la provincia de Valencia.

Prestando servicios similares a los que presta CliGo a nivel tanto nacional como internacional se encuentran las siguientes empresas:

- SGS-Lodge ofrece soluciones comerciales de todo tipo de manera internacional con una amplia experiencia. En cuanto al Mystery shopping presta los servicios de cliente misterioso para tiendas, hoteles y restaurantes y concesionarios de automóviles principalmente. También utiliza los canales presencial, telefónico y on line para prestar sus servicios, con evaluadores locales debidamente formados. Además ofrece el servicio de visualización de resultados en una plataforma on line.
- Multi-value presta sus servicios en varios países de Europa, estando sus servicios más enfocados en empresas multinacionales para los que puede prestar sus servicios en los distintos países. Tienen oficinas en Bélgica, Holanda y Alemania. Desde las oficinas de Bélgica se prestan los servicios al sur de Europa incluido España, pero no aporta cercanía a una empresa española que quiera contratar sus servicios, puesto que deberá contar con la movilidad continuada de las personas que analicen la situación de la empresa, además de una cultura

empresarial distinta. Como valor añadido ofrece un servicio de encuestas a clientes con una Tablet en el momento del cobro.

- Mr.What, está situada en Madrid y presta servicios de auditoría y consultoría además del Mystery shopping. Cuenta con 4 años de experiencia y enfoca el servicio a puntos de venta de la misma organización, a la competencia y a franquicias. Abarca las mismas líneas de negocio que CliGo, pudiendo ofrecer clientes presenciales, telefónicos u on-line.
- GFK cuenta con una dilatada experiencia en el sector de consultoría, y más recientemente con el Mystery shopping. NO especifica las modalidades que lleva a cabo pero ofrecen en un estudio posterior la recomendación del producto, la atención al cliente prestada, el cumplimiento de los estándares marcados por la compañía y auditorías del entorno en el caso de la distribución.
- Internacional Service Check tiene una experiencia de dos décadas y presta sus servicios y utiliza tecnología novedosa para el desarrollo de su actividad. Presta sus servicios a todo tipo de negocios pero están enfocados a la hostelería, el comercio, la automoción y los servicios financieros. Han trabajado para importantes firmas nacionales e internacionales.

A continuación se detalla la comparación de las características más importantes para todas las empresas encontradas como competencia directa:

Tabla 7. Comparación de la competencia

	Localización	Ámbito de actuación	Publico objetivo	Experiencia	Líneas de negocio en clientes misterioso	Especialización de colaboradores	Localización de colaboradores
CliGo	Valencia	Nacional	Todo tipo de empresas	Ninguna	Presencial, telefónico y online	Formación concreta sobre el proyecto	Locales
El Cliente Indiscreto	Elche	Nacional	Todo tipo de empresas	17 años	Presencial, telefónico y online	No especializados	Locales
Cámara de Comercio Valencia	Paterna	Valencia	Empresas minoristas	No específica	No específica	No específica	No específica
SGS-Lodge	Madrid	Internacional	Todo tipo de empresas	Más de 100 años	Presencial, telefónico y online	Especializados	Nacionales
Multi-value	Amberes (Bélgica)	Internacional	Todo tipo de empresas	15 años	Presencial, telefónico y online	Especializados	Locales
Mr.What	Madrid	Internacional	Todo tipo de empresas	4 años	Presencial, telefónico y online	No especializados	No específica
GFK	Madrid	Internacional	Todo tipo de empresas	80 años	No específica	No especializados	Nacionales
Internacional Service Check	Basel (Suiza)	Internacional	Todo tipo de empresas	20 años	No específica	No especializados	Locales

Fuente: Elaboración propia

3.4 Análisis DAFO

En el presente apartado se realiza el análisis DAFO que nos dará un diagnóstico sobre el estado de CliGo, tanto a nivel interno con las fortalezas y debilidades de la organización, como a nivel externo con sus oportunidades y amenazas.

Ilustración 12. Análisis DAFO CliGo.



Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas

En el ámbito interno de la empresa, CliGo presenta las siguientes fortalezas:

- Personalización del proyecto: cada uno de los proyectos que se llevan a cabo están totalmente personalizados y adaptados a las necesidades del cliente, realizando un seguimiento en el tiempo y aportando todos los detalles necesarios.
- Resolución del caso con estudio de las áreas de mejora: para cada caso, una vez finalizadas las visitas se realiza un informe con el comportamiento observado y las áreas de mejora de la empresa cliente, con implantación de nuevas actuaciones y una posible revisión futura para conocer los efectos de la misma.
- Colaboradores especializados y formados: las personas que realicen las visitas a los comercios de los clientes serán formados tanto de manera

on-line como presencial. Además según el proyecto se seleccionarán las personas según su perfil.

Debilidades

- Cartera de clientes baja: como cualquier empresa en sus inicios se deberán realizar acciones de captación de clientes para empezar a realizar proyectos, pues en sus inicios la cartera de clientes será muy reducida.
- Presupuesto reducido: se parte con un presupuesto reducido pero suficiente para empezar con la actividad, que deberá comenzar a dar beneficios en los primeros meses para poder hacer frente a los gastos de personal.
- Baja capacidad de endeudamiento
- Expansión a corto plazo reducida: el ámbito de actuación actual estará limitado a un número de proyectos al mes en el territorio de actuación. Para realizar una expansión tanto territorial como orgánica será necesario afianzar la relación con los clientes de manera que aporte seguridad al negocio.

Oportunidades

- Existencia de gran cantidad de PYMEs: gran parte de la composición empresarial del país está formada por pequeñas y medianas empresas, que no disponen en muchas ocasiones de un departamento interno que pueda realizar los servicios que aporta CliGo. Por ello, este tipo de empresas de servicios serán posibles clientes.
- Gran cantidad de empresas de servicios en el ámbito de actuación.

Amenazas

- Alta experiencia de la competencia: la competencia directa está altamente especializada en el servicio y cuenta con años de experiencia realizándolo, esto le aporta mayor rapidez y una mejor reputación.
- Recurrencia de los clientes a una misma empresa: en la mayoría de los casos, si al contratar un servicio a una empresa se ha tenido buena experiencia, se recurre a contratar a la misma para un servicio similar. Por ello la cartera de clientes de la competencia podrá ser fiel a la misma.

Una vez realizado el análisis DAFO, se realizará el análisis CAME para mantener las fortalezas, corregir las debilidades, explotar las oportunidades y afrontar las amenazas.

Mantener las fortalezas

Se deberán preservar las fortalezas que diferencian la empresa objeto del presente TFC y que la mantienen en el mercado. La personalización y el aporte de un valor añadido al aportado por la competencia mantendrán a los clientes y dará más posibilidades de crear otros nuevos.

Corregir las debilidades

En cuanto a la financiación, es posible que sea necesaria la financiación externa. Además será necesario crear un equilibrio entre la cartera de clientes que podrá crecer con acciones de captación, y la expansión de la organización que deberá ser acorde a las necesidades de manera que evolucionen.

Explotar las Oportunidades

Se intentará aprovechar la gran cantidad de pequeñas y medianas empresas de servicios que existen en el ámbito de actuación de CliGo.

Afrontar las amenazas

Para afrontar las diferencias respecto a los competidores será necesario aportar un valor diferencial que re direcciona los actuales clientes de la competencia a CliGo, mediante diversas acciones de marketing.

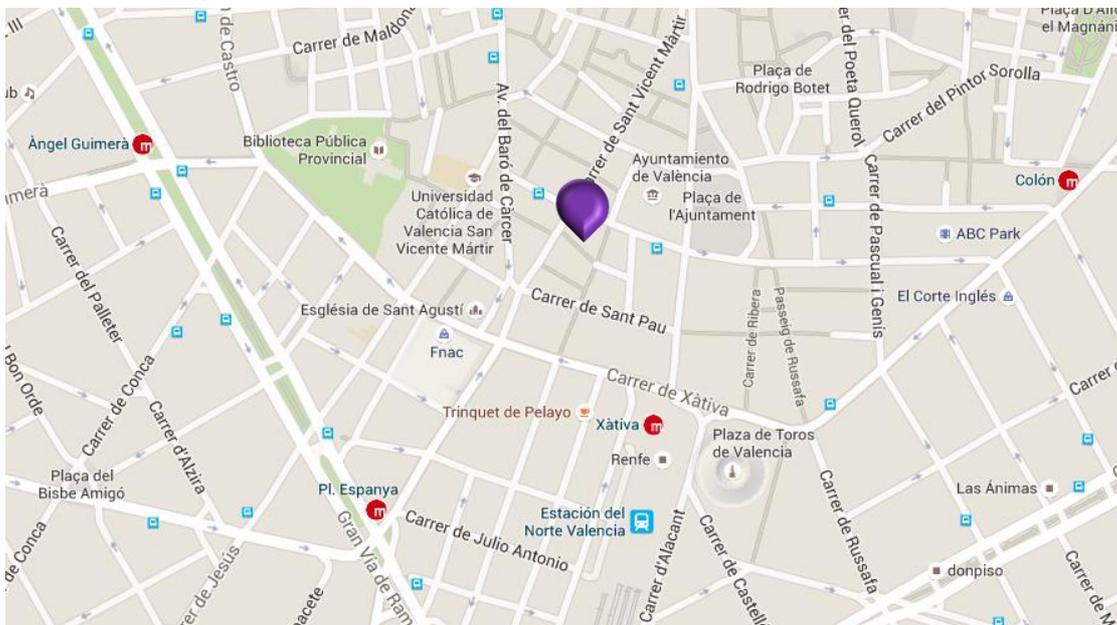
4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS

4.1 Localización

En cuanto a la localización de las oficinas se pretende cubrir dos objetivos, cercanía con las empresas contratantes y accesibilidad de los colaboradores que realicen el papel de cliente misterioso. Además será necesario disponer de una suficiente para ubicar una sala como oficina y otras dos de reuniones: para citas con los clientes y para citas con los colaboradores, además de una pequeña sala de espera. Para ello, se busca un local en el centro de Valencia y accesible mediante transporte público que además disponga de tres salas y una estancia en la entrada.

Teniendo en cuenta las necesidades anteriormente citadas, y tras una búsqueda de locales con dichas características, el negocio se ubicará en Valencia en el número 7 de la calle Martínez Cubells de Valencia, domicilio social en el que se encontrarán las oficinas de la empresa. Esta ubicación dotará al negocio de una gran facilidad de acceso tanto a los clientes como a los colaboradores, al localizarse en el centro de Valencia y cercano a la estación de metro de Colón. Además, al poseer 170 m² y 6 estancias, será posible desarrollar la actividad con comodidad.

Ilustración 13. Ubicación domicilio social CliGo.



Fuente: Elaboración propia.

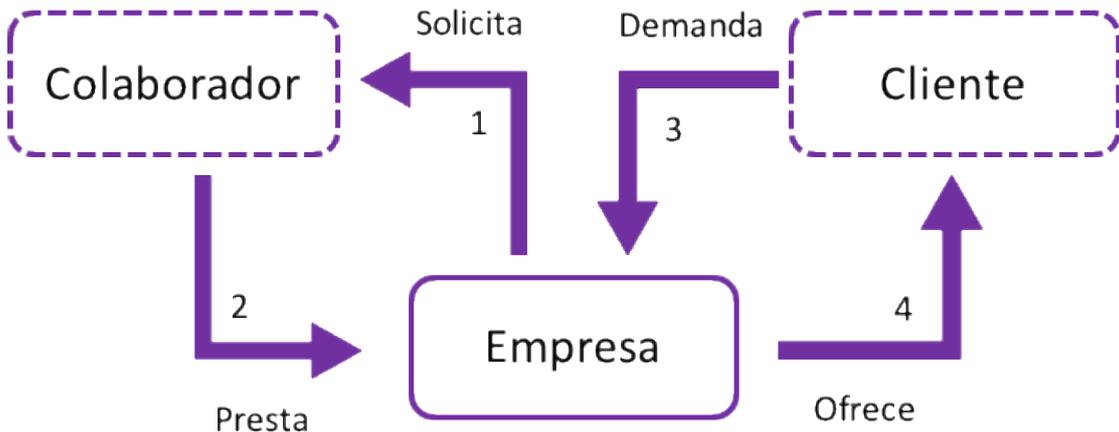
En tal domicilio se producirán los trabajos diarios de oficina además de las entrevistas a los candidatos a realizar el trabajo de cliente misterioso. En

cambio las visitas de los colaboradores con los clientes contratantes de llevará a cabo en los distintos negocios.

4.2 Análisis de procesos

Los principales procesos que llevará a cabo la empresa son los que se detallan a continuación.

Ilustración 14. Flujo de los procesos principales.



Fuente: Elaboración propia.

Se distinguen tres entidades: colaborador, cliente y empresa. La única entidad con conexión entre las otras dos entidades será la empresa. Las relaciones existentes entre las tres entidades con las siguientes:

- La empresa solicita a los colaboradores el servicio de cliente misterioso y los colaboradores se lo prestan.
- Los clientes demandan el servicio de mystery shopper a la empresa y esta se lo ofrece.

En base a estas relaciones principales se dan todos los procesos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. Los procesos principales y de apoyo se detallan a continuación:

Procesos principales:

Los procesos principales son los procesos propios de la empresa para realizar su actividad, y pueden dividirse en la escala de tiempo en la que suelen ejecutarse. De esta manera encontramos los siguientes tipos de procesos:

- Mensualmente:
 - Realización de reunión de equipo para conocer el avance de los proyectos.
 - Reunión con los clientes para presentar los resultados y las áreas de mejora.

- Realización de entrevistas a posibles colaboradores para los proyectos futuros.
- Semanalmente:
 - Acogida a los nuevos colaboradores.
 - Realización de acciones de formación a los colaboradores complementarias a las realizadas on-line, informándoles del proyecto a realizar y aportando el cuestionario a cumplimentar.
 - Asignación de proyectos a los colaboradores.
 - Elaboración de guiones para la visita y cuestionarios para cada proyecto por parte del formador. Este cuestionario será el que posteriormente rellenará el colaborador tras la visita al cliente.
 - Reuniones con los colaboradores para analizar las visitas realizadas y comentar el cuestionario cumplimentado.
 - Realización de informes del seguimiento de los proyectos
 - Acciones de captación de clientes.
- Diariamente:
 - Visitas de los colaboradores a los clientes en los negocios de los mismos y elaboración de los cuestionarios pertinentes.
 - Cumplimentación de los cuestionarios tras las visitas por parte de los colaboradores.

Procesos de apoyo:

Como procesos de apoyo se pueden destacar las siguientes acciones:

- Procesos contables y administrativos habituales de una empresa, como el control de pagos e ingresos.
- Contratación de colaboradores y cálculo del importe a percibir por su colaboración.
- Revisión de la efectividad de los cursos on-line para colaboradores
- Recepción y registro de llamadas de los clientes y/o colaboradores por parte del auxiliar administrativo.
- Mantenimiento de la página web y de las diversas bases de datos, proceso secundario pero importante en la consecución de los objetivos de la empresa por almacenar toda la información de los clientes y colaboradores.

5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 Misión, visión, valores y objetivos

La misión, la visión, los valores y los objetivos de la empresa son el pilar de toda organización y guiarán a la misma en su trayectoria. Además, tienen un carácter comunicador tanto interno como externo. Para las personas de la organización, las nuevas incorporaciones y todos los entes relacionados o interesados en la empresa tienen un carácter informativo, les da una visión global de quien es la empresa, donde se encamina y cuáles son los principales caracteres para relacionarse con sus “stakeholders”.

Misión

La misión de una organización hace referencia a su propósito global y su razón de ser, es decir, el motivo de su fundación y el fin que persigue con la misma. Debe tener en cuenta, entre otras cosas, el sector en el que se encuentra y el público objetivo al que se dirige. Además la misión de una empresa ayudará a gestionar la estrategia de la empresa.

Por consiguiente, la misión de CliGo será la siguiente:

Aportar a las empresas una mejora en la calidad de su servicio al cliente, dando a conocer su situación actual, y las posibles mejoras futuras.

Visión

La visión de una empresa es aquello a lo que aspira a ser en un futuro a medio o largo plazo.

Para CliGo la visión será la siguiente:

Ser un referente en el servicio de cliente misterioso con una alta calidad y de manera eficiente.

Valores

En una organización, los principios éticos sobre los que se asienta su cultura y que definen su forma de operar, son sus valores. Se consideran irrompibles y los cumplen todos los miembros de la organización en todos sus ámbitos.

Los valores que guiarán a CliGo son los siguientes:

- Eficiencia: intentando lograr el mayor número de proyectos con los recursos disponibles de la mejor manera.

- Cercanía: mostrarse cercanos al cliente para poder entender sus necesidades de manera más exacta.
- Calidad: realizar todas y cada una de las acciones relacionadas con la empresa con la mayor calidad posible.
- Responsabilidad empresarial: compromiso con todas las partes de la organización, desde los socios hasta los clientes y los colaboradores, cumpliendo con la normativa legal aplicable.
- Trabajo en equipo: colaboración entre los empleados realizando sinergias entre los mismos para que los proyectos lleguen a buen término.
- Honestidad: transparencia entre todos los niveles de la organización y con los colaboradores y clientes para poder construir relaciones duraderas en el tiempo.
- Mejora continua: adaptación de la empresa de forma continuada a los cambios sociales y a las necesidades cambiantes de la empresa.

Objetivos

Se trata de declaraciones de resultados que la organización desea que se alcancen en un futuro. Estos objetivos deberán ser por un lado cuantitativos, alcanzables y realistas, y por otro lado deberán ser coherentes con la misión, visión y valores de la empresa descritos anteriormente.

Estos objetivos podrán dividirse según el plazo en el que se pretenden cumplir en corto plazo, mediano plazo y largo plazo.

De esta manera, los objetivos para CliGo serán los siguientes:

- Corto plazo:
 - Incrementar un 20% la cuota de mercado inicial en la provincia de Valencia en un periodo de dos meses.
 - Conseguir una alta satisfacción de los clientes en los proyectos realizados consiguiendo un 90 sobre 100 en la valoración final del proyecto de todos los participantes en el periodo de un año.
 - Siguiendo el criterio de eficiencia conseguir realizar de media un proyecto completo en 60 días en un año
- Medio plazo
 - Separar organizativamente las áreas comercial y administrativa en un periodo de dos años.
 - Ocupar el puesto de Director General por una persona que coordine los trabajos de las áreas en tres años.
 - División del área organizativa de procesos en tres según los tres tipos de proyectos que se realizan, para poder especializar a los equipos en sus tareas y ser más productivos en el periodo de cuatro años.
- Largo plazo
 - Abrir una segunda oficina en el periodo de cinco años.

5.2 Forma jurídica y fiscal de la empresa

CliGo contará en sus inicios con dos socios que realizarán el desembolso inicial del capital social. Estos ocuparán por el momento los puestos de Jefe Comercial y administrativo y Jefe de proyectos.

Una de las decisiones más importantes en la creación de una empresa que pueden afectar al desarrollo de la misma es la elección de su forma jurídica. Para ello deben tenerse en cuenta dos cuestiones clave, el capital social mínimo a invertir y la responsabilidad económica de los socios ante terceros.

Se analizará a continuación las diversas formas jurídicas existentes y la adecuación a la empresa CliGo de cada una de ellas.

Descartando la opción del empresario individual al tratarse de una organización formada por más de una persona, las formas jurídicas más habituales en el mercado laboral son la sociedad Civil, la Comunidad de Bienes, la Sociedad de Responsabilidad Limitada, la Sociedad anónima y la Sociedad Cooperativa. Entre ellas quedaría también descartada la sociedad limitada por exigir una aportación mínima de 60.000€ para su constitución. Además la opción de la Sociedad Cooperativa tampoco se adaptaría a las necesidades de CliGo porque el capital inicial tan solo lo desembolsarán dos personas, el resto de empleados no formarán parte de la misma.

Por consiguiente, restarían tres formas jurídicas por analizar para la empresa. La Sociedad Civil y la Comunidad de Bienes no disponen de un capital mínimo exigido y su coste de tramitaciones es inferior al de la Sociedad Limitada, pero la responsabilidad de los socios es ilimitada, obligación que descarta también estas dos opciones.

Por lo tanto atendiendo a los criterios marcados anteriormente como los más importantes a la hora de decidir la forma jurídica de una empresa, escogeremos la Sociedad de Responsabilidad Limitada por exigir capital social mínimo aceptable y quedar limitada la responsabilidad de los socios al capital social.

A continuación se desarrollarán las características jurídicas y fiscales de este tipo de sociedad y los pasos a seguir para su constitución.

La Sociedad de Responsabilidad Limitada es una sociedad mercantil cuyo capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones. El capital inicial mínimo a aportar deberá ser de 3.005'06€ íntegramente desembolsado. Dicho capital inicial se podrá aportar monetariamente o, de bienes o derechos cuantificables económicamente, pero nunca mediante trabajo o servicios.

En el caso de CliGo, se emitirán 4.000 participaciones de con valor de 10€ cada una, dividiendo las mismas en 2.000 participaciones por socio. Por lo tanto, el capital inicial será de 40.000€ superando el mínimo exigido por el tipo de sociedad.

Para las Sociedades de Responsabilidad Limitada existen dos tipos de socios, los socios capitalistas y los socios trabajadores. Los socios capitalistas simplemente aportan capital y reciben dividendos de los beneficios que hubiese. Pero, los socios trabajadores, como será el caso de los socios de CliGo, aportan trabajo además del capital, por lo que pueden recibir una nómina si el resto de la junta general está de acuerdo.

Los órganos sociales con los que cuenta una Sociedad Limitada son los siguientes:

- Junta General de socios: es el órgano en el cuál se expresan los acuerdos de la voluntad social de la empresa. Su competencia se extiende a:
 - La censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.
 - El nombramiento y separación de los administradores, liquidadores, y en su caso de auditores de cuentas.
 - La modificación de los estatutos sociales.
 - El aumento o reducción del capital social.
 - La transformación, fusión y escisión de la sociedad.
 - La disolución de la sociedad.
- Los administradores: órgano ejecutivo y representativo a la vez, que lleva a cabo la gestión administrativa diaria y la representación de la empresa en sus relaciones con terceros. Salvo que se especifique lo contrario en los estatutos, el o los administradores deben tener condición de socios.

Fiscalmente, la empresa tributará a través del impuesto de sociedades. Dicho impuesto grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas regulado por el Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo. El tipo de gravamen general que marca el impuesto sobre sociedades es del 35%. El Impuesto de Sociedades puede sufrir una serie de variaciones:

- Para las empresas de reducida dimensión que obtengan un beneficio de hasta 10 millones de euros, el tipo impositivo será el 25% hasta 300.000 euros y el 30% para más de 300.000 euros.
- Para las empresas de reducida dimensión que obtengan un beneficio de hasta 5 millones y tengan una plantilla de entre 1 y 25 empleados y mantengan o aumenten dicha plantilla desde el año 2008, tributarán a un tipo del 20% los primeros 300.000 euros y el resto al 25% hasta los 5 millones de beneficio. Este sería el caso de CliGo, que podrá beneficiarse de esta variación.

En cuanto al Impuesto sobre el Valor Añadido, CliGo declarará según la normativa del IVA general, debido al epígrafe en el que se encuentra.

En lo relacionado con la Seguridad Social, destacar que los socios al poseer un porcentaje superior al 25% del capital social deberán darse de alta obligatoriamente en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (R.E.T.A.) sin posibilidad de darse de alta en el régimen general. Sin embargo, al tratarse de autónomos nuevos y menores de 30 años podrán disfrutar de una reducción del 30% de la base mínima de cotización durante los 15 primeros meses. El resto de trabajadores deberán pertenecer al régimen general.

Por último, se citará los pasos a seguir a la hora de constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada:

- En primer lugar se solicitará al Registro Mercantil Central la certificación negativa del nombre. Dicho certificado acredita de la no existencia de otra Sociedad con el mismo nombre de la que se pretende constituir.
- Se procederá a la firma de la escritura de Constitución de la Sociedad ante notario. Dicha escritura deberá ser otorgada por todos los socios fundadores. En la misma deberá:
 - La identidad del socio o socios.
 - La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
 - Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
 - Los estatutos de la sociedad.
 - La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
 - La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
 - Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.
- En los estatutos se hará constar, al menos:
 - La denominación de la sociedad.
 - El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
 - El domicilio social.
 - El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa y, si fueran desiguales, los derechos que cada una atribuya a los socios y la cuantía o la extensión de éstos.
 - El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieren.
 - El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.
- Se realizarán los pertinentes impuestos sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.

- La inscripción de la empresa en el Registro Mercantil.
- Una vez registrada la empresa, se conseguirá el número de identificación fiscal en la Agencia Tributaria para la empresa.

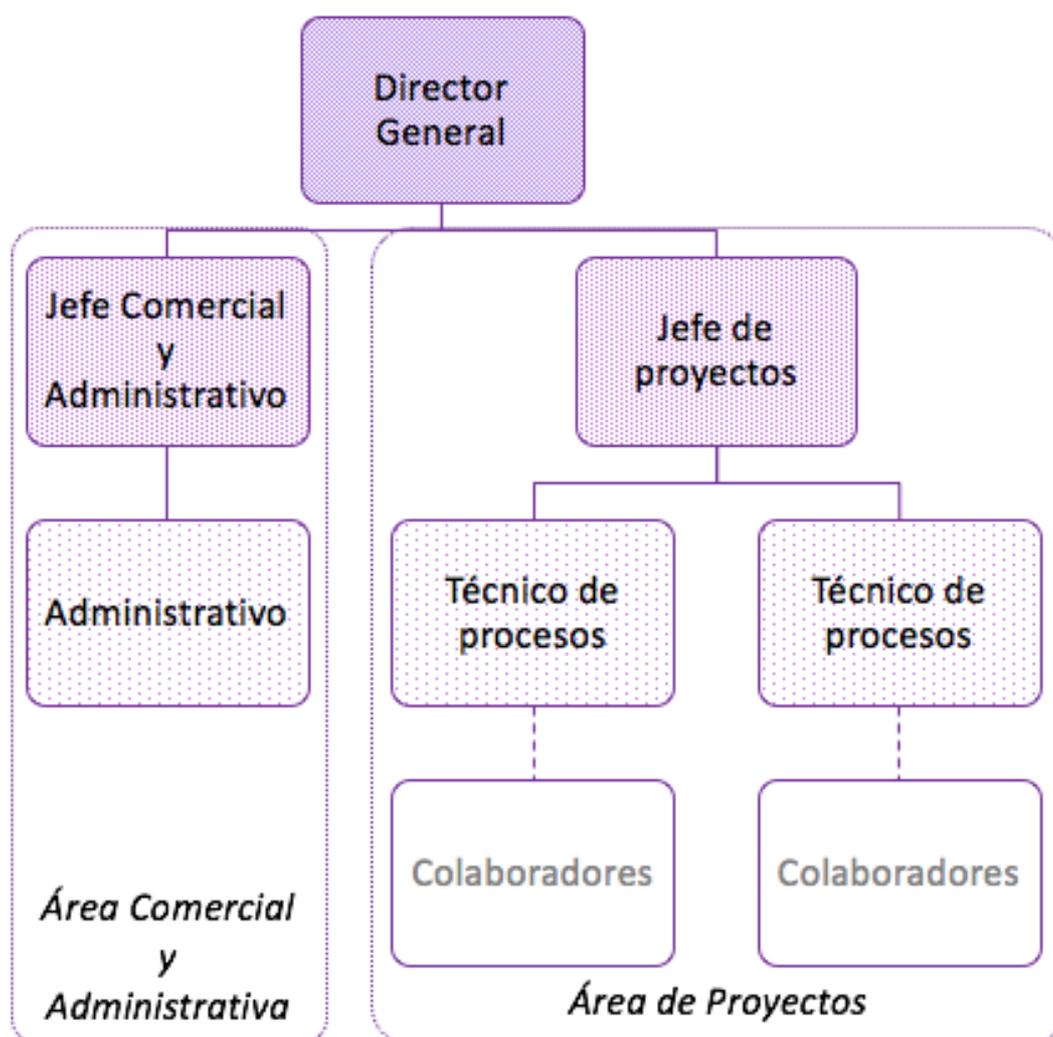
5.3 Análisis de los puestos de trabajo. Organigrama

La clave de éxito de una empresa de servicios como CliGo se centra en el personal del que dispone. Por lo tanto, la empresa deberá contar con un personal experimentado en el sector, y a la vez creativo que impulse la mejora continua.

La empresa contará en sus inicios con cinco empleados que cubrirán los puestos necesarios para iniciar la actividad, y por otro lado se mantendrán relaciones mercantiles con los colaboradores que ayuden al negocio a desempeñar la actividad.

El organigrama para CliGo será el siguiente:

Ilustración 15. Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El organigrama se divide en cuatro niveles jerárquicos: el primero en el que se encuentra la dirección general de la empresa, el segundo nivel en el que se encontrarían el jefe comercial y el jefe de proyectos, un tercer nivel en el que aparecen los puestos de administrativo y los técnicos de procesos, y un cuarto nivel, el de los colaboradores, que no dependen directamente de la empresa con una relación laboral pero si forman parte de su actividad.

Además, se destacan dos áreas de trabajo, el área comercial y administrativa y el área de proyectos. Esta división podrá desarrollar la empresa por estas dos áreas diferenciadas que a su vez podrán disgregarse. En la actualidad esta sería la estructura adecuada a las necesidades del negocio, pero sería posible que en un futuro se dividiese el área de proyectos en los diferentes tipos de proyecto que se llevan a cabo.

Para la realización del trabajo se deberán cubrir las necesidades por distintos perfiles profesionales. A continuación se describen las características de cada uno de los puestos:

Director General:

Este puesto estará ocupado por las dos personas que desempeñaran los puestos de jefe comercial y administrativo y jefe de proyectos. Iniciando la actividad de la empresa, no será necesario cubrir este puesto por otra persona, sino que bastará con mantener periódicamente reuniones entre los dos jefes de área para coordinar las actividades entre las mismas.

Conjuntamente deberán realizar las siguientes funciones:

- Planificar estratégicamente las actividades de la empresa, fijando políticas y objetivos de la organización a medio y largo plazo.
- Organizar la empresa siguiendo los objetivos de la organización y las condiciones del mercado, los cuales se plasman en la estructura organizacional, en los manuales de procesos y en los manuales de funciones y tareas.
- Velar por el logro de los objetivos de la organización ejerciendo el liderazgo para guiar y motivar a las personas.
- Seleccionar, asignar, motivar, integrar, promover y evaluar a las personas dentro de la estructura organizacional, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, destrezas, competencias, carácter y personalidad.
- Evaluar índices como la producción, la productividad, las ventas y la rentabilidad obtenida y adoptar medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando las metas propuestas.
- Diagnosticar la situación del negocio y tomar decisiones favorables a la empresa siguiendo los objetivos de la misma.
- Señalar y determinar los cambios y mejoras a realizar tanto en los servicios como aspectos tecnológicos a tratar.

Jefe Comercial y Administrativo:

Dentro del área comercial, desempeñará las funciones tanto comerciales como administrativas.

Por un lado deberá realizar labores comerciales tales como la búsqueda nuevos clientes y las acciones de marketing que den a conocer el negocio. Será la persona que transmita la imagen del negocio y los ojos de la misma para encontrar nuevas oportunidades de crecimiento.

Por otro lado, tratará las gestiones administrativas de la organización como las entrevistas a los colaboradores para ampliar la cartera disponible o supervisando las contrataciones de los colaboradores.

Administrativo:

Llevará a cabo las tareas administrativas como soporte al jefe comercial y administrativo, manteniendo el primer contacto telefónico con clientes y colaboradores.

También se encargará de gestionar los contratos mercantiles por los cuales se mantendrá una relación de colaboración con los colaboradores.

Jefe de proyectos:

Dentro del área de desarrollo de proyectos será el encargado de analizar la viabilidad de un posible proyecto, crear el mismo, y una vez aceptado, coordinar el trabajo de los técnicos de procesos para realizar cada uno de los proyectos de manera eficiente.

También desempeñara las presentaciones de los proyectos a los clientes junto con el jefe comercial, tanto en la exposición del proyecto inicial como en el planteamiento de los resultados una vez finalizado el proyecto.

Técnico de procesos:

Perteneciente al área de proyectos, ejercerá tanto de técnico con cada uno de los procesos, como de formador de los colaboradores del proyecto. Estas tareas serán las siguientes:

- Dar soporte al jefe de proyectos en la creación de nuevos proyectos.
- Diseñar el cuestionario de cada proyecto.
- Seleccionar los colaboradores entre los disponibles en cartera para llevar a cabo el proyecto.
- Informar y dar formación complementaria al colaborador del proyecto en cuestión y entregar el cuestionario a cumplimentar posteriormente a la visita.
- Analizar junto al colaborador o los colaboradores el cuestionario cumplimentado una vez realizada la visita.
- Elaborar el informe de situación del proyecto indicando las áreas de mejora detectadas.

- Presentar el informe y las conclusiones al jefe de proyectos y el jefe comercial y administrativo.

Colaborador:

Mantiene una relación de colaboración con la empresa, sin ser una relación laboral. Se trata de una relación mercantil al tratarse de colaboraciones esporádicas y no mantenidas en el tiempo.

Realizará las visitas a los clientes como cliente misterioso para analizar los puntos que se le indique en un cuestionario. Se reunirá con el técnico de procesos correspondiente tanto antes de la visita para para analizar las necesidades del clientes, como después para comentar los resultados obtenidos.

Además recibirá formación on-line sobre el servicio a prestar y, si fuese necesario, formación complementaria por parte del técnico.

Habiendo descrito los puestos de la organización y sus respectivas funciones, indicar que las jornadas laborales para los trabajadores serán de 40 horas semanales y se distribuirán en el horario de 9:00 a 18:00 horas, incluyendo una hora de descanso. El horario podrá desplazarse en el caso de los jefes comercial y de procesos en el caso de visitas a clientes.

Los sueldos se alinearán con cada unos de los puestos de trabajo, cumpliendo con los cargos a realizar en nombre de los trabajadores como la cotización a la seguridad social.

Por último, para mantener una mejora continua en la organización, se dispondrá de formaciones a los empleados tanto para el desarrollo profesional como personal.

6. PLAN DE MARKETING

Según la definición de la Asociación Americana de Márketing “American Marketing Association” (AMA) en 2004, “marketing es una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las reacciones de los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los actores interesados”.

Por lo tanto, el marketing es un pilar esencial en toda organización, puesto que de las decisiones tomadas y de su correcto funcionamiento dependería el éxito de una empresa o su desaparición con el tiempo.

Para desarrollar este concepto en la organización se realizará a continuación el plan de marketing. Este consiste en la elaboración de un documento escrito compuesto por la descripción de la situación actual, el análisis de la misma, el establecimiento de objetivos de marketing, la definición de estrategias de marketing y los programas de acción.

6.1 Segmentación y público objetivo

Previo al análisis de las decisiones a tomar sobre las variables comerciales referentes al servicio prestado por CliGo, se deberá realizar una segmentación de los clientes y determinar el público objetivo al que se dirige.

De entre todas las empresas, se determinará el público objetivo al que se dirige CliGo mediante el análisis de variables geográficas, socioeconómicas, psicorgánicas y específicas.

Según las variables geográficas el ámbito de actuación de CliGo se deberá centrar en la Comunidad Valenciana en sus inicios en los que deberá enfocarse en las empresas que desarrollen actividades de servicios en la misma.

En cuanto a las variables socioeconómicas, se precisarán empresas de todo tipo en cuanto a su dimensión pero que presenten beneficios y que puedan costear el servicio que presta la empresa. Además estas empresas deberán necesitar realizar un análisis de la manera en la que prestan sus servicios, para realizar junto a CliGo su revisión y detectar las posibles áreas de mejora.

Y por último en cuanto a las variables específicas se puede nombrar la fidelización de las empresas contratantes. CliGo deberá alinear su actividad con las necesidades de sus clientes para ofrecerles un servicio satisfactorio que les haga fieles.

Por consiguiente, tras la agrupación de las variables citadas, se puede describir al público objetivo de CliGo como “empresas de servicios de todo tipo situadas en la Comunidad Valenciana con necesidad de análisis y revisión de la prestación de sus servicios independientemente del medio desde el que lo presten, con las que mantener una relación en el tiempo mediante la fidelización”.

6.2 Marketing-mix (producto, precio, promoción y distribución)

A continuación se desarrollará el marketing-mix de la empresa. Se trata del conjunto de decisiones sobre las variables comerciales de un producto o servicio, que permiten lograr las metas y objetivos comerciales marcados por la empresa. Se compone de 4 variables igualmente importantes, afectando las decisiones sobre una de ellas a todas las demás.

Las variables del marketing-mix son el producto, el precio, la promoción y la distribución, y nos ayudarán a responder las siguientes preguntas en la organización; ¿qué productos o servicios lanzaré al mercado?, ¿a qué precio?, ¿dónde lo vendo? o ¿cómo los promociono?

Producto:

La variable por excelencia del marketing mix es el producto, ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características. Dentro del producto deben trabajarse gran cantidad de aspectos como la marca, la cartera de productos, la estrategia de diferenciación de productos, el ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos.

El servicio que CliGo ofrece tiene que ver con visitas realizadas de forma oculta y simulada a las tiendas y oficinas de los comercios contratantes para poder medir técnicamente la calidad o deficiencias del servicio prestado.

La realización del servicio del cliente misterioso se realizará siguiendo un guión preestablecido y completando un informe posterior a la visita con los comportamientos observados. A continuación este informe será analizado junto con un técnico de CliGo para la posterior elaboración de un informe para presentar al cliente. Este servicio podrá ser prestado de manera presencial, es decir, el colaborador acudirá al comercio de la empresa cliente para realizar el análisis, de manera telefónica o de manera on-line.

CliGo ofrecerá tres tipos de finalidades ofreciendo el servicio: el cliente misterioso clásico, el cliente misterioso para detectar fraudes o estafas en la empresa y el cliente misterioso en comercios de la competencia. Además podrán combinarse dos o los tres servicios.

En el caso del cliente misterioso clásico, el servicio medirá entre otras cosas:

- La presentación de los dependientes o trabajadores.
- La calidez de la atención.
- El saludo y el uso de las palabras adecuadas.
- El conocimiento del producto.
- El manejo de los imprevistos.
- El enfoque de la venta.

Por otro lado se usará el servicio con la finalidad de detectar fraudes o estafas en la empresa provocados por empleados deshonestos buscando determinar:

- Dependientes sospechosos o con actitudes dudosas.
- Empleados que ofrecen favores por interés personal
- Empleados que denotan mal manejo del dinero o que no entregan factura.
- Empleados que no respetan los procedimientos de la compañía.

Por último, este servicio se ofrecerá para investigar y medir lo que ofrece la competencia evaluando por ejemplo:

- Los horarios de atención.
- La calidad del servicio prestado.
- Los precios, ofertas y promociones.
- El catálogo de productos y servicios.
- El valor añadido que ofrecen mediante ventajas competitivas.

Por lo tanto la tipología de proyectos ofrecidos bajo la marca CliGo vendrán dados por su finalidad y la manera de prestación. De manera explicativa hacia el cliente los tipos de proyectos según su finalidad se nombrarán como:

- Cliente misterioso.
- Cliente detector de fraudes.
- Cliente misterioso en la competencia.

Y según la manera de prestar el servicio:

- Cliente presencial.
- Cliente on-line.
- Cliente telefónico.

Precio:

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa, influye decisivamente en la cantidad de servicios prestados y, por lo tanto, sobre los ingresos de la organización, y en segunda instancia a su rentabilidad y sus beneficios.

Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, los costes o la competencia. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

El precio mínimo del servicio lo determinarán los costes de la empresa, y el precio máximo la capacidad de compra del mercado además de los precios de la competencia.

- Se deberá tener en cuenta al público objetivo estudiando el precio que está dispuesto a pagar por recibir este valor añadido. Por la configuración empresarial española, la gran cantidad de empresas son pequeñas y medianas, por lo que no disponen de una gran cantidad de capital para dotar a estos servicios. En cambio otras empresas más grandes que contraten los servicios de CliGo, deben poder realizar proyectos más exhaustivos a un precio mayor. Por ello deberá realizarse un plan de precios que pueda adaptarse a las necesidades del cliente casi a medida.
- Los precios a fijar por proyecto, deberán cubrir los gastos de la empresa. Si estimamos que se realizarán alrededor de 60 proyectos al año de distintas envergaduras, se deberá ofrecer el servicio a un precio medio de 2.306,60 €.

La variable del precio ayuda a posicionar nuestro producto, es por ello que si comercializamos un producto de calidad, fijar un precio alto ayudará a reforzar su imagen.

El precio de cada proyecto que CliGo ofrece vendrá ligado a la duración del mismo, su amplitud o el grado de detalle. El precio final de cada proyecto dependerá del número de visitas (visitas presenciales y/o llamadas telefónicas y/o visitas on-line) realizadas, junto con la calidad de las mismas, y el número y la calidad del informe y el seguimiento aportado al cliente. A continuación se detallarán los precios según las dos partes por las que vendrá determinado:

- Las visitas realizadas a los comercios dependerán de la muestra que se desee analizar y su precio vendrá escalado según el número de visitas, llamadas o contactos on-line que se realicen, y la el grado de detalle de las mismas podrá conllevar un grado menor o mayor. Las visitas sencillas llevarán un informe que analice los aspectos esenciales a considerar, y en el caso de las visitas detalladas el servicio se extenderá a tratar además otros puntos secundarios, pero que a la vez pueden representar una diferenciación para la empresa cliente. Por otro lado, el tipo de proyecto del que se trate también hará variar el precio, pues partiendo del precio base del servicio de cliente misterioso simple, se aumentará en un 15% el precio de cada visita a un competidor y un 25% en los casos de detección en de fraudes o estafas internas. A continuación se detallan los precios según los aspectos comentados anteriormente:
 - En las visitas presenciales cuando la visita sea sencilla tendrá un coste de 40€ y cuando sea detallada el coste será de 70€. Esta cantidad se multiplicará por el número de repeticiones y por un porcentaje de descuento según su cantidad, por cada visita adicional a la primera se realizará un descuento del 0,5% de manera progresiva.
 - En el caso de llamadas telefónicas los precios serán de la mitad de los de las visitas presenciales, al requerir un menor esfuerzo de los colaboradores, teniendo un precio de 20€ la llamada sencilla y 35€ la llamada detallada. Esta cantidad será multiplicada por el número de llamadas que se realicen y por un porcentaje de descuento según se incrementen.

- En el caso de visitas on-line el precio será el mismo que el de las llamadas telefónicas.
- La duración de cada proyecto dependerá de la prolongación en el tiempo de la prestación del servicio, pudiendo tratarse de una acción puntual en un momento determinado del tiempo para un cliente, hasta mantener en el tiempo a un mismo cliente durante meses o incluso años realizando revisiones periódicas de su servicio. El precio del proyecto variará entorno al número de fases que se realicen para un mismo cliente. El precio desde el que partirá la realización del proyecto será en el caso de los proyectos simples de 400€ y de 700€ en los detallados. Este precio también será escalado según el número de fases que se desarrollen.

El plan de precios se encuentra en el *Anexo 4. Plan de precios CliGo.*

Promoción:

Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer cómo sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá del producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que se haya definido.

Las acciones que llevará a cabo CliGo para su promoción serán el emailing a las empresas ofreciendo una exposición de nuestros servicios en sus oficinas o hacer una presentación grande para muchos clientes, la asistencia a ferias y congresos de marketing, su página web y la venta personal con llamadas.

Distribución:

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

La localización de las oficinas de CliGo ofrecen una gran ventaja al situarse muy céntricas en la ciudad de Valencia, permitiendo una sencilla relación de los clientes con la empresa.

7. PLAN FINANCIERO

En el último punto del presente plan de empresa se determinará viabilidad financiera del negocio y su rentabilidad analizando la inversión y financiación de la empresa.

Se realizarán los balances provisionales y las cuentas de resultados para los tres primeros años en tres escenarios distintos; pesimista, realista y optimista, persiguiendo conocer cuál será su trayectoria a largo plazo. Posteriormente se analizarán los ratios de liquidez y endeudamiento del negocio, el VAN y el TIR de la inversión y el calendario de aplicación GANTT.

Para realizar el estudio de viabilidad se precisa estimar las inversiones que se deben llevar a cabo para la constitución del negocio y su forma de financiación. También se deberá conocer los cobros y pagos derivados de la actividad de la empresa.

1. PAGOS

Plan de financiación

La financiación necesaria para el buen funcionamiento del negocio deberá de cubrir los costes de inversión previos al inicio de la actividad. Se detallan a continuación los costes de inicio de actividad de todas las necesidades de equipo dividiendo entre el mobiliario y decoración, el equipamiento y los gastos de constitución y puesta en marcha.

En cuanto al mobiliario y la decoración de la oficina se ha previsto el gasto en escritorios, sillas de escritorio, cajoneras, armarios de almacenaje y mesa para visitas y sus sillas. Todos los elementos se adquieren de IKEA, y suman un importe sin IVA de 5.030,30€.

Tabla 8. Mobiliario y decoración.

Mobiliario y decoración					
Concepto	Unidades	Precio unitario (sin IVA)	IVA (21%)	Precio Total (sin IVA)	Precio Total (con IVA)
Escritorio	9	81,82 €	154,64 €	736,38 €	891,02 €
Silla escritorio	5	147,93 €	155,33 €	739,65 €	894,98 €
Silla visitas	16	33,05 €	111,05 €	528,80 €	639,85 €
Cajonera	9	66,11 €	124,95 €	594,99 €	719,94 €
Mesa circular	1	99,96 €	20,99 €	99,96 €	120,95 €
Armarios almacenaje	6	388,42 €	489,41 €	2.330,52 €	2.819,93 €
				5.030,30 €	6.086,66 €

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo de la actividad de CliGo será necesario además una inversión en equipamiento. Esta partida suma un valor sin IVA de 8.255,40€.

Tabla 9. Equipamiento

Equipamiento					
Concepto	Unidades	Precio unitario (sin IVA)	IVA (21%)	Precio Total (sin IVA)	Precio Total (con IVA)
Impresora multifunción	2	329,00 €	138,18 €	658,00 €	796,18 €
Teléfono móvil	4	247,85 €	208,19 €	991,40 €	1.199,59 €
Proyector y pantalla	1	412,00 €	86,52 €	412,00 €	498,52 €
Equipación informática	6	999,00 €	1.258,74 €	5.994,00 €	7.252,74 €
Aplicaciones informáticas	1	200,00 €	42,00 €	200,00 €	242,00 €
				8.255,40 €	9.989,03 €

Fuente: Elaboración propia.

Por último, para la constitución y puesta en marcha de la empresa será esencial invertir también en los siguientes aspectos:

Tabla 10. Constitución y puesta en marcha.

Constitución y puesta en marcha	
Concepto	Precio Total (con IVA)
Creación pagina web	400,00 €
Publicidad de lanzamiento	200,00 €
Formación personal	200,00 €
Certificación negativa de nombre	20,00 €
Escritura ante notario	70,00 €
Escritura Registro Mercantil	50,00 €
Registro de la Marca	150,00 €
Libros oficiales	10,00 €
	1.100,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Todas estas y la fianza del alquiler del local serán, por lo tanto, las necesidades de financiación para el inicio de la actividad del proyecto y se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 11. Necesidades de financiación.

Necesidades de financiación	
Concepto	Inversión inicial
Mobiliario y decoración	6.086,66 €
Equipamiento	9.989,03 €
Constitución y puesta en marcha	1.100,00 €
Fianza Alquiler Local	2.400,00 €
TOTAL A FINANCIAR	19.575,70 €

Fuente: Elaboración propia.

Se pretende financiar toda la inversión inicial sin financiación externa, pudiendo cubrir todos estos gastos con el capital social de la empresa. A continuación se detalla el excedente sobrante después de llevar a cabo la inversión inicial.

Tabla 12. Plan de financiación.

Plan de financiación	
Financiación disponible (Capital Social)	40.000,00 €
Necesidades de financiación	19.575,70 €
Excedente	20.424,30 €

Fuente: Elaboración propia.

Plan de amortizaciones

Siguiendo los criterios de Plan General Contable de PYMES, se aplicarán los porcentajes de amortización determinados por ley a todos los bienes de equipo citados anteriormente. Se prevé amortizar el mobiliario en 10 años, los equipos de proceso de información en 4 años y las aplicaciones informáticas en 3 años.

Tabla 13. Plan de amortizaciones.

Amortización del Inmobiliado						
Elemento	% Amortización anual	Importe	2017	2018	2019	Pendiente de amortizar
Mobiliario	10%	5.030,30 €	503,03 €	503,03 €	503,03 €	3.521,21 €
Equipos de proceso información	25%	8.055,40 €	2.013,85 €	2.013,85 €	2.013,85 €	2.013,85 €
Aplicaciones informáticas	33%	200,00 €	66,66 €	66,66 €	66,66 €	- €
Total amortización anual			2.583,54 €	2.583,54 €	2.583,54 €	5.535,06 €

Fuente: Elaboración propia.

Gastos de explotación

Los gastos de explotación de CliGo se separan en los siguientes conceptos:

Tabla 14. Gastos de explotación.

Gastos de explotación				
Concepto	Cuota mensual	2017	2018	2019
Sueldos y salarios	5.412,00 €	64.944,00 €	66.892,32 €	68.899,09 €
Seguridad social a cargo de empresa	1.980,00 €	23.760,00 €	23.760,00 €	23.760,00 €
Retribución a colaboradores		8.160,00 €	8.568,00 €	8.976,00 €
Alquiler	800,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €
Suministros	200,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Otros gastos	10,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €
		108.984,00 €	111.340,32 €	113.755,09 €

Fuente: Elaboración propia.

Los salarios mensuales de los cinco trabajadores serán distintos según su categoría profesional, revisados anualmente si la consecución de los objetivos es la correcta. Se proyecta un 3% de aumento anual en todos los puestos.

Tabla 15. Salario mensual por puesto.

Salario mensual por puesto				
	Base de cotización	% IRPF (12%)	SS a cargo del trabajador (6%)	Percepción neta trabajador
Jefe comercial y administrativo	1.600,00 €	192,00 €	96,00 €	1.312,00 €
Jefe de proyectos	1.600,00 €	192,00 €	96,00 €	1.312,00 €
Administrativo	1.000,00 €	120,00 €	60,00 €	820,00 €
Técnico de procesos 1	1.200,00 €	144,00 €	72,00 €	984,00 €
Técnico de procesos 2	1.200,00 €	144,00 €	72,00 €	984,00 €
				5.412,00 €

Fuente: Elaboración propia.

La Seguridad Social mensual a cargo de la empresa es calculada como el 30% sobre la base de cotización de cada puesto

Tabla 16. Seguridad social a cargo de la empresa.

Seguridad social mensual a cargo de la empresa		
	Base de cotización	SS a cargo de la empresa (30%)
Jefe comercial y administrativo	1.600,00 €	480,00 €
Jefe de proyectos	1.600,00 €	480,00 €
Administrativo	1.000,00 €	300,00 €
Técnico de procesos 1	1.200,00 €	360,00 €
Técnico de procesos 2	1.200,00 €	360,00 €
		1.980,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Para el pago de los servicios a los colaboradores se prevé mensualmente la realización de un número de visitas variable, pero con un promedio de visitas mensual, que se incrementará anualmente en un 5%. Multiplicando por el coste de cada uno de los tipos de visita obtenemos este gasto anual.

Tabla 17. Retribución a los colaboradores.

Retribución a los colaboradores					
	Número mensual aproximado 2017	Precio a pagar al colaborador	2017	2018 (+5%)	2019 (+10%)
Visitas presenciales	30	8 €	2.880 €	3.024 €	3.168 €
Llamadas telefónicas	80	3 €	2.880 €	3.024 €	3.168 €
On line	100	2 €	2.400 €	2.520 €	2.640 €
			8.160 €	8.568 €	8.976 €

Fuente: Elaboración propia.

Los suministros en concepto de agua, luz, internet y teléfonos se calculan en 200€ mensuales.

Los otros gastos comprenden los gastos de material, de unos 120 € anuales.

Por últimos las amortizaciones, calculadas anteriormente, ascienden a 6.073,85 € anuales.

2. COBROS

En cuanto a los cobros relativos a la actividad empresarial de CliGo, teniendo en cuenta el plan de precios detallado en el Anexo 4. Plan de precios CliGo, se calcula que de media los proyectos asignados tendrán las siguientes características:

- Se compondrán de dos fases de estudio, es decir, se hará al menos una revisión periódica de la situación después de las medidas tomadas por la empresa cliente.
- Serán detallados, con lo cual aportarán información complementaria a la empresa cliente, no solo indicando los aspectos básicos a mejorar, puesto que entendemos que para un buen cambio es necesaria esta profundidad de detalle
- Se basarán en 10 visitas presenciales, o 25 visitas on-line o 25 llamadas telefónicas.
- Además, anualmente en un escenario realista se realizarán un total de 60 proyectos, 40 proyectos de cliente misterioso, 15 de análisis de competencia y 5 de detección de fraudes.

Teniendo en cuenta todas estas variables, es posible calcular los cobros producidos en el primer ejercicio, en total de 138.395,83€.

Tabla 18. Cobros en el primer ejercicio.

Conceptos	Cliente misterioso	Competencia	Detección fraudes	
Fases (2)	1.393,00 €	1.671,60 €	1.950,20 €	
Visitas	736,17 €	883,40 €	1.030,63 €	
Total servicio	2.129,17 €	2.555,00 €	2.980,83 €	
Nº proyectos	40	15	5	
Total año	85.166,67 €	38.325,00 €	14.904,17 €	138.395,83 €

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera cada uno de los servicios realizados en el primer ejercicio tendrá un precio de 2.306,60€. Este valor es útil para el cálculo de los cobros en los diferentes escenarios que se estudiarán en el presente trabajo.

7.1 Balances provisionales, tres años, tres escenarios

Con el balance de situación de la empresa se puede determinar la situación patrimonial de la misma a cierre de ejercicio. Dicho balance está compuesto por distintas masas patrimoniales:

- El Activo está compuesto por los bienes y derechos en propiedad de la empresa y representa las inversiones de la misma. Se divide en activo no corriente y corriente.
- El Pasivo comprende las fuentes de financiación de la empresa, ya sea debido a la financiación o a la adquisición de bienes. Se compone por el pasivo no corriente y corriente.
- El Patrimonio Neto se compone del capital aportado por los socios y las reservas.

Se van a desarrollar tres escenarios distintos del balance de situación, empezando por el escenario realista, otro optimista y un último pesimista.

ESCENARIO REALISTA

Tabla 19. Balance de situación. Escenario realista

	EJERCICIO 2017	EJERCICIO 2018	EJERCICIO 2019
A) ACTIVO NO CORRIENTE	10.702,15	8.118,61	5.535,06
I. Inmovilizado intangible	133,33	66,67	0,00
5. Aplicaciones informáticas	200,00	200,00	200,00
Amortización	-66,67	-133,33	-200,00
II. Inmovilizado material	10.568,82	8.051,94	5.535,06
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	13.085,70	13.085,70	13.085,70
Amortización	-2.516,88	-5.033,76	-7.550,64
B) ACTIVO CORRIENTE	56.806,14	59.865,94	74.400,96
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	11.532,99	12.109,64	12.686,28
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	11.532,99	12.109,64	12.686,28
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	45.273,15	47.756,30	61.714,68
1. Tesorería	45.273,15	47.756,30	61.714,68
TOTAL ACTIVO (A+B)	67.508,29	67.984,55	79.936,02
A) PATRIMONIO NETO	60.121,22	59.422,60	70.213,83
A-1) Fondos propios	60.121,22	59.422,60	70.213,83
I. Capital	40.000,00	40.000,00	40.000,00
1. Capital estructurado	40.000,00	40.000,00	40.000,00
III. Reservas		8.000,00	17.417,53
1. Legal y estatutarias		8.000,00	8.000,00
2. Otras reservas			9.417,53
VII. Resultado del ejercicio	20.121,22	23.543,82	26.922,59
VIII. (Dividendo a cuenta)		12.121,22	14.126,29
A-2) Ajustes por cambios de valor	0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
I. Provisiones a largo plazo	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a largo plazo	0,00	0,00	0,00
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo			
IV. Pasivos por impuesto diferido			
V. Periodificaciones a largo plazo			
VI. Acreedores comerciales no corrientes			
VII. Deuda con características especiales a largo plazo			
C) PASIVO CORRIENTE	7.387,07	8.561,94	9.722,20
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	7.387,07	8.561,94	9.722,20
3. Acreedores varios	680,00	714,00	748,00
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	6.707,07	7.847,94	8.974,20
TOTAL PASIVO (B+C)	7.387,07	8.561,94	9.722,20
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	67.508,29	67.984,55	79.936,02

Fuente: Elaboración propia.

El balance realista de CliGo se caracteriza por una falta de activo no corriente, puesto que el local en el que se desempeña la actividad es alquilado y no es propiedad de la empresa. Esto provoca que el inmovilizado de CliGo no sea elevado y únicamente se tenga en cuenta para su cálculo las aplicaciones informáticas mobiliario y equipos de proceso de información necesarios para

llevar a cabo su actividad. Además su utilidad se verá reducida con el paso de los años e irá perdiendo valor, disminuyendo anualmente el activo no corriente de la empresa.

En contraprestación, el activo corriente es elevado debido a la forma de cobro a los clientes a 30 días, y además, gran cantidad del activo se encuentra en Tesorería. Por ello, en caso de necesitar liquidez el activo corriente sería la principal fuente, que además se incrementa anualmente debido al aumento de actividad.

En el patrimonio neto cabe destacar la creación de reservas y dividendos a partir del segundo ejercicio debido a unos resultados positivos en el primero. En el segundo ejercicio el 20% del resultado del ejercicio se destina a las reservas legales y el resto se destina a dividendos. A partir del tercer año el 40% del resultado se destina a reservas legales y voluntario y el resto a dividendos. Las reservas acumuladas podrán destinarse a imprevistos o futuros proyectos de extensión territorial de la empresa.

El estado del pasivo es bueno puesto que el pasivo no corriente no cuenta con ninguna partida al no necesitar ningún préstamo, y el pasivo corriente cuenta con 30 días de pago a los colaboradores y las deudas con hacienda, debido al importe sobre beneficios que se obtiene en el próximo apartado. Debido al incremento de la actividad de CliGo, el pasivo corriente también aumenta con el paso de los años.

ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 20. Balance de situación. Escenario Optimista

	EJERCICIO 2017	EJERCICIO 2018	EJERCICIO 2019
A) ACTIVO NO CORRIENTE	10.702,15	8.118,61	5.535,06
I. Inmovilizado intangible	133,33	66,67	0,00
5. Aplicaciones informáticas	200,00	200,00	200,00
Amortización	-66,67	-133,33	-200,00
II. Inmovilizado material	10.568,82	8.051,94	5.535,06
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	13.085,70	13.085,70	13.085,70
Amortización	-2.516,88	-5.033,76	-7.550,64
B) ACTIVO CORRIENTE	76.843,10	99.406,08	110.556,59
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	14.416,23	15.569,53	16.146,18
b) <i>Cientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo</i>	14.416,23	15.569,53	16.146,18
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	62.426,87	83.836,55	94.410,41
1. Tesorería	62.426,87	83.836,55	94.410,41
TOTAL ACTIVO (A+B)	87.545,25	107.524,69	116.091,65
A) PATRIMONIO NETO	75.072,44	92.262,34	99.755,26
A-1) Fondos propios	75.072,44	92.262,34	99.755,26
I. Capital	40.000,00	40.000,00	40.000,00
1. Capital estructurado	40.000,00	40.000,00	40.000,00
III. Reservas		22.028,98	39.339,71
1. Legal y estatutarias		8.000,00	8.000,00
2. Otras reservas		14028,9755	31.339,71
VII. Resultado del ejercicio	35.072,44	43.276,83	46.381,65
VIII. (Dividendo a cuenta)		13.043,46	25.966,10
A-2) Ajustes por cambios de valor	0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
I. Provisiones a largo plazo	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a largo plazo	0,00	0,00	0,00
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00	0,00	0,00
IV. Pasivos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones a largo plazo	0,00	0,00	0,00
VI. Acreedores comerciales no corrientes	0,00	0,00	0,00
VII. Deuda con características especiales a largo plazo	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	12.472,81	15.262,35	16.336,39
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	12.472,81	15.262,35	16.336,39
3. Acreedores varios	782,00	836,74	875,84
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	11.690,81	14.425,61	15.460,55
TOTAL PASIVO (B+C)	12.472,81	15.262,35	16.336,39
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	87.545,25	107.524,69	116.091,65

Fuente: Elaboración propia.

En el escenario optimista detallado anteriormente, el número de proyectos llevado a cabo es superior y el número de visitas prestadas por los colaboradores aumenta en un 15%. Esto provoca que tanto el activo corriente como el pasivo corriente se incrementen.

Además, se contrata a un nuevo administrativo para compartir la función con el personal existente para atender al incremento de la actividad.

Debido al aumento de la actividad, el patrimonio neto también crece, puesto que el resultado del ejercicio es mayor y también se destina una mayor cantidad a reservas.

En este escenario se plantearía un crecimiento territorial de manera orgánica y financiándose con sus propios resultados.

ESCENARIO PESIMISTA

Tabla 21. Balance de situación. Escenario pesimista

	EJERCICIO 2017	EJERCICIO 2018	EJERCICIO 2019
A) ACTIVO NO CORRIENTE	10.702,15	8.118,61	5.535,06
I. Inmovilizado intangible	133,33	66,67	0,00
5. Aplicaciones informáticas	200,00	200,00	200,00
Amortización	-66,67	-133,33	-200,00
II. Inmovilizado material	10.568,82	8.051,94	5.535,06
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	13.085,70	13.085,70	13.085,70
Amortización	-2.516,88	-5.033,76	-7.550,64
B) ACTIVO CORRIENTE	27.550,20	32.950,90	35.997,18
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	7.688,66	8.073,09	8.265,31
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	7.688,66	8.073,09	8.265,31
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	19.861,54	24.877,81	27.731,87
1. Tesorería	19.861,54	24.877,81	27.731,87
TOTAL ACTIVO (A+B)	38.252,35	41.069,50	41.532,24
A) PATRIMONIO NETO	37.640,35	40.329,36	40.662,64
A-1) Fondos propios	37.640,35	40.329,36	40.662,64
I. Capital	40.000,00	40.000,00	40.000,00
1. Capital estructurado	40.000,00	40.000,00	40.000,00
III. Reservas		0,00	0,00
1. Legal y estatutarias			
2. Otras reservas			
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)		-2.359,65	-2.030,29
VII. Resultado del ejercicio	-2.359,65	329,36	662,64
VIII. (Dividendo a cuenta)			
A-2) Ajustes por cambios de valor	0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
I. Provisiones a largo plazo	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a largo plazo	0,00	0,00	0,00
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo			
IV. Pasivos por impuesto diferido			
V. Periodificaciones a largo plazo			
VI. Acreedores comerciales no corrientes			
VII. Deuda con características especiales a largo plazo			
C) PASIVO CORRIENTE	612,00	740,15	869,60
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	612,00	740,15	869,60
3. Acreedores varios	612,00	630,36	648,72
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas		109,79	220,88
TOTAL PASIVO (B+C)	612,00	740,15	869,60
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	38.252,35	41.069,50	41.532,24

Fuente: Elaboración propia.

En el escenario pesimista, la menor demanda de los servicios que CliGo ofrece, provoca que no pueda contar con gran cantidad de colaboradores para la

realización de visitas, con lo cual tanto el activo como el pasivo corriente se ven reducidos.

Además el resultado del primer ejercicio es negativo, que a partir del segundo ejercicio irá compensándose con la partida Resultados negativos de ejercicios anteriores. Por esta razón, en ninguno de los ejercicios calculados podrán destinarse cantidades a reservas.

7.2 Cuentas de resultados

La Cuenta de Resultados de una empresa engloba todos aquellos ingresos y gastos asociados a la actividad empresarial durante un ejercicio contable, para conocer el resultado económico de dicho ejercicio.

Se ha utilizado la información detallada en el punto 7 para realizar todos los cálculos concernientes a las cuentas de resultados.

De la misma manera que en el apartado anterior, se van a desarrollar tres escenarios distintos.

ESCENARIO REALISTA

Tabla 22. Cuentas de resultados. Escenario Realista.

	EJERCICIO 2017	EJERCICIO 2018	EJERCICIO 2019
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Importe neto de la cifra de negocios	138.395,83	145.315,63	152.235,42
a) Ventas	138.395,83	145.315,63	152.235,42
6. Gastos de personal	88.704,00	90.652,32	92.659,09
a) Sueldos, salarios y asimilados	64.944,00	66.892,32	68.899,09
b) Cargas sociales	23.760,00	23.760,00	23.760,00
7. Otros gastos de explotación	20.280,00	20.688,00	21.096,00
a) Servicios exteriores	20.160,00	20.568,00	20.976,00
d) Otros gastos de gestión corriente	120,00	120,00	120,00
8. Amortización del inmovilizado	2.583,54	2.583,54	2.583,54
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN-BAII (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)	26.828,29	31.391,77	35.896,79

	EJERCICIO 2017	EJERCICIO 2018	EJERCICIO 2019
14. Ingresos financieros			
15. Gastos financieros	0,00	0,00	0,00
16. Valoración de valor razonable en instrumentos financieros			
17. Diferencias de cambio			
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	0,00	0,00	0,00
A.2) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16+17+18+19)	0,00	0,00	0,00
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)	26.828,29	31.391,77	35.896,79
20. Impuestos sobre beneficios	6.707,07	7.847,94	8.974,20
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 20)			
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
21. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4 + 21)	20.121,22	23.543,82	26.922,59

Fuente: Elaboración propia.

En el escenario realista, el resultado de explotación es favorable y creciente con el paso de los ejercicios. Esto se produce porque los ingresos percibidos en los tres ejercicios evolucionan de manera más elevada que los gastos lo que produce una mayor diferencia positiva

El número de proyectos aumenta en el segundo año un 5% y en el tercero un 10% respecto al primer ejercicio. Los gastos de personal también sufren un incremento, puesto que si los resultados son positivos el salario anual es revisable y aumenta de media anual un 3%. Y por su parte, los otros gastos de explotación y la amortización del inmovilizado permanecen casi constantes con el paso del tiempo.

Este resultado de explotación no se ve afectado por ninguna otra partida, por lo que al deducir el impuesto sobre beneficios provoca un resultado del ejercicio positivo y creciente anualmente.

ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 23. Cuentas de resultados. Escenario Optimista

	EJERCICIO 2017	EJERCICIO 2018	EJERCICIO 2019
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Importe neto de la cifra de negocios	172.994,79	186.834,38	193.754,17
a) Ventas	172.994,79	186.834,38	193.754,17
6. Gastos de personal	102.144,00	104.387,52	106.698,35
a) Sueldos, salarios y asimilados	74.784,00	77.027,52	79.338,35
b) Cargas sociales	27.360,00	27.360,00	27.360,00
7. Otros gastos de explotación	21.504,00	22.160,88	22.630,08
a) Servicios exteriores	21.384,00	22.040,88	22.510,08
d) Otros gastos de gestión corriente	120,00	120,00	120,00
8. Amortización del inmovilizado	2.583,54	2.583,54	2.583,54
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN-BAII (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)	46.763,25	57.702,44	61.842,20
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
14. Ingresos financieros			
15. Gastos financieros	0,00	0,00	0,00
16. Valoración de valor razonable en instrumentos financieros			
17. Diferencias de cambio			
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	0,00	0,00	0,00
A.2) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16+17+18+19)	0,00	0,00	0,00
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)	46.763,25	57.702,44	61.842,20
20. Impuestos sobre beneficios	11.690,81	14.425,61	15.460,55
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 20)			
21. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4 + 21)	35.072,44	43.276,83	46.381,65

Fuente: Elaboración propia.

En el caso en el que la situación sea mejor que la esperada, se partirá de 75 proyectos anuales, que se incrementarán anualmente en un 7% y un 12%.

Para hacer frente a este aumento de actividad, se lleva a cabo la contratación de otro administrativo, lo que provoca un aumento de la partida de sueldos y salarios y consecuentemente de cargas sociales.

7.3 Análisis de ratios

A continuación, y después de haber realizado los balances y las cuentas de pérdidas y ganancias provisionales, analizaremos los ratios de liquidez y endeudamiento.

RATIOS DE LIQUIDEZ

Mediante el cálculo de los ratios de liquidez se conoce la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas frente a terceros a corto plazo.

Para la obtención de los ratios de liquidez se usarán los datos obtenidos en el balance de situación, pero también será necesario el cálculo del fondo de maniobra de la sociedad.

El fondo de maniobra da a conocer la capacidad que tiene una sociedad para hacer frente a sus deudas más inmediatas con sus activos más líquidos, es decir, la manera en la que su activo corriente financia su pasivo corriente. A continuación se detalla el cálculo para CliGo en los tres primeros ejercicios de actividad.

Tabla 25. Fondo de maniobra. Escenario Realista.

ACTIVO						
	2017		2018		2019	
	u.m	%	u.m	%	u.m	%
Activo No Corriente	10.702,15 €	15,85%	8.118,61 €	11,94%	5.535,06 €	6,92%
Existencias	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Realizable	11.532,99 €	17,08%	12.109,64 €	17,81%	12.686,28 €	15,87%
Efectivo	45.273,15 €	67,06%	47.756,30 €	70,25%	61.714,68 €	77,21%
Activo Corriente	56.806,14 €	84,15%	59.865,94 €	88,06%	74.400,96 €	93,08%
TOTAL ACTIVO	67.508,29 €	100,00%	67.984,55 €	100,00%	79.936,02 €	100,00%
Realizable+Efectivo	56.806,14 €		59.865,94 €		74.400,96 €	

PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
	2017		2018		2019	
	u.m	%	u.m	%	u.m	%
Patrimonio Neto	60.121,22 €	89,06%	59.422,60 €	87,41%	70.213,83 €	87,84%
Pasivo No Corriente	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Pasivo Corriente	7.387,07 €	10,94%	8.561,94 €	12,59%	9.722,20 €	12,16%
Total Pasivo	7.387,07 €	10,94%	8.561,94 €	12,59%	9.722,20 €	12,16%
PN Y PASIVO	67.508,29 €	100,00%	67.984,55 €	100,00%	79.936,02 €	100,00%

FONDO DE MANIOBRA			
	2017	2018	2019
AC - PC	49.419,07 €	51.304,00 €	64.678,77 €
(PN+PNC) - ANC	49.419,07 €	51.304,00 €	64.678,77 €

Fuente: Elaboración propia.

Si se observa el peso de cada masa patrimonial podemos concluir que el patrimonio neto tiene el mayor peso en los tres ejercicios en la suma del patrimonio neto y el pasivo. En cuanto al activo, más de un 80% es a corto plazo.

Todo esto hace que, al realizar el cálculo del fondo de maniobra el activo corriente supere con creces al pasivo corriente, de esto se deduce que con el activo corriente puede hacerse frente a las deudas a corto plazo.

Se puede afirmar que la empresa goza de una coherencia patrimonial entre su activo y su financiación, y existe un equilibrio económico financiero en los tres primeros ejercicios de actividad.

A continuación se detalla el cálculo de los ratios de liquidez:

Tabla 26. Ratios de liquidez. Escenario Realista.

Ratios de liquidez		2017	2018	2019
Ratio de Liquidez	AC/PC	7,690	6,992	7,653
Ratio de Tesorería	(R+E)/PC	7,690	6,992	7,653
Ratio de Disponibilidad	E/PC	6,129	5,578	6,348
Ratio de FM sobre Activo	FM/A	0,732	0,755	0,809
Ratio de FM sobre PC	FM/PC	6,690	5,992	6,653

Fuente: Elaboración propia.

- **Ratio de Liquidez**

El ratio de liquidez mide la capacidad de una empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Para su cálculo se divide al activo corriente entre el pasivo corriente. Si este ratio es superior a 1,5, puede concluirse que la situación es favorable.

En el caso de CliGo durante los tres primeros ejercicios se supera este valor con bastante holgura, esto permite afirmar que no tendrá problemas para financiar sus pagos inmediatos con su activo corriente.

- **Ratio de Tesorería**

El ratio de tesorería es calculado sumando el efectivo y el realizable de la empresa y dividiéndolo entre el pasivo corriente de la misma. Se deduce la capacidad de hacer frente a los pagos más inmediatos con su realizable y su efectivo sin tener en cuenta el peso de las existencias, que se convierten más difícilmente en líquido.

CliGo no dispone de existencias al tratarse de una empresa de servicios, con lo cual este ratio se iguala al ratio de tesorería, y al ser muy superior a 0,5 indica que la capacidad de hacer frente a los pagos es favorable.

- **Ratio de Disponibilidad**

El ratio de disponibilidad divide el efectivo entre el pasivo corriente de la empresa, lo que muestra si la empresa puede hacer frente a sus pagos a corto plazo tan solo con el efectivo.

En el caso de CliGo el ratio es muy superior a 0,3, esto indica una pérdida de rentabilidad del efectivo y se está desaprovechando su posible inversión para que aporte rentabilidad al negocio. Debería replantearse la inversión del mismo.

- **Ratio del Fondo de Maniobra sobre Activo**

Dicho ratio se calcula comparando el fondo de maniobra con el activo. En los tres primeros ejercicios se afirma que la situación es positiva y creciente.

- **Ratio del Fondo de Maniobra sobre Pasivo Corriente**

Junto con el anterior ratio permite diagnosticar si la sociedad se encuentra en una situación de equilibrio económico-financiero.

Los elevados valores indican que la situación es muy favorable.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

Los ratios de endeudamiento permiten desvelar la calidad y cantidad de la deuda que posee la empresa. Además, muestra si el beneficio obtenido anualmente es suficiente para cubrir los gastos financieros de la sociedad y si la empresa posee una estructura financiera adecuada.

A continuación se detalla el cálculo de los ratios de endeudamiento.

Tabla 27. Ratios de endeudamiento. Escenario Realista.

Ratios de endeudamiento		2017	2018	2019
Ratio de Endeudamiento	$P/(PN+P)$	0,109	0,126	0,122
Ratio de Autonomia	PN/P	8,139	6,940	7,222
Ratio de Solvencia	A/P	9,139	7,940	7,653
Ratio de Calidad de la deuda	PC/P	1,000	1,000	1,000

Fuente: Elaboración propia.

- **Ratio de endeudamiento**

El ratio de endeudamiento divide el pasivo entre la suma del patrimonio neto y el pasivo y mide el porcentaje en el que la empresa está endeudada frente a terceros.

Al no haber acordado ningún préstamo, el ratio de endeudamiento es de poco más de un 10%, lo que indica que el patrimonio neto es muy superior al pasivo y que la empresa goza de una gran autonomía financiera. Esta situación empeora mínimamente en el tiempo.

- **Ratio de autonomía**

El ratio de autonomía calcula la relación entre el patrimonio neto y el pasivo y determina la autonomía de la empresa para llevar a cabo su financiación.

Ante los resultados obtenidos se desprende que la empresa dispone de una gran autonomía económico-financiera y aunque esta decrece con el paso del tiempo.

- **Ratio de solvencia**

El ratio de solvencia relaciona el total del activo con el total del pasivo. Mide la capacidad para hacer frente a la totalidad de las deudas de una empresa.

Puede afirmarse que por cada unidad monetaria que la sociedad debe pagar, dispone de 9,14 unidades monetarias para afrontarla. Esta cantidad se verá reducida con el paso de los años aunque continua siendo muy adecuada.

- **Ratio de calidad de la deuda**

El ratio de calidad de la deuda indica el porcentaje de deuda a corto plazo respecto al total de la deuda.

En el caso de CliGo, al no disponer de ningún préstamo ni de ninguna otra deuda a largo plazo, es del 100%, esto indica una mala calidad de la deuda.

7.4 Análisis de inversión: VAN y TIR

En el siguiente punto se estudia el análisis de la inversión calculando su VAN y su TIR.

El VAN, Valor Actual Neto, permite calcular el valor actual de todos los flujos debidos a una inversión, dicho de otro modo, permite definir el beneficio generado por una inversión teniendo en cuenta tres aspectos: el tiempo, la tasa de rentabilidad y los flujos producidos.

Los flujos producidos por la sociedad en los tres primeros ejercicios de vida son los siguientes:

Tabla 28. Flujos de caja. Escenario Realista.

FLUJOS	2017	2018	2019
CAPITAL	40.000,00		
INGRESOS	138.395,83	145.315,63	152.235,42
TOTAL COBROS	178.395,83	145.315,63	152.235,42
GASTOS CONSTITUCIÓN	1.100,00		
COMPRA INMOV.	18.475,70		
ALQUILER	9.600,00	9.600,00	9.600,00
COLABORADORES	8.160,00	8.568,00	8.976,00
SUMINISTRO	2.400,00	2.400,00	2.400,00
SUELDOS Y SS	88.704,00	90.652,32	92.659,09
OTROS GASTOS	120,00	120,00	120,00
IMP SOBRE SOCIEDADES	6.707,07	7.847,94	8.974,20
TOTAL PAGOS	135.266,77	119.188,26	122.729,29
TOTAL FLUJOS	43.129,06	26.127,36	29.506,13

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo del VAN, los socios han marcado una tasa de rentabilidad mínima del 7% para poder hacer frente a los intereses generados por una posible financiación externa a corto o medio plazo (teniendo en cuenta que en la actualidad oscilan entre el 5% y el 6%).

Ante los flujos vistos anteriormente y la rentabilidad exigida del 7%, se ha obtenido un VAN de 25.830,17 €. Para que una inversión sea rentable, el VAN debe ser mayor a 0 €, lo que nos indica que se ha recuperado lo invertido inicialmente y, además, generado beneficios.

La TIR, Tasa Interna de Rendimiento, permite determinar la rentabilidad de una inversión y es igual a la tasa de interés.

Este caso indica si es conveniente llevar a cabo la inversión. Esta se aceptará en el caso de que la TIR sea superior a 0 y a la tasa de interés usada para el VAN.

Tabla 29. Flujos de caja para el cálculo de la TIR.

	AÑO 0	2017	2018	2019
FLUJOS DE CAJA	- 59.575,70	43.129,06	26.127,36	29.506,13

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los flujos de caja anteriormente calculados, la TIR obtenida es del 33,22%.

Por lo tanto, ante una TIR superior a la rentabilidad exigida por los socios del 7% y un VAN positivo, podríamos aceptar llevar a cabo el proyecto de crear CliGo.

7.5 Calendario de aplicación: GANTT

En la última parte del plan financiero del presente trabajo se detalla el calendario GANTT de aplicación.

Con el objetivo de iniciar la actividad en una empresa, es conveniente distribuir temporalmente las actividades a desarrollar por la misma de manera ordenada y lógica. Esta acción se realiza mediante el calendario GANTT, herramienta que permite ordenar y situar en un eje temporal las tareas necesarias para comenzar la actividad de CliGo.

En el calendario se definirán las actividades a llevar a cabo, su duración, el orden de ejecución de las mismas y la relación existente entre tareas. Además, con el fin de que se cumpla correctamente y se pueda reajustar en caso de error, también se definen tareas de control.

A continuación se detallan todas las tareas que formarán parte del calendario GANTT de CliGo que se encuentra en el *Anexo 7. Calendario GANTT inicio actividad CliGo*. Cabe destacar el tiempo de duración de las tareas se mide en días laborables.

- Estudio de mercado

Para conocer el entorno donde se quiere realizará la actividad deberá realizarse un estudio de mercado. Para conocer las necesidades de los futuros clientes se realiza un estudio tanto interno como externo del sector, que nos permitirá a su vez conocer los servicios ofrecidos por el resto de competidores.

Una vez obtenida esta información, servirá para guiar el proyecto hacia las necesidades reales de los clientes, ofreciendo lo que demandan y diferenciándose de lo que ya pueden obtener, esta información marcará la ruta a seguir por la empresa.

La duración del estudio será de 15 días, en la que se buscará toda la información concerniente, se elaborará un informe definiendo las oportunidades existentes y las estrategias y se tomarán decisiones al respecto que lleven a cubrir los objetivos del negocio.

- Creación del plan de empresa

Después del estudio de mercado se llevará a cabo la creación del plan de empresa de CliGo.

Se llevará a cabo el análisis de la situación actual de la economía, aproximándose también al sector concreto de las empresas de marketing y consultoras. Además, para conseguir una buena organización de la empresa, se llevará a cabo el planteamiento del organigrama y se detallarán las funciones para cada uno de los puestos. Por último se realizará el plan de

marketing estudiando entre otros las cuatro variables del marketing mix, y el plan financiero, que mostrará finalmente la viabilidad del negocio.

Este trabajo llevará 15 días laborables de trabajo.

- Constitución de la sociedad

El siguiente paso a llevar a cabo, después de la realización del estudio de mercado y el plan de empresa, será la constitución de la sociedad.

En esta fase se solicitarán las licencias para llevar a cabo la actividad de CliGo, tanto de creación de nombre fiscal como de apertura de negocio.

Todos estos trámites se realizarán en un plazo de 15 días laborables.

- Contrato de alquiler

Para llevar a cabo la actividad de la empresa y una vez definida su identidad fiscal se realiza la búsqueda del local para su alquiler. Una vez localizado se procederá a la firma del contrato de alquiler.

Este proceso se llevará a cabo durante 10 días laborables.

- Adquisición de los bienes

Una vez escogido y contratado el lugar donde llevar a cabo la actividad se realizará la compra de todos los bienes de la oficina, tanto de los equipos de proceso de información como del mobiliario. Este proceso se realizará en 5 días laborables.

- Contratación del personal

La contratación del personal será posible a partir de la constitución de la sociedad. En este momento, se realizará la selección y contratación de todo el personal dependiente directamente de la empresa.

Teniendo en cuenta las dos fases de selección y posterior contratación se estima una duración de 15 días.

- Acciones de marketing

Con las acciones de marketing detalladas en el plan de marketing del presente plan de empresa, se llevará a cabo la promoción de la empresa durante 20 días laborables en distintos medios. La publicidad combinará en un 80% para las empresas cliente y en un 20% para los posibles colaboradores.

- Búsqueda de colaboradores

Además del personal interno, para el desarrollo de la actividad de la empresa es necesaria la búsqueda de colaboradores que lleven a cabo todos los tipos de visita en los locales de las empresas cliente.

Para cada uno de los proyectos los perfiles de los colaboradores serán distintos pero de partida es necesario contar con un grupo heterogéneo de perfiles para poder hacer frente a los primeros proyectos.

Se realizará una captación y selección de los mismos al mismo tiempo que se realicen las acciones de marketing para aprovechar el impacto en el público general.

Esta fase tendrá una duración de 20 días laborables.

- Puesta en marcha

Una vez realizadas todas las acciones anteriores se revisarán todos los resultados y se iniciará la actividad. Este proceso se llevará a cabo en 5 días laborables.

Para realizar un control de las actividades planteadas se plantea realizar reuniones quincenales para conocer el estado y el avance del proyecto.

8. CONCLUSIONES

En último lugar, siguiendo la guía de todos los capítulos comprendidos en el presente trabajo, se extraerán las conclusiones a tener en cuenta para la consecución de la actividad de CliGo.

Antecedentes y coyuntura económica actual

En la actualidad la economía internacional y nacional intenta salir de la crisis en la que ha estado envuelta en los últimos años. La zona euro es una de las más perjudicadas, y España uno de los países que más la han sufrido.

Uno de los indicadores principales que miden esta situación es el PIB, que crece en los últimos años de manera positiva en gran parte del mundo. En España el PIB también sufre un crecimiento positivo en 2016 y se espera que el mismo siga creciendo en el próximo ejercicio.

En cuanto al empleo, se aprecia que el país donde CliGo desarrollará su actividad es uno de los que mayor ratio de desempleo acumula, sobretodo en la población joven, dentro de la unión europea, que es una de las economías que mayores ratios acumulan.

Junto con los anteriores indicadores, el IPC y la deuda pública muestran la situación del país. De manera internacional estos indicadores están llegando a un equilibrio, lo que provoca mayor confianza en los mercados. En el caso de España el IPC no está incrementando sobre el año anterior, lo que muestra mayor estabilidad, pero la deuda pública iguala el PIB.

De manera más concreta, el sector en el que se encuentra CliGo se encuentra en una situación favorable, y aunque no supone una de las mayores actividades del país, en los últimos años cada vez más negocios de este tipo van cobrando importancia.

Análisis del entorno

En el presente trabajo final de carrera se han llevado a cabo diversos análisis para realizar el análisis del entorno.

- Para el estudio de las variables y fuerzas que afectan al sector se ha realizado el estudio PESTEL del que se extrae que:
 - Los factores económicos citados anteriormente afectan a la consecución de la actividad de CliGo, a la espera de una próxima época de bonanza.
 - Socialmente, la configuración empresarial española dota a CLiGo de una gran cartera de posibles clientes y las crecientes expectativas de la población hacen que el servicio proporcionado por el negocio cobre relevancia.
 - El uso generalizado y masivo de las nuevas tecnologías influye en la forma de realizar la actividad de la empresa. Adaptándose a las nuevas necesidades de los usuarios que interactúen con los proyectos.
- En el análisis del micrentorno se realizó el estudio PORTER, del mismo se extrae lo siguiente:

- La experiencia frente al resto de competidores será menor, pero se espera que en unos años CliGo haya superado esta barrera.
- El sencillo acceso a los colaboradores de calidad debe ser uno de los factores clave para el éxito del negocio, porque posibilitará llevar a cabo su actividad.
- Se pretenderá una máxima diferenciación respecto al resto de empresas mismo sector ofreciendo ventajas competitivas.
- Los clientes de CLiGo esperan un servicio de calidad que aporte grandes beneficios a la empresa, esto es lo que la empresa les deberá ofrecer.
- En cuanto a la competencia directa se localizan distintas empresas que realizan las mismas actividades tanto a nivel nacional como internacional, que pueden llevar a cabo las mismas actividades que CliGO pero sin tener en cuenta la gran especialización y el seguimiento que ofrece este último.
- El análisis DAFO de la empresa muestra que:
 - Las fortalezas de CliGo son la personalización y los colaboradores especializados.
 - Sus debilidades son la baja cartera de clientes inicial y la expansión a corto plazo reducida entre otros.
 - La oportunidad que ofrece el mercado es la gran cantidad de pequeñas empresas de servicios en el país.
 - Como amenaza se destaca la alta experiencia de la competencia y la fidelidad de los clientes.

Análisis de las operaciones y procesos

La localización de las oficinas de la empresa se sitúa en el centro de la ciudad de Valencia lo que favorece la interlocución entre los distintos agentes del proyecto.

Después de la concreción de las entidades que se relacionan con la empresa se detallan los procesos a llevar a cabo por la empresa. CliGo organiza los procesos con el objetivo de garantizar realizar con éxito cada uno de ellos de manera separa y de manera conjunta con la realización de reuniones periódicas.

Análisis de la organización y los recursos humanos

La misión, la visión y los valores de la empresa serán los pilares fundamentales de la misma y la consecución de todos los procesos respetarán los mismos, a la vez que se pretenderá conseguir los objetivos propuestos.

Para ello, la forma jurídica escogida es la Sociedad de Responsabilidad Limitada con un capital dividido en participaciones entre los dos socios fundadores.

El organigrama de CliGo tiene en cuenta las necesidades actuales y a corto plazo del negocio y es posible que se amplíen en los próximos ejercicios con el aumento de la actividad.

Plan de marketing

El público objetivo de CliGo se concluye que se trata de las “empresas de servicios de todo tipo situadas en la Comunidad Valenciana con necesidad de

análisis y revisión de la prestación de sus servicios independientemente del medio desde el que lo presten, con las que mantener una relación en el tiempo mediante la fidelización”.

Con la realización del plan de marketing teniendo en cuenta el público objetivo anteriormente citado, se concluye que:

- El servicio ofrecido da opción a diferentes tipos de proyectos, con mayor o menor duración y especialización, además de tener la opción del servicio de cliente misterioso, el análisis de la competencia o la detección de fraudes.
- El precio de los proyectos de la empresa será escalado según el plan de precios establecido y dependiendo también de la especialización, la duración y el tipo de proyecto.
- La promoción se llevará a cabo mediante emails, con asistencia a ferias y mediante el marketing telefónico directo a las empresas que puedan ser clientes.
- Por último, la distribución tiene en cuenta la localización accesible de las oficinas de CliGo para los agentes colaboradores.

Plan financiero

En el escenario realista se destaca que la empresa no dispone de un gran activo a largo plazo, pero su activo corriente si es elevado debido a la forma de cobro a los clientes y una gran suma en tesorería. Puede dedicarse el porcentaje legalmente establecido a las reservas obligatorias, y las reservas voluntarias crecerán con el paso de los ejercicios debido a que los resultados son positivos y crecientes. Todo el pasivo de la empresa es a corto plazo al no disponer de ningún préstamos, y se aumenta con el paso de los años.

En el caso de que el funcionamiento de la empresa de mayores resultados a los esperados, será posible contratar a más personal y llevar a cabo una expansión más rápidamente.

Por el contrario, si la empresa consiguiera unos resultados inferiores a lo previsto será necesario carecer de algún puesto de personal y ajustar el proyecto de forma más austera.

En el escenario realista los ratios de liquidez y endeudamiento muestran que la empresa no tendrá problemas para financiar sus pagos inmediatos con su activo corriente, aunque sufre una pérdida de rentabilidad del efectivo por la falta de inversión y que dispone de una gran autonomía financiera.

Gracias al cálculo del VAN y la TIR se concluye que es aceptable llevar a cabo el proyecto ya que la TIR es superior a la rentabilidad exigida por los socios y el VAN es positivo.

La consecución de todas las tareas previas al inicio de la actividad de CliGo se contemplan en un calendario de GANTT con una duración de 76 días laborables.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA WEB

BANCO MUNDIAL. *Crecimiento del PIB en las principales economías*

<<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&start=1961&view=chart>> [Consulta: 26 octubre de 2016]

CÁMARA DE COMERCIO VALENCIA. *Estudio de la competencia*

<<http://www.camaravalencia.com/es-ES/asesoramiento-empresas/consultoria-retail-ventas/Paginas/cliente-misterioso.aspx>> [Consulta: 29 junio de 2016]

CENTRO DE INFORMACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. *Situación y perspectivas de la economía mundial 2016*

<http://www.cinu.mx/minisitio/WESP_2016/21/01/2016/WESP_2016_ES_S.pdf> [Consulta: 26 octubre de 2016]

CIS. *Barómetro julio 2016*

<http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3140_3159/3146/Es3146mar.pdf> [Consulta: 2 octubre de 2016]

DATOS MACRO. *PIB en España*

< <http://www.datosmacro.com/pib/espana>> [Consulta: 1 noviembre de 2016]

DATOS MACRO. *Situación de la deuda española*

<<http://www.datosmacro.com/deuda/espana>> [Consulta: 3 agosto de 2016]

DIARIO DEL EXPORTADOR. *Bases para el análisis PEST de una empresa.*

<<http://www.diariodelexportador.com/2016/01/el-analisis-pest-una-herramienta-para.html>> [Consulta: 25 septiembre de 2016]

DIARIO EXPANSIÓN. *Datos macroeconómicos españoles*

<<http://www.expansion.com/economia/datosmacro.html>> [Consulta: 3 agosto de 2016]

EL CLIENTE INDISCRETO. *Estudio de la competencia*

<<http://clienteindiscreto.com/es/inicio/>> [Consulta: 29 junio de 2016]

EL ECONOMISTA. *Ranking empresas CNAE 7022*

<<http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-7022.html>> [Consulta: 20 julio de 2016]

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. *La economía mundial en 2016*

<<https://www.imf.org/es/News/Articles/2015/09/28/04/53/soint010416a>> [Consulta: 31 octubre de 2016]

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. *Perspectivas de la economía mundial.*

<<https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2016/01/pdf/texts.pdf>> [Consulta: 31 octubre de 2016]

GFK. *Estudio de la competencia*

<<http://www.gfk.com/es/soluciones/cliente-misterioso/resumen/>> [Consulta: 29 junio de 2016]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Encuesta anual de servicios.*

<<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t37/e01/cnae09/a2012&file=pcaxis> > [Consulta: 26 abril de 2016]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Encuestas globales del sector servicios.*

<<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37%2Fp183&file=inebase&L=0>> [Consulta: 22 marzo de 2016]

INTERNATIONAL SERVICE CHECK *Estudio de la competencia*

<<http://www.international-service-check.com/es>> [Consulta: 29 junio de 2016]

MINISTERIO DE INDUSTRIA. *Estadísticas PYME*

<<http://www.ipyme.org/Publicaciones/ESTADISTICAS-PYME-2015.pdf>> [Consulta: 15 agosto de 2016]

MR WAT. *Estudio de la competencia*

<<http://www.mrwat.com/cliente-misterioso/>> [Consulta: 29 junio de 2016]

MULTI-VALUE. *Estudio de la competencia*

<<http://multi-value.es/contacta/>> [Consulta: 29 junio de 2016]

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Informe sobre el trabajo en el mundo.*

<http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_243965.pdf> [Consulta: 31 octubre de 2016]

SGS. *Estudio de la competencia*

<<http://www.sgs.es/es-ES/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Health-and-Safety/Hospitality-Services/Mystery-Shopping.aspx>> [Consulta: 29 junio de 2016]

ANEXOS

Anexo 1. Principales magnitudes de las economías.

Cuadro del anexo 1.1.1. Economías de Europa: PIB real, precios al consumidor, saldo en cuenta corriente y desempleo
(Variación porcentual anual, salvo indicación en contrario)

	PIB real			Precios al consumidor ¹			Saldo en cuenta corriente ²			Desempleo ³		
	2015	Proyecciones		2015	Proyecciones		2015	Proyecciones		2015	Proyecciones	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Europa	2,1	2,0	2,1	0,6	1,1	1,9	2,5	2,5	2,3
Economías avanzadas	1,8	1,6	1,8	0,1	0,5	1,3	3,0	3,0	2,8	9,5	8,9	8,6
Zona del euro ⁴	1,6	1,5	1,6	0,0	0,4	1,1	3,0	3,5	3,2	10,9	10,3	9,9
Alemania	1,5	1,5	1,6	0,1	0,5	1,4	8,5	8,4	8,0	4,6	4,6	4,8
Francia	1,1	1,1	1,3	0,1	0,4	1,1	-0,1	0,6	0,3	10,4	10,1	10,0
Italia	0,8	1,0	1,1	0,1	0,2	0,7	2,1	2,3	2,0	11,9	11,4	10,9
España	3,2	2,6	2,3	-0,5	-0,4	1,0	1,4	1,9	2,0	22,1	19,7	18,3
Países Bajos	1,9	1,8	1,9	0,2	0,3	0,7	11,0	10,6	10,2	6,9	6,4	6,2
Bélgica	1,4	1,2	1,4	0,6	1,2	1,1	0,5	0,5	0,1	8,3	8,3	8,2
Austria	0,9	1,2	1,4	0,8	1,4	1,8	3,6	3,6	3,5	5,7	6,2	6,4
Grecia	-0,2	-0,6	2,7	-1,1	0,0	0,6	0,0	-0,2	-0,3	25,0	25,0	23,4
Portugal	1,5	1,4	1,3	0,5	0,7	1,2	0,5	0,9	0,4	12,4	11,6	11,1
Irlanda	7,8	5,0	3,6	0,0	0,9	1,4	4,5	4,0	3,5	9,4	8,3	7,5
Finlandia	0,4	0,9	1,1	-0,2	0,4	1,4	0,1	0,0	-0,1	9,3	9,3	9,0
República Eslovaca	3,6	3,3	3,4	-0,3	0,2	1,4	-1,1	-1,0	-1,0	11,5	10,4	9,6
Lituania	1,6	2,7	3,1	-0,7	0,6	1,9	-2,3	-3,0	-2,9	9,1	8,6	8,5
Eslovenia	2,9	1,9	2,0	-0,5	0,1	1,0	7,3	7,6	7,1	9,1	7,9	7,6
Luxemburgo	4,5	3,5	3,4	0,1	0,5	1,3	5,2	5,1	5,0	6,9	6,4	6,3
Letonia	2,7	3,2	3,6	0,2	0,5	1,5	-1,6	-2,0	-2,2	9,9	9,5	9,1
Estonia	1,1	2,2	2,8	0,1	2,0	2,9	1,9	1,2	0,5	6,8	6,5	6,5
Chipre	1,6	1,6	2,0	-1,5	0,6	1,3	-5,1	-4,8	-4,7	15,3	14,2	13,0
Malta	5,4	3,5	3,0	1,2	1,6	1,8	4,1	5,3	5,3	5,3	5,4	5,3
Reino Unido ⁵	2,2	1,9	2,2	0,1	0,8	1,9	-4,3	-4,3	-4,0	5,4	5,0	5,0
Suiza	0,9	1,2	1,5	-1,1	-0,6	-0,1	11,4	9,3	8,8	3,3	3,5	3,3
Suecia	4,1	3,7	2,8	0,7	1,1	1,4	5,9	5,8	5,7	7,4	6,8	7,0
Noruega	1,6	1,0	1,5	2,2	2,8	2,5	9,0	6,5	7,3	4,4	4,6	4,4
República Checa	4,2	2,5	2,4	0,3	1,0	2,2	0,9	0,6	0,6	5,0	4,7	4,6
Dinamarca	1,2	1,6	1,8	0,5	0,8	1,4	6,9	6,6	6,5	6,2	6,0	5,8
Islandia	4,0	4,2	3,2	1,6	2,6	3,9	4,2	4,1	2,4	4,0	3,8	3,7
San Marino	1,0	1,1	1,2	0,4	0,9	1,1	8,4	7,9	7,3
Economías emergentes y en desarrollo de Europa ⁶	3,5	3,5	3,3	2,9	4,1	4,8	-1,9	-2,1	-2,6
Turquía	3,8	3,8	3,4	7,7	9,8	8,8	-4,4	-3,6	-4,1	10,2	10,8	10,5
Polonia	3,6	3,6	3,6	-0,9	-0,2	1,3	-0,5	-1,8	-2,1	7,5	6,9	6,9
Rumanía	3,7	4,2	3,6	-0,6	-0,4	3,1	-1,1	-1,7	-2,5	6,8	6,4	6,2
Hungría	2,9	2,3	2,5	-0,1	0,5	2,4	5,1	5,4	5,2	6,9	6,7	6,5
Bulgaria ⁷	3,0	2,3	2,3	-1,1	0,2	1,2	2,1	1,7	0,8	9,2	8,6	7,9
Serbia	0,7	1,8	2,3	1,4	1,7	3,1	-4,8	-4,4	-4,3	18,5	18,7	18,9
Croacia	1,6	1,9	2,1	-0,5	0,4	1,3	4,4	2,7	2,1	16,9	16,4	15,9

Nota: Los datos correspondientes a algunos países se basan en el ejercicio fiscal. Véase en el cuadro F del apéndice estadístico la lista de economías con períodos de declaración excepcionales.

¹La variación de los precios al consumidor se indica como promedio anual. Las variaciones de diciembre a diciembre pueden encontrarse en los cuadros A6 y A7 del apéndice estadístico.

²Porcentaje del PIB.

³Porcentaje. Las definiciones nacionales de desempleo pueden variar.

⁴Se presenta el saldo en cuenta corriente con corrección de discrepancias en las declaraciones sobre transacciones dentro de la zona del euro.

⁵Basado en el índice armonizado de precios al consumidor de Eurostat.

⁶Incluye Albania, Bosnia y Herzegovina, Kosovo, Montenegro y la ex República Yugoslava de Macedonia.

Cuadro del anexo 1.1.2. Economías de Asia y el Pacífico: PIB real, precios al consumidor, saldo en cuenta corriente y desempleo
(Variación porcentual anual, salvo indicación en contrario)

	PIB real			Precios al consumidor ¹			Saldo en cuenta corriente ²			Desempleo ³		
	Proyecciones			Proyecciones			Proyecciones			Proyecciones		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Asia	5,4	5,3	5,3	2,3	2,4	2,9	2,7	2,7	2,2
Economías avanzadas de Asia	1,2	1,3	1,4	0,8	0,6	1,6	4,2	4,6	4,4	3,7	3,6	3,6
Japón	0,5	0,5	-0,1	0,8	-0,2	1,2	3,3	3,8	3,7	3,4	3,3	3,3
Corea	2,6	2,7	2,9	0,7	1,3	2,2	7,7	8,2	7,4	3,6	3,5	3,3
Australia	2,5	2,5	3,0	1,5	2,1	2,4	-4,6	-3,6	-3,5	6,1	5,9	5,8
Taiwan, provincia china de	0,7	1,5	2,2	-0,3	0,7	1,1	14,5	15,0	14,4	3,8	3,8	3,9
Singapur	2,0	1,8	2,2	-0,5	0,2	1,3	19,7	21,2	20,5	1,9	2,0	2,0
Hong Kong, RAE de	2,4	2,2	2,4	3,0	2,5	2,6	3,0	3,1	3,2	3,3	3,2	3,1
Nueva Zelanda	3,4	2,0	2,5	0,3	1,5	1,9	-3,0	-3,7	-3,7	5,8	5,9	5,8
Macao RAE de ⁴	-20,3	-7,2	0,7	4,6	3,0	3,0	26,2	20,0	17,2	1,8	2,0	2,0
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	6,6	6,4	6,3	2,7	2,9	3,2	1,9	1,7	1,1
China	6,9	6,5	6,2	1,4	1,8	2,0	2,7	2,6	2,1	4,1	4,1	4,1
India	7,3	7,5	7,5	4,9	5,3	5,3	-1,3	-1,5	-2,1
ASEAN-5	4,7	4,8	5,1	3,3	2,8	3,5	1,8	1,1	0,5
Indonesia	4,8	4,9	5,3	6,4	4,3	4,5	-2,1	-2,6	-2,8	6,2	5,9	5,7
Tailandia	2,8	3,0	3,2	-0,9	0,2	2,0	8,8	8,0	5,7	0,9	0,8	0,7
Malasia	5,0	4,4	4,8	2,1	3,1	2,9	2,9	2,3	1,9	3,2	3,2	3,2
Filipinas	5,8	6,0	6,2	1,4	2,0	3,4	2,9	2,6	2,4	6,3	6,0	5,9
Vietnam	6,7	6,3	6,2	0,6	1,3	2,3	1,4	0,6	0,2	2,4	2,4	2,4
Otras economías emergentes y en desarrollo de Asia⁵	5,9	6,0	6,3	6,1	6,3	6,4	-2,9	-3,3	-3,7
<i>Partida informativa</i>												
Economías emergentes de Asia ⁶	6,6	6,4	6,3	2,6	2,8	3,1	2,0	1,8	1,2

Nota: Los datos correspondientes a algunos países se basan en el ejercicio fiscal. Véase en el cuadro F del apéndice estadístico la lista de economías con períodos de declaración excepcionales.

¹Los movimientos de los precios al consumidor se indican como promedios anuales. Las variaciones de diciembre a diciembre pueden encontrarse en los cuadros A6 y A7 del apéndice estadístico.

²Porcentaje del PIB.

³Porcentaje. Las definiciones nacionales de desempleo pueden variar.

⁴La RAE de Macao se clasifica como una economía avanzada. Es una Región Administrativa Especial de China, pero sus estadísticas se mantienen sobre una base separada e independiente.

⁵Las otras economías emergentes y en desarrollo de Asia son Bangladesh, Bhután, Brunel Darussalam, Camboya, Fiji, Islas Marshall, Islas Salomón, Kiribati, Maldivas, Micronesia, Mongolia, Myanmar, Nepal, Palau, Papua Nueva Guinea, República Democrática Popular Lao, Samoa, Sri Lanka, Timor-Leste, Tonga, Tuvalu y Vanuatu.

⁶Las economías emergentes de Asia abarcan las economías de la ASEAN-5 (Malasia, Filipinas, Indonesia, Tailandia, Vietnam), China e India.

Cuadro del anexo 1.1.3. Economías de las Américas: PIB real, precios al consumidor, saldo en cuenta corriente y desempleo
(Variación porcentual anual, salvo indicación en contrario)

	PIB real			Precios al consumidor ¹			Saldo en cuenta corriente ²			Desempleo ³		
	Proyecciones			Proyecciones			Proyecciones			Proyecciones		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
América del Norte	2,3	2,3	2,4	0,4	1,1	1,7	-2,8	-2,9	-3,3
Estados Unidos	2,4	2,4	2,5	0,1	0,8	1,5	-2,7	-2,9	-3,3	5,3	4,9	4,8
Canadá	1,2	1,5	1,9	1,1	1,3	1,9	-3,3	-3,5	-3,0	6,9	7,3	7,4
México	2,5	2,4	2,6	2,7	2,9	3,0	-2,8	-2,6	-2,6	4,3	4,0	3,9
Puerto Rico ⁴	-1,3	-1,3	-1,4	-0,8	-0,6	1,2	12,0	12,0	11,9
América del Sur⁵	-1,4	-2,0	0,8	-3,8	-2,8	-2,2
Brasil	-3,8	-3,8	0,0	9,0	8,7	6,1	-3,3	-2,0	-1,5	6,8	9,2	10,2
Argentina ⁶	1,2	-1,0	2,8	19,9	-2,8	-1,7	-2,2	6,5	7,8	7,4
Colombia	3,1	2,5	3,0	5,0	7,3	3,4	-6,5	-6,0	-4,3	8,9	9,8	9,4
Venezuela	-5,7	-8,0	-4,5	121,7	481,5	1.642,8	-7,6	-6,6	-2,5	7,4	17,4	20,7
Chile	2,1	1,5	2,1	4,3	4,1	3,0	-2,0	-2,1	-2,7	6,2	6,8	7,5
Perú	3,3	3,7	4,1	3,5	3,1	2,5	-4,4	-3,9	-3,3	6,0	6,0	6,0
Ecuador	0,0	-4,5	-4,3	4,0	1,6	0,2	-2,9	-2,3	-0,2	4,8	5,7	6,5
Bolivia	4,8	3,8	3,5	4,1	4,0	5,0	-6,9	-8,3	-7,1	4,0	4,0	4,0
Uruguay	1,5	1,4	2,6	8,7	9,4	8,4	-3,9	-3,9	-3,7	7,6	7,8	7,6
Paraguay	3,0	2,9	3,2	2,9	3,8	4,5	-1,8	-1,2	-1,1	6,1	6,2	6,1
América Central⁷	4,1	4,3	4,3	1,4	2,7	3,2	-4,0	-3,9	-4,0
El Caribe⁸	4,0	3,5	3,6	2,3	4,1	4,3	-4,1	-3,4	-3,5
<i>Partidas informativas</i>												
América Latina y el Caribe ⁹	-0,1	-0,5	1,5	5,5	5,7	4,3	-3,6	-2,8	-2,4
Unión Monetaria del Caribe Oriental ¹⁰	2,2	2,6	2,5	-0,6	-0,1	1,3	-12,2	-11,7	-12,5

Nota: Los datos correspondientes a algunos países se basan en el ejercicio fiscal. Véase en el cuadro F del apéndice estadístico la lista de economías con períodos de declaración excepcionales.

¹La variación de los precios al consumidor se indica como promedio anual. Las variaciones de diciembre a diciembre pueden encontrarse en los cuadros A6 y A7 del apéndice estadístico.

²Porcentaje del PIB.

³Porcentaje. Las definiciones nacionales de desempleo pueden variar.

⁴El Estado Libre Asociado de Puerto Rico se clasifica como economía avanzada. Es un territorio de Estados Unidos, pero sus estadísticas se mantienen sobre una base separada e independiente.

⁵Incluye Guyana y Suriname. Se excluyen los datos de los precios al consumidor de Argentina y Venezuela. Véanse las notas sobre Argentina en la sección "Notas sobre los países" del apéndice estadístico.

⁶Véanse las notas sobre Argentina en la sección "Notas sobre los países" del apéndice estadístico.

⁷América Central abarca Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

⁸El Caribe abarca Antigua y Barbuda, Las Bahamas, Barbados, Dominica, Granada, Haití, Jamaica, la República Dominicana, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, y Trinidad y Tabago.

⁹América Latina y el Caribe abarca México y las economías del Caribe, América Central y América del Sur. Se excluyen los datos de los precios al consumidor de Argentina y Venezuela. Véanse las notas sobre Argentina en la sección "Notas sobre los países" del apéndice estadístico.

¹⁰La Unión Monetaria del Caribe Oriental comprende Antigua y Barbuda, Dominica, Granada, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y las Granadinas y Santa Lucía así como Anguila y Montserrat, que no son miembros del FMI.

Cuadro del anexo 1.1.4. Economías de la Comunidad de Estados Independientes: PIB real, precios al consumidor, saldo en cuenta corriente y desempleo
(Variación porcentual anual, salvo indicación en contrario)

	PIB real			Precios al consumidor ¹			Saldo en cuenta corriente ²			Desempleo ³		
	2015	Proyecciones		2015	Proyecciones		2015	Proyecciones		2015	Proyecciones	
		2016	2017		2016	2017		2016	2017		2016	2017
Comunidad de Estados Independientes⁴	-2,8	-1,1	1,3	15,5	9,4	7,4	2,8	2,0	3,0
Exportadores netos de energía	-2,4	-1,3	1,1	13,7	8,9	7,0	3,4	2,8	3,8
Rusia	-3,7	-1,8	0,8	15,5	8,4	6,5	5,0	4,2	5,1	5,6	6,5	6,3
Kazajistán	1,2	0,1	1,0	6,5	13,1	9,3	-2,6	-4,0	-1,5	5,0	5,0	5,0
Uzbekistán	8,0	5,0	5,5	8,5	8,5	9,4	0,0	0,2	0,5
Azerbaiyán	1,1	-3,0	1,0	4,0	12,8	9,5	0,2	-0,2	0,2	6,0	6,0	6,0
Turkmenistán	6,5	4,3	4,5	5,5	5,4	4,4	-12,7	-15,4	-11,6
Importadores netos de energía	-5,9	0,6	2,1	29,5	12,8	10,2	-2,9	-4,4	-3,9
Ucrania	-9,9	1,5	2,5	48,7	15,1	11,0	-0,3	-2,6	-2,3	9,5	9,2	8,8
Belarus	-3,9	-2,7	0,4	13,5	13,6	12,1	-1,9	-3,5	-3,1	1,0	2,0	2,5
Georgia	2,8	2,5	4,5	4,0	4,3	4,5	-11,6	-10,3	-9,1
Armenia	3,0	1,9	2,5	3,7	2,6	4,0	-3,2	-4,3	-5,1	17,7	18,2	18,3
Tayikistán	3,0	3,0	3,5	5,8	9,2	8,5	-10,2	-8,4	-7,3
República Kirguisa	3,5	3,5	2,7	6,5	5,5	6,9	-14,7	-18,4	-15,4	7,5	7,4	7,3
Moldova	-1,1	0,5	2,5	9,6	9,8	7,4	-6,6	-4,0	-4,4	4,9	4,8	4,7
Partidas informativas												
Cáucaso y Asia central ⁵	3,1	1,2	2,5	6,1	10,5	8,5	-3,4	-4,7	-3,0
Países de bajo ingreso de la CEF ⁶	5,8	4,0	4,7	7,3	7,5	8,1	-3,8	-3,5	-3,1
Exportadores netos de energía, excluido Rusia	3,2	1,1	2,4	6,3	11,2	8,8	-2,7	-4,0	-2,2

Nota: Los datos correspondientes a algunos países se basan en el ejercicio fiscal. Véase en el cuadro F del apéndice estadístico la lista de economías con períodos de declaración excepcionales.

¹La variación de los precios al consumidor se indica como promedio anual. Las variaciones de diciembre a diciembre pueden encontrarse en el cuadro A7 del apéndice estadístico.

²Porcentaje del PIB.

³Porcentaje. Las definiciones nacionales del desempleo pueden variar.

⁴Georgia, Turkmenistán y Ucrania, que no pertenecen a la Comunidad de Estados Independientes (CEI), se incluyen en este grupo por razones geográficas y por similitud de estructuras económicas.

⁵Cáucaso y Asia central abarca Armenia, Azerbaiyán, Georgia, Kazajistán, la República Kirguisa, Tayikistán, Turkmenistán y Uzbekistán.

⁶Los países de bajo ingreso de la CEI son Armenia, Georgia, Moldova, la República Kirguisa, Tayikistán y Uzbekistán.

Cuadro del anexo 1.1.5. Economías de Oriente Medio y Norte de África, Afganistán y Pakistán: PIB real, precios al consumidor, saldo en cuenta corriente y desempleo
(Variación porcentual anual, salvo indicación en contrario)

	PIB real			Precios al consumidor ¹			Saldo en cuenta corriente ²			Desempleo ³		
	2015	Proyecciones		2015	Proyecciones		2015	Proyecciones		2015	Proyecciones	
		2016	2017		2016	2017		2016	2017		2016	2017
Oriente Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán	2,5	3,1	3,5	5,7	5,2	4,8	-3,6	-6,9	-5,2
Exportadores de petróleo⁴	1,9	2,9	3,1	5,2	4,9	3,9	-3,1	-8,0	-5,6
Arabia Saudita	3,4	1,2	1,9	2,2	3,8	1,0	-6,3	-10,2	-6,1
Irán ⁵	0,0	4,0	3,7	12,0	8,9	8,2	0,4	-0,8	0,0	10,8	11,3	11,6
Emiratos Árabes Unidos	3,9	2,4	2,6	4,1	3,2	2,7	3,9	-1,0	0,1
Argelia	3,7	3,4	2,9	4,8	4,3	4,0	-15,7	-17,1	-16,2	11,3	11,6	12,1
Iraq	2,4	7,2	3,3	1,4	2,0	2,0	-6,4	-14,4	-11,0
Qatar	3,3	3,4	3,4	1,7	2,4	2,7	4,9	-5,0	-4,9
Kuwait	0,9	2,4	2,6	3,4	3,4	3,5	11,5	-1,0	3,3	2,1	2,1	2,1
Importadores de petróleo⁶	3,8	3,5	4,2	6,7	5,8	6,5	-4,6	-4,5	-4,6
Egipto	4,2	3,3	4,3	11,0	9,6	9,5	-3,7	-5,3	-5,3	12,9	13,0	12,4
Pakistán	4,2	4,5	4,7	4,5	3,3	5,0	-1,0	-1,1	-1,6	6,0	6,1	6,1
Marruecos	4,5	2,3	4,1	1,6	1,5	2,0	-1,4	0,4	0,1	9,8	9,7	9,6
Sudán	3,5	3,7	4,0	16,9	13,0	12,3	-7,7	-6,3	-5,5	21,6	20,6	19,6
Túnez	0,8	2,0	3,0	4,9	4,0	3,9	-8,9	-7,7	-7,0	15,0	14,0	13,0
Líbano	1,0	1,0	2,0	-3,7	-0,7	2,0	-25,0	-21,3	-21,2
Jordania	2,5	3,2	3,7	-0,9	0,2	2,1	-8,8	-6,4	-5,6
Partidas informativas												
Oriente Medio y Norte de África	2,3	2,9	3,3	5,9	5,5	4,7	-3,9	-7,5	-5,6
Israel ⁷	2,6	2,8	3,0	-0,6	-0,1	0,9	4,1	4,0	3,5	5,3	5,3	5,3
Magreb ⁸	2,7	2,5	4,1	4,2	3,9	3,7	-13,8	-14,1	-13,2
Mashreq ⁹	3,9	3,1	4,1	9,1	8,2	8,4	-6,7	-7,3	-7,1

Nota: Los datos correspondientes a algunos países se basan en el ejercicio fiscal. Véase en el cuadro F del apéndice estadístico la lista de economías con períodos de declaración excepcionales.

¹La variación de precios al consumidor se indica como promedio anual. Las variaciones de diciembre a diciembre pueden encontrarse en los cuadros A6 y A7 del apéndice estadístico.

²Porcentaje del PIB.

³Porcentaje. Las definiciones nacionales de desempleo pueden variar.

⁴Incluye Bahrein, Libia, Omán y Yemen.

⁵En el caso de Irán, los datos y las proyecciones se basan en el PIB a precios de mercado. Los datos utilizados por el personal técnico del FMI para el crecimiento del PIB en base a los precios de factores son 0,0% en 2015/16, 4,0% en 2016/17, y 3,7% en 2017/18.

⁶Incluye Afganistán, Djibouti y Mauritania. Excluye Siria debido a la incertidumbre de la situación política.

⁷Israel, que no es miembro de la región económica, se incluye por razones geográficas. Cabe notar que Israel no se incluye en los agregados regionales.

⁸El Magreb comprende Argelia, Libia, Marruecos, Mauritania y Túnez.

⁹El Mashreq comprende Egipto, Jordania y Líbano. Excluye Siria debido a la incertidumbre de la situación política.

Cuadro del anexo 1.1.6. Economías de África subsahariana: PIB real, precios al consumidor, saldo en cuenta corriente y desempleo
(Variación porcentual anual, salvo indicación en contrario)

	PIB real			Precios al consumidor ¹			Saldo en cuenta corriente ²			Desempleo ³		
	2015	Proyecciones		2015	Proyecciones		2015	Proyecciones		2015	Proyecciones	
		2016	2017		2016	2017		2016	2017		2016	2017
África subsahariana	3,4	3,0	4,0	7,0	9,0	8,3	-5,9	-6,2	-5,5
Exportadores de petróleo⁴	2,4	2,0	3,4	9,2	12,5	12,1	-3,9	-4,5	-2,9
Nigeria	2,7	2,3	3,5	9,0	10,4	12,4	-2,4	-2,8	-1,8	9,9
Angola	3,0	2,5	2,7	10,3	19,1	15,2	-8,5	-11,6	-8,8
Gabón	4,0	3,2	4,5	0,1	2,5	2,5	-2,8	-7,2	-5,8
Chad	1,8	-0,4	1,6	3,6	3,2	3,1	-12,8	-13,0	-8,8
República del Congo	2,5	4,4	4,3	2,0	2,3	2,4	-14,2	-23,1	-10,8
Economías de Ingreso mediano⁵	2,6	2,4	3,2	5,4	7,1	5,8	-4,4	-4,7	-4,6
Sudáfrica	1,3	0,6	1,2	4,6	6,5	6,3	-4,4	-4,4	-4,9	25,4	26,1	26,7
Ghana	3,5	4,5	7,7	17,2	15,7	8,9	-8,3	-7,2	-5,4
Côte d'Ivoire	8,6	8,5	8,0	1,2	2,1	2,0	-1,7	-1,8	-2,7
Camerún	5,9	4,9	4,6	2,7	2,2	2,2	-5,8	-5,7	-5,5
Zambia	3,6	3,4	4,8	10,1	22,5	9,9	-3,5	-3,8	-1,7
Senegal	6,5	6,6	6,8	0,1	1,2	1,2	-7,6	-6,0	-5,8
Economías de bajo ingreso⁶	5,9	5,2	5,9	5,7	6,2	6,1	-11,8	-11,0	-11,3
Etiopía	10,2	4,5	7,0	10,1	10,6	11,6	-12,8	-10,7	-9,7
Kenya	5,6	6,0	6,1	6,6	6,3	6,0	-8,2	-8,3	-6,9
Tanzania	7,0	6,9	6,8	5,6	6,1	5,1	-8,7	-7,7	-7,4
Uganda	5,0	5,3	5,7	5,8	6,7	5,9	-8,9	-8,4	-8,5
Madagascar	3,0	4,1	4,5	7,4	7,2	7,0	-2,2	-3,0	-4,4
República Democrática del Congo	7,7	4,9	5,1	1,0	1,7	2,5	-12,2	-14,2	-12,3
Partida informativa												
África subsahariana excluido												
Sudán del Sur	3,4	3,1	4,0	6,7	8,3	8,2	-5,9	-6,2	-5,5

Nota: Los datos correspondientes a algunos países se basan en el ejercicio fiscal. Véase en el cuadro F del apéndice estadístico la lista de economías con períodos de declaración excepcionales.

¹La variación de los precios al consumidor se indica como promedio anual. Las variaciones de diciembre a diciembre pueden encontrarse en el cuadro A7 del apéndice estadístico.

²Porcentaje del PIB.

³Porcentaje. Las definiciones nacionales de desempleo pueden variar.

⁴Incluye Guinea Ecuatorial y Sudán del Sur.

⁵Incluye Botswana, Cabo Verde, Lesotho, Mauricio, Namibia, Seychelles y Swazilandia.

⁶Incluye Benin, Burkina Faso, Burundi, Comoras, Eritrea, Gambia, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia, Malawi, Mali, Mozambique, Níger, la República Centroafricana, Rwanda, Santo Tomé y Príncipe, Sierra Leona, Togo y Zimbabue.

Anexo 2. Índices de cifra de negocios

3. Índices de cifra de negocios: General y por actividades. Series originales

	Índice	Tasa (%)	
		Anual	De la media de lo que va de año
ÍNDICE GENERAL	88,5	2,0	2,0
1. COMERCIO	90,8	2,0	2,0
1.1. VENTA Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS Y MOTOCICLETAS	78,8	19,0	19,0
Venta de vehículos, motocicletas y repuestos	78,6	22,9	22,9
Mantenimiento y reparación de vehículos	79,8	0,6	0,6
1.2. COMERCIO AL POR MAYOR E INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO	90,1	0,3	0,3
Intermediarios del comercio	103,6	1,2	1,2
Materias primas agrarias y de animales vivos	100,8	0,7	0,7
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	91,8	3,2	3,2
Artículos de uso doméstico	95,0	2,8	2,8
Equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones	77,3	5,5	5,5
Otra maquinaria, equipos y suministros	80,0	3,3	3,3
Otro comercio al por mayor especializado	89,4	-6,2	-6,2
No especializado	89,1	4,6	4,6
1.3. COMERCIO AL POR MENOR	95,3	1,0	1,0
2. OTROS SERVICIOS	84,2	2,1	2,1
2.1. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	97,1	2,6	2,6
Transporte terrestre	93,0	1,8	1,8
- Transporte por ferrocarril	91,2	5,7	5,7
- Transporte por taxi	89,5	0,9	0,9
- Otro transporte terrestre de pasajeros	85,5	-2,4	-2,4
- Transporte de mercancías por carretera y servicios de mudanza	95,1	2,3	2,3
Transporte marítimo y por vías navegables interiores	64,9	3,8	3,8
Transporte aéreo	89,4	2,8	2,8
Almacenamiento y actividades anexas al transporte	106,7	3,0	3,0
Actividades postales y de correos	94,3	5,9	5,9
2.2. HOSTELERÍA	79,2	4,5	4,5
Servicios de alojamiento	66,4	4,0	4,0
Servicios de comidas y bebidas	85,1	4,7	4,7
2.3. INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	84,3	-1,8	-1,8
Edición	71,3	-3,0	-3,0
Actividades cinematográficas, de programas de televisión y edición musical	84,6	-2,3	-2,3
Programación y emisión de radio y televisión	90,1	3,5	3,5
Telecomunicaciones	71,6	-5,2	-5,2
Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	110,5	1,8	1,8
Servicios de información	95,0	-1,8	-1,8
2.4. ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	77,9	2,5	2,5
Actividades jurídicas, de contabilidad y de consultoría de gestión empresarial	90,1	2,4	2,4
Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	68,3	-0,1	-0,1
Publicidad y estudios de mercado	71,7	8,4	8,4
Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	84,4	-2,8	-2,8
2.5. ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS AUXILIARES	76,6	4,7	4,7
Actividades relacionadas con el empleo	109,4	16,4	16,4
Agencias de viaje y operadores turísticos	53,0	4,5	4,5
Actividades de seguridad e investigación	99,4	1,8	1,8
Actividades de limpieza	91,5	0,2	0,2

Anexo 3. Índices de ocupación.

4. Índices de ocupación: General y por actividades

	Índice	Tasa (%)		
		Mensual	Anual	De la media de lo que va de año
ÍNDICE GENERAL	95,1	-1,7	1,6	1,6
1. COMERCIO	95,6	-1,4	1,2	1,2
1.1. VENTA Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS Y MOTOCICLETAS	88,2	0,2	1,7	1,7
Venta de vehículos, motocicletas y repuestos	85,1	0,0	2,2	2,2
Mantenimiento y reparación de vehículos	91,6	0,5	1,2	1,2
1.2. COMERCIO AL POR MAYOR E INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO	98,2	-1,8	2,0	2,0
Intermediarios del comercio	99,3	-1,7	3,7	3,7
Materias primas agrarias y de animales vivos	100,0	-1,3	1,2	1,2
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	107,3	-4,4	1,8	1,8
Artículos de uso doméstico	93,7	0,2	1,1	1,1
Equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones	98,4	0,2	2,2	2,2
Otra maquinaria, equipos y suministros	93,0	-1,1	2,0	2,0
Otro comercio al por mayor especializado	91,3	-0,6	2,6	2,6
No especializado	94,5	3,0	2,2	2,2
1.3. COMERCIO AL POR MENOR	95,4	-1,4	0,6	0,6
2. OTROS SERVICIOS	94,7	-1,9	1,9	1,9
2.1. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	94,3	-0,9	1,5	1,5
Transporte terrestre	95,8	-0,7	1,7	1,7
- Transporte por ferrocarril	95,6	-1,4	-3,3	-3,3
- Transporte por taxi	93,9	-0,9	-0,2	-0,2
- Otro transporte terrestre de pasajeros	95,4	-0,4	1,2	1,2
- Transporte de mercancías por carretera y servicios de mudanza	96,0	-0,7	2,5	2,5
Transporte marítimo y por vías navegables interiores	81,7	-1,6	2,6	2,6
Transporte aéreo	84,8	-0,4	-1,9	-1,9
Almacenamiento y actividades anexas al transporte	96,9	-0,5	2,5	2,5
Actividades postales y de correos	84,4	-3,0	-1,2	-1,2
2.2. HOSTELERÍA	91,2	-3,8	0,3	0,3
Servicios de alojamiento	76,0	-3,5	0,4	0,4
Servicios de comidas y bebidas	95,4	-3,8	0,2	0,2
2.3. INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	94,3	-0,3	1,6	1,6
Edición	82,2	-0,4	0,9	0,9
Actividades cinematográficas, de programas de televisión y edición musical	73,5	-2,4	1,6	1,6
Programación y emisión de radio y televisión	88,5	-0,1	3,0	3,0
Telecomunicaciones	86,3	-0,1	-0,6	-0,6
Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	104,4	0,0	2,3	2,3
Servicios de información	95,2	-1,1	-0,3	-0,3
2.4. ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	95,2	-1,0	1,4	1,4
Actividades jurídicas, de contabilidad y de consultoría de gestión empresarial	99,1	-0,5	1,4	1,4
Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	90,0	-0,3	0,6	0,6
Publicidad y estudios de mercado	91,2	-5,6	4,5	4,5
Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	97,2	-1,1	0,8	0,8
2.5. ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS AUXILIARES	98,7	-2,1	4,9	4,9
Actividades relacionadas con el empleo	120,7	-4,0	17,6	17,6
Agencias de viaje y operadores turísticos	88,3	-0,5	1,6	1,6
Actividades de seguridad e investigación	93,5	-0,2	1,7	1,7
Actividades de limpieza	93,3	-0,2	0,8	0,8
Actividades administrativas de oficina	98,8	-6,4	6,0	6,0

Anexo 4. Plan de Precios CliGo

Servicio Cliente Misterioso

Visitas

Según el número y su grado de detalle. Podrán combinarse varios tipos de visitas.

Visitas presenciales

Por visita	Simple	Detallado	% Descuento
	40	70	0,5%

Visitas	Simple	Detallado	% Corrector
1	40,00 €	70,00 €	100,00%
2	79,60 €	139,30 €	99,50%
3	118,80 €	207,90 €	99,00%
4	157,60 €	275,80 €	98,50%
5	196,00 €	343,00 €	98,00%
6	234,00 €	409,50 €	97,50%
7	271,60 €	475,30 €	97,00%
8	308,80 €	540,40 €	96,50%
9	345,60 €	604,80 €	96,00%
10	382,00 €	668,50 €	95,50%
25	880,00 €	1.540,00 €	88,00%
50	1.510,00 €	2.642,50 €	75,50%
100	2.020,00 €	3.535,00 €	50,50%

Llamadas telefónicas

Por visita	Simple	Detallado	% Descuento
	20	35	0,5%

Llamadas	Simple	Detallado	% Corrector
1	20,00 €	35,00 €	100,00%
2	39,80 €	69,65 €	99,50%
3	59,40 €	103,95 €	99,00%
4	78,80 €	137,90 €	98,50%
5	98,00 €	171,50 €	98,00%
6	117,00 €	204,75 €	97,50%
7	135,80 €	237,65 €	97,00%
8	154,40 €	270,20 €	96,50%
9	172,80 €	302,40 €	96,00%
10	191,00 €	334,25 €	95,50%
25	440,00 €	770,00 €	88,00%
50	755,00 €	1.321,25 €	75,50%
100	1.010,00 €	1.767,50 €	50,50%

On line

Por visita	Simple	Detallado	% Descuento
	20	35	0,5%

Visitas	Simple	Detallado	% Corrector
1	20,00 €	35,00 €	100,00%
2	39,80 €	69,65 €	99,50%
3	59,40 €	103,95 €	99,00%
4	78,80 €	137,90 €	98,50%
5	98,00 €	171,50 €	98,00%
6	117,00 €	204,75 €	97,50%
7	135,80 €	237,65 €	97,00%
8	154,40 €	270,20 €	96,50%
9	172,80 €	302,40 €	96,00%
10	191,00 €	334,25 €	95,50%
25	440,00 €	770,00 €	88,00%
50	755,00 €	1.321,25 €	75,50%
100	1.010,00 €	1.767,50 €	50,50%

Fases del proyecto

Según el número de fases y su grado de detalle.

Por fase	Simple	Detallado	% Descuento
	400	700	1%

Fases	Simple	Detallado	% Corrector
1	400,00 €	700,00 €	100,00%
2	796,00 €	1.393,00 €	99,00%
3	1.188,00 €	2.079,00 €	98,00%
4	1.576,00 €	2.758,00 €	97,00%
5	1.960,00 €	3.430,00 €	96,00%
10	3.088,00 €	5.404,00 €	91,00%

Servicio Cliente Misterioso para Investigación de la Competencia

Visitas

Según el número y su grado de detalle. Podrán combinarse varios tipos de visitas.

Visitas presenciales

Por visita	Simple	Detallado	% Descuento
	48	84	0,5%

Visitas	Simple	Detallado	% Corrector
1	48,00 €	84,00 €	100,00%
2	95,52 €	167,16 €	99,50%
3	142,56 €	249,48 €	99,00%
4	189,12 €	330,96 €	98,50%
5	235,20 €	411,60 €	98,00%
6	280,80 €	491,40 €	97,50%
7	325,92 €	570,36 €	97,00%
8	370,56 €	648,48 €	96,50%
9	414,72 €	725,76 €	96,00%
10	458,40 €	802,20 €	95,50%
25	1.056,00 €	1.848,00 €	88,00%
50	1.812,00 €	3.171,00 €	75,50%
100	2.424,00 €	4.242,00 €	50,50%

Llamadas telefónicas

Por visita	Simple	Detallado	% Descuento
	24	42	0,5%

Llamadas	Simple	Detallado	% Corrector
1	24,00 €	42,00 €	100,00%
2	47,76 €	83,58 €	99,50%
3	71,28 €	124,74 €	99,00%
4	94,56 €	165,48 €	98,50%
5	117,60 €	205,80 €	98,00%
6	140,40 €	245,70 €	97,50%
7	162,96 €	285,18 €	97,00%
8	185,28 €	324,24 €	96,50%
9	207,36 €	362,88 €	96,00%
10	229,20 €	401,10 €	95,50%
25	528,00 €	924,00 €	88,00%
50	906,00 €	1.585,50 €	75,50%
100	1.212,00 €	2.121,00 €	50,50%

On line

Por visita	Simple	Detallado	% Descuento
	24	42	0,5%

Visitas	Simple	Detallado	% Corrector
1	24,00 €	42,00 €	100,00%
2	47,76 €	83,58 €	99,50%
3	71,28 €	124,74 €	99,00%
4	94,56 €	165,48 €	98,50%
5	117,60 €	205,80 €	98,00%
6	140,40 €	245,70 €	97,50%
7	162,96 €	285,18 €	97,00%
8	185,28 €	324,24 €	96,50%
9	207,36 €	362,88 €	96,00%
10	229,20 €	401,10 €	95,50%
25	528,00 €	924,00 €	88,00%
50	906,00 €	1.585,50 €	75,50%
100	1.212,00 €	2.121,00 €	50,50%

Fases del proyecto

Según el número de fases y su grado de detalle.

Por fase	Simple	Detallado	% Descuento
	480	840	1%

Fases	Simple	Detallado	% Corrector
1	480,00 €	840,00 €	100,00%
2	955,20 €	1.671,60 €	99,00%
3	1.425,60 €	2.494,80 €	98,00%
4	1.891,20 €	3.309,60 €	97,00%
5	2.352,00 €	4.116,00 €	96,00%
10	3.705,60 €	6.484,80 €	91,00%

Servicio Cliente Misterioso para la detección de fraudes

Visitas

Según el número y su grado de detalle. Podrán combinarse varios tipos de visitas.

Visitas presenciales

Por visita	Simple	Detallado	% Descuento
	56	98	0,5%

Visitas	Simple	Detallado	% Corrector
1	56,00 €	98,00 €	100,00%
2	111,44 €	195,02 €	99,50%
3	166,32 €	291,06 €	99,00%
4	220,64 €	386,12 €	98,50%
5	274,40 €	480,20 €	98,00%
6	327,60 €	573,30 €	97,50%
7	380,24 €	665,42 €	97,00%
8	432,32 €	756,56 €	96,50%
9	483,84 €	846,72 €	96,00%
10	534,80 €	935,90 €	95,50%
25	1.232,00 €	2.156,00 €	88,00%
50	2.114,00 €	3.699,50 €	75,50%
100	2.828,00 €	4.949,00 €	50,50%

Llamadas telefónicas

Por visita	Simple	Detallado	% Descuento
	28	49	0,5%

Llamadas	Simple	Detallado	% Corrector
1	28,00 €	49,00 €	100,00%
2	55,72 €	97,51 €	99,50%
3	83,16 €	145,53 €	99,00%
4	110,32 €	193,06 €	98,50%
5	137,20 €	240,10 €	98,00%
6	163,80 €	286,65 €	97,50%
7	190,12 €	332,71 €	97,00%
8	216,16 €	378,28 €	96,50%
9	241,92 €	423,36 €	96,00%
10	267,40 €	467,95 €	95,50%
25	616,00 €	1.078,00 €	88,00%
50	1.057,00 €	1.849,75 €	75,50%
100	1.414,00 €	2.474,50 €	50,50%

On line

Por visita	Simple	Detallado	% Descuento
	28	49	0,5%

Visitas	Simple	Detallado	% Corrector
1	28,00 €	49,00 €	100,00%
2	55,72 €	97,51 €	99,50%
3	83,16 €	145,53 €	99,00%
4	110,32 €	193,06 €	98,50%
5	137,20 €	240,10 €	98,00%
6	163,80 €	286,65 €	97,50%
7	190,12 €	332,71 €	97,00%
8	216,16 €	378,28 €	96,50%
9	241,92 €	423,36 €	96,00%
10	267,40 €	467,95 €	95,50%
25	616,00 €	1.078,00 €	88,00%
50	1.057,00 €	1.849,75 €	75,50%
100	1.414,00 €	2.474,50 €	50,50%

Fases del proyecto

Según el número de fases y su grado de detalle.

Por fase	Simple	Detallado	% Descuento
	560	980	1%

Fases	Simple	Detallado	% Corrector
1	560,00 €	980,00 €	100,00%
2	1.114,40 €	1.950,20 €	99,00%
3	1.663,20 €	2.910,60 €	98,00%
4	2.206,40 €	3.861,20 €	97,00%
5	2.744,00 €	4.802,00 €	96,00%
10	4.323,20 €	7.565,60 €	91,00%

Anexo 5. Escenario optimista

Fondo de maniobra

ACTIVO						
	2017		2018		2019	
	u.m	%	u.m	%	u.m	%
Activo No Corriente	10.702,15 €	12,22%	8.118,61 €	7,55%	5.535,06 €	4,77%
Existencias	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Realizable	14.416,23 €	16,47%	15.569,53 €	14,48%	16.146,18 €	13,91%
Efectivo	62.426,87 €	71,31%	83.836,55 €	77,97%	94.410,41 €	81,32%
Activo Corriente	76.843,10 €	87,78%	99.406,08 €	92,45%	110.556,59 €	95,23%
TOTAL ACTIVO	87.545,25 €	100,00%	107.524,69 €	100,00%	116.091,65 €	100,00%
Realizable+Efectivo	76.843,10 €		99.406,08 €		110.556,59 €	

PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
	2017		2018		2019	
	u.m	%	u.m	%	u.m	%
Patrimonio Neto	75.072,44 €	85,75%	92.262,34 €	85,81%	99.755,26 €	85,93%
Pasivo No Corriente	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Pasivo Corriente	12.472,81 €	14,25%	15.262,35 €	14,19%	16.336,39 €	14,07%
Total Pasivo	12.472,81 €	14,25%	15.262,35 €	14,19%	16.336,39 €	14,07%
PN Y PASIVO	87.545,25 €	100,00%	107.524,69 €	100,00%	116.091,65 €	100,00%

FONDO DE MANIOBRA			
	2017	2018	2019
AC - PC	64.370,29 €	84.143,73 €	94.220,20 €
(PN+PNC) - ANC	64.370,29 €	84.143,73 €	94.220,20 €

Ratios de liquidez

Ratios de liquidez		2017	2018	2019
Ratio de Liquidez	AC/PC	6,161	6,513	6,768
Ratio de Tesorería	(R+E)/PC	6,161	6,513	6,768
Ratio de Disponibilidad	E/PC	5,005	5,493	5,779
Ratio de FM sobre Activo	FM/A	0,735	0,783	0,812
Ratio de FM sobre PC	FM/PC	5,161	5,513	5,768

Ratios de endeudamiento

Ratios de endeudamiento		2017	2018	2019
Ratio de Endeudamiento	P/(PN+P)	0,142	0,142	0,141
Ratio de Autonomía	PN/P	6,019	6,045	6,106
Ratio de Solvencia	A/P	7,019	7,045	6,768
Ratio de Calidad de la deuda	PC/P	1,000	1,000	1,000

Flujos de caja

FLUJOS	2017	2018	2019
CAPITAL	40.000,00		
INGRESOS	172.994,79	186.834,38	193.754,17
TOTAL COBROS	212.994,79	186.834,38	193.754,17
GASTOS CONSTITUCIÓN	1.100,00		
COMPRA INMOV.	18.475,70		
ALQUILER	9.600,00	9.600,00	9.600,00
COLABORADORES	9.384,00	10.040,88	10.510,08
SUMINISTRO	2.400,00	2.400,00	2.400,00
SUELDOS Y SS	102.144,00	104.387,52	106.698,35
OTROS GASTOS	120,00	120,00	120,00
IMP SOBRE SOCIEDADES	11.690,81	14.425,61	15.460,55
TOTAL PAGOS	154.914,51	140.974,01	144.788,98
TOTAL FLUJOS	58.080,28	45.860,37	48.965,19

VAN y TIR

	AÑO 0	2017	2018	2019
FLUJOS DE CAJA	- 59.575,70	58.080,28	45.860,37	48.965,19

VAN	69.842,38 €
TIR	70,76%

Anexo 6. Escenario pesimista

Fondo de maniobra

ACTIVO						
	2017		2018		2019	
	u.m	%	u.m	%	u.m	%
Activo No Corriente	10.702,15 €	27,98%	8.118,61 €	19,77%	5.535,06 €	13,33%
Existencias	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Realizable	7.688,66 €	20,10%	8.073,09 €	19,66%	8.265,31 €	19,90%
Efectivo	19.861,54 €	51,92%	24.877,81 €	60,57%	27.731,87 €	66,77%
Activo Corriente	27.550,20 €	72,02%	32.950,90 €	80,23%	35.997,18 €	86,67%
TOTAL ACTIVO	38.252,35 €	100,00%	41.069,50 €	100,00%	41.532,24 €	100,00%
Realizable+Efectivo	27.550,20 €		32.950,90 €		35.997,18 €	

PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
	2017		2018		2019	
	u.m	%	u.m	%	u.m	%
Patrimonio Neto	37.640,35 €	98,40%	40.329,36 €	98,20%	40.662,64 €	97,91%
Pasivo No Corriente	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Pasivo Corriente	612,00 €	1,60%	740,15 €	1,80%	869,60 €	2,09%
Total Pasivo	612,00 €	1,60%	740,15 €	1,80%	869,60 €	2,09%
PN Y PASIVO	38.252,35 €	100,00%	41.069,50 €	100,00%	41.532,24 €	100,00%

FONDO DE MANIOBRA			
	2017	2018	2019
AC - PC	26.938,20 €	32.210,75 €	35.127,58 €
(PN+PNC) - ANC	26.938,20 €	32.210,75 €	35.127,58 €

Ratios de liquidez

Ratios de liquidez		2017	2018	2019
Ratio de Liquidez	AC/PC	45,017	44,519	41,395
Ratio de Tesorería	(R+E)/PC	45,017	44,519	41,395
Ratio de Disponibilidad	E/PC	32,453	33,612	31,890
Ratio de FM sobre Activo	FM/A	0,704	0,784	0,846
Ratio de FM sobre PC	FM/PC	44,017	43,519	40,395

Ratios de endeudamiento

Ratios de endeudamiento		2017	2018	2019
Ratio de Endeudamiento	P/(PN+P)	0,016	0,018	0,021
Ratio de Autonomía	PN/P	61,504	54,488	46,760
Ratio de Solvencia	A/P	62,504	55,488	41,395
Ratio de Calidad de la deuda	PC/P	1,000	1,000	1,000

Flujos de caja

FLUJOS	2017	2018	2019
CAPITAL	40.000,00		
INGRESOS	92.263,89	96.877,08	99.183,68
TOTAL COBROS	132.263,89	96.877,08	99.183,68
GASTOS CONSTITUCIÓN	1.100,00		
COMPRA INMOV.	18.475,70		
ALQUILER	9.600,00	9.600,00	9.600,00
COLABORADORES	7.344,00	7.564,32	7.784,64
SUMINISTRO	2.400,00	2.400,00	2.400,00
SUELDOS Y SS	72.576,00	74.170,08	75.811,98
OTROS GASTOS	120,00	120,00	120,00
IMP SOBRE SOCIEDADES		109,79	220,88
TOTAL PAGOS	111.615,70	93.964,19	95.937,50
TOTAL FLUJOS	20.648,19	2.912,90	3.246,18

VAN y TIR

	AÑO 0	2017	2018	2019
FLUJOS DE CAJA	- 59.575,70	20.648,19	2.912,90	3.246,18

VAN	-32.789,00 €
TIR	-41,24%

Anexo 7. Calendario GANTT inicio actividad CliGo.

