

TRABAJO FINAL DE CARRERA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE VENTA ONLINE DE PRODUCTOS INFORMÁTICOS Y TECNOLÓGICOS

Valencia, 28 de Agosto de 2017

Autor: Javier Marchante Díaz

Directora: Sofía Estellés Miguel

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Resumen.....	7
1.2 Objeto del TFC y justificación de asignaturas relacionadas.....	9
1.3 Objetivos.....	13
1.4 Metodología.....	15
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....	16
2.1 Historia de la Informática.....	16
2.2 Introducción al sector de la venta online de productos Informáticos y tecnológicos.....	26
2.3 Coyuntura económica.....	32
2.4 Epílogo.....	36
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	37
3.1 Análisis del macroentorno.....	37
3.2 Análisis del microentorno.....	44
3.3 Análisis de la competencia.....	49
3.4 Análisis DAFO.....	54
3.5 Epílogo.....	56
4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.....	57
4.1 Localización.....	57
4.2 Distribución en planta.....	60
4.3 Operaciones y procesos.....	62
4.4 Epílogo.....	65
5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	66
5.1 Misión, visión, valores y objetivos.....	66
5.2 Constitución y forma jurídica.....	68
5.3 Análisis y descripción de puestos de trabajo.....	73
5.4 Organigrama.....	81
5.5 Epílogo.....	82

6. ANÁLISIS DEL MARKETING	83
6.1 Segmentación y público objetivo	83
6.2 Estrategia del producto/servicio	87
6.3 Estrategia de precio	90
6.4 Estrategia de promoción	91
6.5 Estrategia de distribución	93
6.6 Epílogo	94
7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	95
7.1 Plan de ventas	95
7.2 Plan de inversión-financiación	99
7.3 Plan de tesorería	102
7.4 Cuenta de pérdidas y ganancias	107
7.5 Balance	110
7.6 Epílogo	113
8. CONCLUSIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	118

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Abaco chino.....	17
Ilustración 2 Hernan Hellerith.....	18
Ilustración 3 Mark I en 1943	19
Ilustración 4 UNIVAC en la Agencia del Censo de Estados Unidos, 1951.	21
Ilustración 5 Altair 8800, 1975.	22
Ilustración 6 IBM 5150, 1981.	23
Ilustración 7 Apple Macintosh, 1984.	24
Ilustración 8 Ocupación del sector TI en número de empleados.	30
Ilustración 9 Logo del certificado TCO.	42
Ilustración 10 Esquema del modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	44
Ilustración 11 Resultado de las cinco fuerzas de Porter en nuestro sector.....	48
Ilustración 12 Matriz DAFO.	54
Ilustración 13 Ubicación nave de Xirivella en alquiler.	58
Ilustración 14 Ubicación nave de Torrente en alquiler.	59
Ilustración 15 Logo de Servichip.	66
Ilustración 16 Organigrama de Servichip.	81
Ilustración 17 Variables de marketing mix.....	83
Ilustración 18 Ejemplos de componentes de ordenador.....	87
Ilustración 19 Ejemplos de periféricos.....	87
Ilustración 20 Ejemplos de ordenadores portátiles.	88
Ilustración 21 Ejemplos de productos de tecnología.....	88

Índice de gráficos

Gráfico 1 Evolución del PIB en España.....	33
--	----

Índice de tablas

Tabla 1 Índice cifra de negocios por rama y sector.....	26
Tabla 2 Variación anual cifra de negocios por rama y sector.	26
Tabla 3 Exportaciones e importaciones españolas del sector servicios.	27
Tabla 4 Evolución sector TI, total facturación y variación.....	29
Tabla 5 Evolución por segmentos TI.....	29
Tabla 6 Escenario Macroeconómico 2016-2019, variación en %.	34
Tabla 7 Evolución población española.	38
Tabla 8 Tasa de dependencia proyectadas.	41
Tabla 9 Ranking mayoristas de informática que operan en España.	46
Tabla 10 Formas jurídicas.....	68
Tabla 11 Segmentación de mercado de Servichip.	86
Tabla 12 Estimación ventas escenario pesimista.	96
Tabla 13 Estimación ventas escenario objetivo.	97
Tabla 14 Estimación ventas escenario optimista.	98
Tabla 15 Estimación total de ventas por escenario y año.....	98
Tabla 16 Inmovilizado de Servichip.	100
Tabla 17 Estimación de cobros por año.	102
Tabla 18 Cotizaciones a la Seguridad Social a cargo de la empresa.	103
Tabla 19 Gasto personal desglosado de Servichip.	104
Tabla 20 Estimación compra de mercaderías por escenario y año.	105
Tabla 21 Estimación gastos fijos de Servichip.	105
Tabla 22 Previsión del plan de tesorería de los tres primeros años de Servichip.....	106
Tabla 23 Amortizaciones de inmovilizado de Servichip.	107
Tabla 24 Previsión Cuenta de Pérdidas y Ganancias tres primeros años de Servichip.	108
Tabla 25 Previsión Balance de los tres primeros años de Servichip.	110
Tabla 26 Efectivo y existencias Servichip.	111
Tabla 27 Cálculo del VAN y TIR del negocio en el tercer año.....	112

1. Introducción

1.1 Resumen

El presente Trabajo Final de Carrera trata sobre la elaboración de un plan de negocio para la puesta en marcha de una empresa cuya actividad es la venta online de productos informáticos y tecnológicos, prestando también un servicio de reparación y de asistencia para dar soluciones a problemas informáticos de diversa índole. Para ello se buscará la diferenciación con la competencia en un enfoque personalizado, en la rapidez de los envíos, y en un servicio postventa y de resolución de problemas eficaz.

Se trata de un plan de negocio completo, abordando todos los aspectos que habría que tener en cuenta para la apertura de un negocio de estas características en los próximos años. Desde el análisis estratégico del sector, al análisis económico o de viabilidad, pasando por un análisis de marketing, de operaciones y de los recursos humanos.

La elección por hacer un plan de negocio de una empresa de estas características ha sido por diversos motivos. Es un sector con una gran demanda en la actualidad, tanto a nivel empresarial como particular, la sociedad hoy en día gira en torno al uso de informática y tecnología. Es un sector interesante para introducirse en los próximos años debido a su demanda creciente, debido al acceso cada vez mayor de la población a la tecnología, y a que cada vez son más las empresas (incluso las más pequeñas) las que tienen que apostar por introducir un buen sistema informático en su negocio para no quedarse atascados, así como a nivel de usuario, es cada vez mayor el consumo que se realiza de todo tipo de tecnología. La evolución vertiginosa de la tecnología, hace que constantemente esté saliendo al mercado nuevo hardware, por lo que las empresas del sector deben estar en constante adaptación y también se presentan buenas oportunidades de introducción al mismo. A la par, la venta online o e-commerce también está en auge en todo tipo de productos.

Además de lo expuesto anteriormente, la principal razón por la que se abordar se debe al interés del autor por el mundo de la informática, a sus conocimientos informáticos que complementarían a los adquiridos en ADE, y a sus deseos de continuar los estudios con formación avanzada relacionada con dicho sector. Es un proyecto con opciones reales de emprender en los próximos años, y por ello la elaboración plan de negocio como primera piedra para introducirse en el estudio exhaustivo de su viabilidad puede ser de gran utilidad.

En mis casi 2 años trabajando como administrativo, he tenido mucha relación con empresas de informática, me he dado cuenta de la importancia de las mismas en el día a día de una PYME y de las relaciones que tienen con este tipo de empresas, lo que me ha aportado una experiencia valiosa para desarrollar una parte de mi idea de negocio, además de que pude comprobar de primera mano el gran público objetivo que se puede abordar, con muchas empresas nacionales que aún tienen mucho camino para desarrollarse en este mundo de las nuevas tecnologías.

Los productos y servicios que se van a ofertar presentan una gran variedad, venta de todo tipo de componentes y periféricos informáticos, consumibles, productos de imagen y sonido, televisiones, smartphones, tablets... en definitiva una gran variedad de productos informáticos y tecnológicos que serán desarrollados en el propio trabajo. Y servicios como reparación de equipo, montaje de ordenadores y asesoramiento en la compra, con los que se pretende dar un valor añadido, y ser una empresa percibida por los clientes como sinónimo de calidad e integridad.

1.2 Objeto del TFC y justificación de asignaturas relacionadas

La finalidad del proyecto es en primer lugar establecer el marco de estudio en el que se desarrolla una empresa de informática y tecnología, analizando la situación actual y la evolución del sector, para proponer posteriormente las soluciones adecuadas en cada apartado del plan de negocio, y acabar extrayendo conclusiones sobre la viabilidad del proyecto en los próximos años.

Iniciarse en la puesta en marcha de un negocio es uno de los objetivos para los que los estudiantes se forman en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, estando estos preparados para emprender un negocio al finalizar la carrera. Además resulta realmente útil abordar un Plan de Negocio, ya que por una parte se puede estudiar la viabilidad real de un proyecto empresarial, y por otra, el proceso de elaboración del mismo permite repasar gran parte de lo estudiado a lo largo de la carrera, dándole una aplicación práctica y siendo la guinda perfecta para finalizar la Licenciatura, pues no hay TFC que englobe tantos conocimientos adquiridos estos años como un Plan de Negocio.

La empresa cuyo Plan de Negocio se va a desarrollar pertenece al sector de la informática, sector muy interesante debido a su evolución y a la constante actualización que sufre, a la par del desarrollo tecnológico. Sin duda, otro de los objetivos de este TFC es ampliar los conocimientos del sector informático, estudio que va a llevarse a cabo a lo largo de varios capítulos del presente trabajo.

A continuación, quedan detalladas las asignaturas estudiadas durante la carrera y su relación con cada uno de los capítulos que conforman este trabajo.

Capítulo del TFC	2. Antecedentes y situación actual
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales Economía Española y Mundial Macroeconomía
Breve justificación	En la asignatura de Introducción a los Sectores Empresariales se dan a conocer y analizar diversos sectores empresariales, lo que permitirá analizar el sector en el que se desarrolla el presente Trabajo Final de Carrera. En Economía Española y Mundial, y en Macroeconomía, se estudia la coyuntura económica española, que deberá ser desarrollada en este capítulo.

Capítulo del TFC	3. Análisis estratégico
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de la Empresa Economía de la Empresa (II) Dirección Comercial
Breve justificación	El estudio de estas asignaturas sirve para aprender y poner en práctica el análisis estratégico y del entorno que se realizará. Tanto del macroentorno (factores políticos y legales, económicos, socio-demográficos, tecnológicos y ecológicos), como del microentorno (análisis DAFO, las cinco fuerzas de Porter), y de la competencia directa.

Capítulo del TFC	4. Análisis de operaciones y procesos
Asignaturas relacionadas	Dirección de Producción y Logística Gestión de Calidad
Breve justificación	<p>En Dirección de Producción y Logística se ha dotado de los conocimientos necesarios para definir los diferentes aspectos del Plan de Operaciones. Como son la localización, la distribución en planta, los distintos procesos y operaciones que utilizaremos para llevar a cabo nuestra actividad. Así como para definir el sistema logístico de la empresa, muy importante en el negocio, que debe incluir la logística de distribución y la logística post-venta.</p> <p>Gestión de Calidad será útil para detectar los posibles puntos de mejora en los procesos y a poner medidas para su mejora con el tiempo.</p>

Capítulo del TFC	5. Análisis de organización y recursos humanos
Asignaturas relacionadas	Dirección de Recursos Humanos Derecho de la Empresa Legislación Laboral y de la Empresa Dirección Estratégica y Política de la Empresa
Breve justificación	Derecho de la Empresa y Legislación Laboral y de la Empresa aporta los conocimientos para poder determinar la razón social más adecuada para la empresa, para conocer los pasos legales a seguir para su formalización, y a conocer la legalidad que rodea a la empresa. Dirección Estratégica y Política de la Empresa ayuda a definir la misión, visión, valores y objetivos de la empresa. Y por ultimo, la asignatura de Recursos Humanos, ha aportado los conocimientos necesarios para analizar los puestos necesarios que habrá que desempeñar en la empresa, a definir su organigrama, y los sistemas de reclutamiento de personal mejora con el tiempo.

Capítulo del TFC	6. Análisis de marketing
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial Economía de la Empresa (I)
Breve justificación	Ambas asignaturas son de gran utilidad en el desarrollo de este punto, Economía de la Empresa (I) como introducción y en definir por primera vez el marketing en el desarrollo de la empresa, y especialmente Dirección Comercial, que indica los pasos a seguir para la elaboración de un plan comercial completo. En este punto se definirán el público objetivo y las estrategias de las diferentes variables del marketing mix que se utilizarán para impulsar la empresa en el mercado (Producto/servicio, precio, promoción, distribución).

Capítulo del TFC	7. Análisis económico-financiero
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Financiera Contabilidad General y Analítica Economía de la Empresa (II) Dirección Financiera
Breve justificación	<p>Con el estudio de Contabilidad Financiera y Contabilidad General y Analítica, se puede realizar la prevision del balance, la cuenta de perdidas y ganancias, y la tesorería de la empresa durante los tres primeros ejercicios.</p> <p>Por otra parte, con lo aprendido en Economía de la Empresa (II) y en Dirección Financiera, se podrá realizar un estudio de la inversion y de la financiación necesaria para llevar a cabo el proyecto empresarial, así como determinar su viabilidad.</p>

1.3 Objetivos

A continuación se determinan cuales son los objetivos del presente Plan de Negocio, detallando tanto objetivo principal como subobjetivos por cada capítulo del mismo:

Objetivo 1: Analizar los antecedentes del sector de la informática y desarrollar su evolución hasta su situación actual.

Subobjetivo 1.1: Repasar la historia de la Informática

Subobjetivo 1.2: Realizar una introducción al sector de la informática, conocer sus principales cifras y su previsible evolución.

Subobjetivo 1.3: Analizar la coyuntura económica a nivel nacional.

Objetivo 2: Analizar el entorno de la empresa.

- Subobjetivo 2.1: Analizar el macroentorno mediante la herramienta de análisis PESTEL.
- Subobjetivo 2.2: Analizar el microentorno a través de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter.
- Subobjetivo 2.3: Analizar la competencia directa de la empresa, para determinar nuestros rivales más directos.
- Subobjetivo 2.4: Realizar un análisis DAFO para conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de nuestra empresa.

Objetivo 3: Determinar un plan de operaciones adecuado para la empresa.

- Subobjetivo 3.1: Seleccionar una localización adecuada para la actividad de la empresa.
- Subobjetivo 3.2: Determinar la distribución en planta del local para conseguir la máxima eficacia.
- Subobjetivo 3.3: Describir las operaciones y procesos que se van a realizar en la empresa.

Objetivo 4: Analizar la organización y determinar los recursos humanos de la empresa.

- Subobjetivo 4.1: Establecer la misión, visión y valores de la empresa.
- Subobjetivo 4.2: Elegir la forma jurídica que mejor se adapta a la empresa.
- Subobjetivo 4.3: Describir los puestos de trabajo de la empresa.
- Subobjetivo 4.4: Elaborar el organigrama de la empresa.

Objetivo 5: Realizar el análisis comercial de la empresa.

- Subobjetivo 5.1: Realizar la segmentación de mercado para definir el público objetivo de la empresa.

- Subobjetivo 5.2: Definir las distintas variables comerciales que conforman el marketing mix.

Objetivo 6: Realizar un análisis económico-financiera para determinar la rentabilidad de la empresa.

- Subobjetivo 6.1: Realizar una previsión de ventas para los próximos tres años.
- Subobjetivo 6.2: Elaborar un plan de inversión y financiación para la empresa.
- Subobjetivo 6.3: Proyectar el plan de tesorería, la cuenta de perdidas y ganancias, y el balance de situación para los próximos tres años.

1.4 Metodología

Al tratarse de un tipo de trabajo muy heterogéneo que abarca capítulos y secciones de muy diversa índole, se ha utilizado una metodología distinta para cada capítulo, como indicamos a continuación:

Los capítulos 2 y 3 son capítulos de estudio del sector, de su historia y del análisis del entorno de la empresa. En estos dos capítulos se han utilizado una gran cantidad de fuentes de información de internet, que comprenden estadísticas pasadas, previsiones de expertos y estudios realizados. Todos estos datos se han utilizado para desarrollar el contenido que hemos expuesto.

Los capítulos 4, 5 y 6 son capítulos de carácter creativo. También incorporan datos extraídos de internet para su posterior análisis, pero principalmente se componen de contenido creado por mi mismo, aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, con los cuales he procedido a valorar y elegir las mejores alternativas en los distintos aspectos que hay que confeccionar para poner en marcha una empresa, como la elección de la forma jurídica, la determinación del personal de la empresa o la confección del marketing mix.

Por último, el capítulo 7 requiere un gran conocimiento contable y económico-financiero, para poder realizar correctamente la previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias y del balance de situación, en este capítulo he utilizado multitud de tablas para poder desarrollar los distintos elementos de las Cuentas Anuales de la empresa.

2. Antecedentes y situación actual

2.1 Historia de la informática

La informática o ciencia de la computación se remonta a muchos más años atrás de los que imaginamos, es por ello que vamos a empezar el capítulo contando la evolución de esta ciencia desde los orígenes hasta nuestros días.

De los orígenes a la primera máquina informática

El ser humano siempre ha estado buscando medios con los que poder realizar cálculos complejos de forma rápida y precisa. En la prehistoria, el hombre usaba los dedos de las manos para contar (de ello se derivó al sistema de numeración decimal), más tarde empezó a buscar elementos externos que le ayudaran a calcular, como son agrupaciones de piedras y la tabla de arena, que consistía en hacer surcos y representar números colocando piedras, cuando un surco llegaba a 10 piedras, se retiraban y se colocaba una en el siguiente surco, que sería el de las decenas, y así repetidamente.

Por el año 3000 a.C. los babilonios de la antigua Mesopotamia, utilizaban unas bolas con un agujero en el centro, hechas con semillas, que introducían en cañas a modo de cuenta. Más tarde, en 1800 a.C., se inventó también en Babilonia el primer algoritmo para resolver problemas de cálculo numérico. Debido a las guerras y al comercio de la época, estas invenciones se fueron exportando a otras civilizaciones, las cuales perfeccionarían y darían lugar a instrumentos más completos.

Tiempo después llegaría el que se considera como el primer instrumento sofisticado de cálculo, el ABACO, consiste en un cuadro de madera con palos dentro situados de forma paralela, por los cuales corren bolas que se pueden mover. Con este instrumento se podían realizar operaciones aritméticas de diversa índole, como sumas, restas, multiplicaciones, divisiones o raíces.

Su origen es indeterminado, se sabe que en el año 500 a.C. los egipcios utilizaban pequeñas bolas que introducían en alambres para contar, pero fueron los chinos los que en el siglo 2 d.C. perfeccionaron este sistema y estandarizaron las bases a partir de las cuales han surgido las distintas variantes del instrumento. No fue hasta el siglo XIII d.C. cuando surgió en China el ABACO tal y como lo conocemos en la actualidad, consistiendo en 10 columnas con 2 bolas en la parte superior y 5 en la parte inferior. Hoy en día aún se usa en China y Japón como elemento de cálculo, especialmente en pequeños negocios, ya que para operaciones sencillas puede llegar a ser más rápido que una calculadora electrónica.

Ilustración 1: Abaco chino. Fuente: espaciociencia.com



El siguiente avance se produciría en el año 1550, cuando nace John Napier. Este matemático inglés sería clave para el cálculo matemático, con su invención de los logaritmos. Un logaritmo es un exponente al cual hay que elevar a una determinada cantidad positiva para que de cómo resultado un número determinado. Napier también publicó una obra llamada “Rabdologiae”, en la que exponía un método para multiplicar y dividir usando varillas y placas de metal, y a pesar de que este sistema no era seguro, debido a que las varillas no se podían manejar con agilidad, es el precursor de las modernas calculadoras de bolsillo de hoy en día.

Un siglo más tarde, en 1623 nacería Blaise Pascal, en 1642 empezó a construir una compleja máquina de sumar y restar, que terminaría 3 años más tarde. Esta máquina era conocida como la Pascalina, y realizaba operaciones de hasta 8 dígitos. Pascal obtuvo el monopolio para la fabricación de su máquina en 1649 a través de un real decreto. Este famoso científico también hizo importantes trabajos sobre la hidroestática, llegando a inventar la prensa hidráulica, y también otros estudios de aritmética destacando el cálculo de probabilidades.

En 1670, el matemático Gottfried Wilhelm Leibniz mejoró la máquina inventada por Blaise Pascal, introduciéndole la posibilidad de realizar operaciones de multiplicación, división y raíz cúbica. En 1675 estableció los fundamentos del cálculo integral y diferencial. Y en 1679 hizo una aportación clave para la computación, la creación del sistema aritmético binario, basado en “ceros” y “unos”, sistema en el cual se basan las computadoras modernas para procesar la información.

Ya en el siglo XIX, otro matemático inglés, Charles Babbage, desarrollaría el concepto de 2 calculadores mecánicas junto a la condesa Ada Byron. La primera de ellas, llamada máquina diferencial, era un dispositivo de 6 dígitos capaz de resolver ecuaciones polinómicas por el método diferencial, la segunda, la máquina analítica, era un dispositivo de cómputo general. Ambas máquinas eran mecánicas, funcionaban con ejes, engranajes y poleas para poder ejecutar cualquier cálculo, por ello aunque la teoría era buena, no pudieron llevarlas a la práctica ya que en la época no pudieron crear piezas con la precisión y exactitud necesaria. Pese a no poder construir sus máquinas de cálculo, sus conceptos y modelos han servido como referencia para muchos de los métodos de computación que se aplican hoy en día.

Llegamos a 1860 cuando nace el considerado como primer informático, la primera persona que logra crear una máquina para el tratamiento automático de la información, el americano Herman Hollerith. Debido a que el censo de Estados Unidos de 1880 había tardado siete años de análisis para obtener los resultados, y según la proyección de aumento de población el de 1890 tardaría más de 10 años de cálculo manual, Hollerith comenzó a diseñar una máquina tabuladora que sirviera para obtener los resultados en mucho menos tiempo, con el objetivo de mecanizar la tabulación manual.

Ilustración 2 Hernan Hellerith. Fuente: nndb.com



Hollerith se percató de que todas las preguntas de un censo podrían ser respondidas utilizando 2 opciones, Si o No, así pues creó una tarjeta perforada, que consistía en una cartulina de 80 columnas y 2 filas. Estas tarjetas serían procesadas por su máquina tabuladora, que constaba de un lector de tarjetas, un contador, un clasificador y un tabulador. Las tarjetas perforadas ya habían sido utilizadas años antes por el francés Joseph Marie Jacquart, para el funcionamiento del primer telar programable que creó, otro invento de gran trascendencia en la evolución de la informática.

Los resultados fueron excelentes, el recuento total del censo de 1890 de los más de 62 millones de habitantes de Estados Unidos se logró en tan solo 6 semanas. En 1889 Hollerith patentó su máquina, y en 1896 fundó la empresa Tabulating Machine Company para distribuir la misma. En 1911, su empresa se fusionó con otras tres compañías, International Time Recording Company, Dayton Scale Company y Bundy Manufacturing Company, dando lugar a la empresa Computing Tabulating Recording Company (CTR). El 14 de febrero de 1924 esta empresa cambió de nombre a International Business Machines Corporation (IBM), la primera gran empresa de computadores de la historia. Como curiosidad, a España no llegó una tabuladora hasta el año 1925, y fue para la Compañía Telefónica Nacional de España.

Entre 1936 y 1939 el ingeniero alemán Konrad Zuse confeccionó la primera computadora electromecánica programable, cuyo funcionamiento se basaba en impulsos de relés eléctricos con los cuales se automatizaban procesos. Solo fabricó una unidad para realizar distintas pruebas, llamada Z1, que nunca funcionó completamente por falta de exactitud en su mecánica.

Un año más tarde Zuse creó el modelo Z2, la primera computadora electro-mecánica del mundo con un total funcionamiento. Y ya en 1941 construyó el modelo Z3 que incluía un mecanismo de control que funcionaba con dígitos binarios. Estas computadoras fueron destruidas en la guerra en 1944. En 1946 el famoso ingeniero finalizó la creación del conocido como “Plankalkül” en alemán (Plan de Cálculos), siendo el primer lenguaje de programación de la historia, predecesor de los lenguajes actuales de programación algorítmica.

Por otra parte, IBM lanzó su primer ordenador electromecánico en 1944, cuyo desarrollo fue realizado en cooperación con la Universidad de Harvard, de la cual obtiene el nombre de Harvard Mark I, también conocido como Mark I o IBM Automatic Sequence Controller Calculator (ASCC). Se trataba de la primera computadora que podía calcular grandes operaciones de forma automática. Era una máquina voluminosa, medía 15 metros de largo, 2,40 metros de altura, y tenía un peso de 5 toneladas, contaba con un cableado interno superior a los 800 kilómetros, con más de 3 millones de conexiones.

Ilustración 3 Mark I en 1943. Fuente: Google Imágenes



La máquina usaba relés electromecánicos para mover las partes mecánicas, se programaba con interruptores, su fuente de lectura eran cintas de papel perforado por la cual recibía la secuencia de instrucciones y los resultados se imprimían a través de máquinas de escribir eléctricas o perforadoras de tarjetas. Conseguía resolver sumas y restas en menos de un segundo, multiplicaciones en 6 segundos, y divisiones en 12 segundos. Se puede considerar que era una máquina lenta e inflexible, pero lograba ejecutar operaciones complejas de forma automática, incluso ecuaciones sobre el movimiento parabólico de proyectiles, por lo que fue utilizada para resolver problemas de balística de la marina americana.

De la primera generación de computadores hasta la actualidad

Hasta el momento no podemos hablar de que existían ordenadores en sí, en un concepto similar a lo que son actualmente, si no máquinas que ayudaban a tratar información de forma automática o a realizar cálculos secuenciales. Pero a mitad de la década se produjo un cambio con el que podemos decir que surgió la primera generación de ordenadores electrónicos, la sustitución de relés por válvulas de vacío. Estas válvulas eran mucho más caras y delicadas, pero a cambio eran más rápidas y silenciosas.

Durante la Segunda Guerra Mundial se aumentaron los recursos y la investigación acerca de computadores que sirvieran para fines bélicos, por ejemplo los británicos crearon varias máquinas con el objetivo de descifrar mensajes cifrados alemanes. Las de más trascendencia fueron las llamadas “Colossus” lanzadas en 1943, se llegaron a crear 10 unidades en Reino Unido y fueron máquinas clave para el devenir de la guerra.

Poco más tarde llegaría el primer ordenador totalmente electrónico, conocido como Electronic Numerical Integrator and Calculator (ENIAC), creado en 1945 por los americanos John Eckert y John Machly en la Universidad de Pennsylvania. Este ordenador tenía 18.000 tubos de vacío, pesaba 30 toneladas y ocupaba más de 90 metros cuadrados. Era 300 veces más rápido que el Harvard Mark I, pero tenía grandes inconvenientes como la enorme cantidad de energía que necesitaba, el elevado calor que desprendía y un alto coste de mantenimiento. Durante el final de la guerra sirvió para calcular la trayectoria de proyectiles, y posteriormente se utilizaría para calcular el número pi con más de 2.000 decimales y confeccionar los primeros conceptos de la bomba de hidrógeno.

En 1944, el ingeniero y matemático húngaro-americano John von Neumann, que estaba trabajando en el Proyecto Manhattan para el desarrollo de la primera bomba nuclear en Estados Unidos, se dio cuenta de la importancia que podría suponer la informática en el desarrollo de las bombas nucleares, y se incorporó como consultor al equipo de trabajo del ordenador ENIAC. Hasta el momento los ordenadores solo constaban de “hardware”, y los programas e instrucciones debían ser cargados exteriormente en la memoria de forma manual, y para cambiar su programación había que alterar el cableado. Fue Neumann el que ideó la posibilidad de que en la memoria además de datos, se almacenaran también los programas. De esta manera diseñó el ordenador EDVAC junto a Eckert y Machly, que comenzó a operar en 1951 y fue el primer ordenador con un programa almacenado.

En 1945 Neumann publicó una importante teoría que se considera en la actualidad como la primera descripción de la arquitectura de los ordenadores modernos, de hecho, la gran mayoría de ordenadores modernos se basan en lo que se conoce como arquitectura von Neumann. Esta indica que un ordenador se compone de una Unidad Central de Procesamiento (CPU), memoria para almacenar tanto el programa como los datos utilizados, una memoria secundaria, y dispositivos de entrada/salida.

Los dos diseñadores del ENIAC, Machly y Eckert, fundaron la Electronic Control Company en 1947, posteriormente adquirida por la Remington Rand en 1950, para entonces ya habían comenzado con el diseño del primer ordenador electrónico de gestión, el Universal Automatic Computer (UNIVAC), fruto de un encargo de la Oficina del Censo de Estados Unidos para elaborar el censo de 1950. El principal logro de este ordenador fue la incorporación de la cinta magnética, que permitía almacenar datos a gran velocidad. Finalmente el ordenador no estuvo listo para la Agencia del Censo de los Estados Unidos hasta el 31 de marzo de 1951, y no fue hasta tres meses después cuando entró en fase de producción a mayor escala. Las primeras ventas del modelo fueron adjudicados a diversas instituciones de los Estados Unidos, como la Fuerza Aérea o la Comisión de Energía Atómica. En 1954 se realizó la primera venta puramente comercial del ordenador, para la empresa de

electrodomésticos General Electric, que lo adquirió para gestionar los salarios de los empleados.

Ilustración 4 UNIVAC en la Agencia del Censo de Estados Unidos, 1951. Fuente: computerhistory.org



El ordenador tuvo muy buena acogida en el mercado, y en respuesta a su lanzamiento la compañía IBM empezó a diseñar varios modelos de gran calidad, siendo el más famoso el IBM 705, lanzado en 1952 y que llegó a desbancar al UNIVAC por medio de una publicidad muy agresiva.

La segunda generación de ordenadores se iniciaría en 1958 y fue producto de la sustitución de las válvulas de vacío por los transistores. Los transistores fueron inventados previamente en 1947 por tres científicos de Laboratorios Bell: William Shockley, Walter Brattain y John Bardeen, los cuales fueron galardonados con el Premio Nobel de física en 1956. Así, la independencia de los ordenadores aumentó en gran medida, disminuyendo su tamaño drásticamente, reduciendo consumo y costes, y permitiendo una mayor facilidad de manejo.

Los primeros ordenadores con transistores fueron los IBM 7070 lanzados en 1960, y los UNIVAC 1107, que llegarían dos años más tarde. Otro ordenador de esta generación muy importante en la época fue el conocido como Atlas, diseñado conjuntamente entre las compañías británicas Ferranti y Plessey y la Universidad de Manchester. En 1962 estaba lista su primera unidad dispuesta en la Universidad de Manchester, y se decía que ella sola suponía la mitad de la capacidad de computación del Reino Unido.

Mientras tanto, empezaron a aparecer lenguajes de programación, FORTRAN (1954), COBOL (1959), Algol (1960) y el LISP (1962). También en esta época, se introdujeron las unidades de discos magnéticos, y las impresoras y lectoras de tarjetas perforadas de alta velocidad.

En España, el segundo ordenador en llegar y primero de la segunda generación, fue un UNIVAC UCT, instalado en la antigua Junta de Energía Nuclear en 1959. Aunque la informática en nuestro país no se introdujo con fuerza hasta la feria de Muestras de Barcelona de 1961, donde se presentó un IBM 1401.

Llegamos a mediados de la década de 1960 cuando se produce otro gran avance en la informática que nos lleva a los ordenadores de tercera generación: la entrada de los circuitos integrados o chip, ideado y desarrollado en gran parte primero por el ingeniero

limitaciones económicas por las ventas del primer modelo, y por la obtención de financiación. El Apple II contaba con color y gráficos de alta resolución que se mostraban a través de un monitor, teclado integrado, salida de sonido, y el lenguaje de programación Basic que más tarde lo adaptarían a Applesoft Basic. Se trataba de un ordenador pensado para el público, de fácil manejo y creado con un diseño abierto que permitía la inclusión de ranuras de expansión para introducir más adelante más periféricos, tarjetas de video, tarjetas de sonido, discos duros o tarjetas emuladoras, lo que le hacían muy versátil. Tras el lanzamiento de la primera hoja de cálculo, la VisiCalc, las ventas del Apple II se dispararon.

Cuatro años más tarde IBM lanzó su primer PC, el IBM 5150 o también conocido simplemente como IBM PC. Con este lanzamiento se dio lugar a la difusión masiva de la informática personal. El modelo funcionaba en la arquitectura x86, tenía el procesador Intel 8088 de 16 bits, 64 KB de RAM, teclado de 83 teclas, una o dos unidades de disco flexible de 5 ¼" de una sola cara, un monitor de fósforo verde y salida de tonos por altavoz. Se le podía añadir una impresora de 9 agujas, fabricada por la marca japonesa Epson. Además presentaba gran capacidad de expansión con varios slots o zócalos, por la cual empresas externas podían fabricar múltiples periféricos para el ordenador.

Ilustración 6 IBM 5150, 1981. FUente: oldcomputers.net



IBM necesitaba un sistema operativo que corriera en su nuevo modelo de ordenadores personales, en una época en la que apenas existía software para los ordenadores destinados a nivel de usuario, y para ello le hizo el encargo a Microsoft, quien no disponía de ningún sistema operativo y tenía poco tiempo para crear uno. Por lo que la compañía de Bill Gates adquirió los derechos de QDOS (Quick and Dirty Operating System), un sistema operativo de la empresa Seattle Computer Products que había sido creado casi por diversión, por tan solo 50.000 dolares. En apenas unos meses y con mínimos cambios, Microsoft se lo revendió a IBM bajo el nombre de MS-DOS, llegando a un acuerdo por el que por cada unidad vendida le pagarían a Microsoft unos derechos. Al principio el sistema operativo presentaba bastantes fallos, que fueron siendo corregidos gradualmente con actualizaciones.

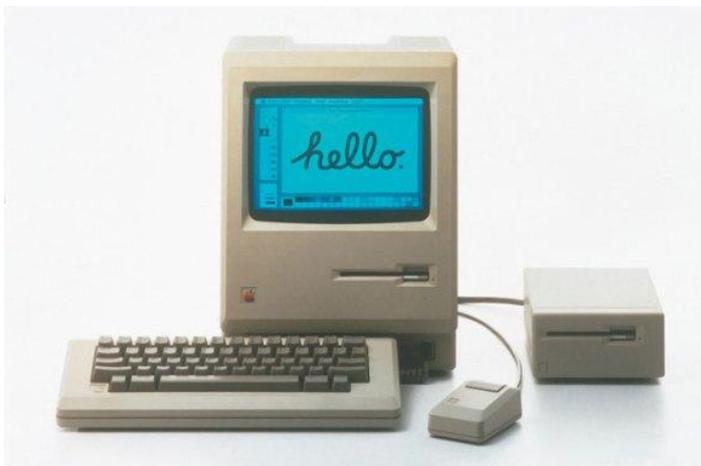
Pese a no contar con los atractivos colores y sonidos de algunos competidores, el IBM PC fue un éxito rotundo, debido a su facilidad de manejo, a su intuitivo sistema operativo, al precio asequible y a la buena fama de la compañía IBM. En apenas unos meses se convirtió en el ordenador personal más vendido de la historia.

Paralelamente, también debemos señalar que en la década de 1980 aparecieron en el mercado muchas marcas fabricando y vendiendo sus ordenadores personales, como es el caso de la estadounidense Commodore International, que lanzó varios modelos, como el Commodore 64 en 1982 que tuvo gran éxito de ventas, o posteriormente el Commodore Amiga en 1985; o la británica Sinclair Research, que lanzó su modelo Sinclair ZX Spectrum en 1982, siendo el ordenador más vendido en Reino Unido de la época.

Fue así como Microsoft pasó de ser una empresa pequeña a convertirse en el gigante que es hoy en día, el éxito de ventas del IBM PC y de su sistema operativo MS-DOS que incorporaba fue tal, que no tardó en multiplicar por miles lo gastado. A partir del MS-DOS se desarrolló posteriormente el conocido por todos hoy en día Windows, primero como una mera interfaz gráfica dentro del sistema MS-DOS, con el lanzamiento de Windows 3.0 basado en gran medida en las ideas de Apple, y luego como un sistema operativo independiente a partir de su versión de Windows 95. Más tarde Microsoft lanzaría Windows 98, Windows 2000, Windows XP, Windows Vista, Windows 7, Windows 8 hasta Windows 10, su última versión lanzada en 2015.

En 1984 Apple sacó al mercado un ordenador que supondría de nuevo un auténtico impacto en la industria, se trataba del Apple Macintosh, también conocido de forma abreviada como “Mac”. Fue en este ordenador de Apple en el que se introdujeron por primera vez conceptos como la interfaz gráfica, el “escritorio” como hoy en día lo conocemos, y el ratón o “mouse” como periférico para controlar de forma cómoda y rápida el ordenador.

Ilustración 7 Apple Macintosh, 1984. Fuente: mac-history.net



Por otro lado, a finales de 1970 y principios de 1980 se desarrollaron los primeros protocolos para la interconexión de redes, que finalmente daría lugar en 1982 a Internet, un conjunto de redes de comunicación interconectadas entre sí por un protocolo TCP/IP común, que permite que redes físicas distintas entre sí se puedan conectar usando una red lógica única de alcance mundial.

Más adelante, el científico de computación inglés Tim Berners-Lee y el ingeniero belga Robert Cailliau desarrollaron la World Wide Web (WWW), o también conocida como “Web”, entre 1989 y 1990 mientras trabajaban en el Consejo Europeo para la Investigación Nuclear (CERN) de Ginebra, siendo publicada en 1992. Gracias a la “Web”, a finales de la década de

1990 empezó la popularización masiva de Internet, lo que sin duda cambiaría el modo de comunicarse entre las personas de todo el mundo, así como la forma de compartir y acceder a la información, estando al alcance de cualquier persona desde su casa que tuviera un ordenador y una conexión a la red.

En cuanto a la situación de los ordenadores, se ha derivado a un mercado con una gran variedad de compañías de componentes y periféricos, y la variedad de software de todo tipo es inmensa, inimaginable allá por 1980 cuando salían los primeros PCs. La evolución de los ordenadores ha sido cada vez a pasos más grandes debido a los avances tecnológicos, en los últimos años se ha centrado en sacar componentes con mayor potencia en intervalos cortos de tiempo, en la miniaturización de los mismos, y en diseños que reduzcan el calor generado y el consumo necesario para su funcionamiento.

Así es como se ha desarrollado la informática a lo largo de la historia, desde simples instrumentos para ayudar al cálculo, hasta los ordenadores modernos que sirven para realizar casi cualquier tarea, y que han provocado un impacto enorme en la sociedad de las nuevas tecnologías en la que vivimos, facilitándonos la vida y también condicionándonos a su utilización en el día a día y en todos los ámbitos.

2.2 Introducción al sector de la venta online de productos informáticos y tecnológicos

En este capítulo vamos a analizar los datos más importantes del sector y su evolución en los últimos años, con el fin de conocer su importancia y magnitud dentro de la actividad económica nacional y europea.

Nuestra empresa va a desarrollar su actividad tocando dos sectores, el de la informática y el del comercio online, ambos correspondientes al sector servicios, ya que no estamos produciendo ningún bien, nuestro fin es hacer llegar esta clase de productos al consumidor a cambio de una contraprestación. Empezaremos por lo que supone el sector servicios en España.

Tabla 1 Índice cifra de negocios por rama y sector. Fuente: INE (2017)

	Índice Base 2010					
	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Índice General Sector Servicios	109,517	99,842	96,563	90,362	86,917	97,019
1.2 Comercio al por mayor e intermediarios del comercio	118,134	104,639	101,673	94,493	89,032	101,193
465 Comercio al por mayor de equipos para las TIC	91,258	84,147	82,974	75,448	73,746	80,559

Tabla 2 Variación anual cifra de negocios por rama y sector. Fuente: INE (2017)

	Variación anual					
	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Índice General	9,7	3,4	6,9	4,0	-10,4	-6,1
1.2 Comercio al por mayor e intermediarios del comercio	12,9	2,9	7,6	6,1	-12,0	-7,4
465 Comercio al por mayor de equipos para las TIC	8,5	1,4	10,0	2,3	-8,5	-27,2

En arreglo a estos datos, que compara la evolución del sector servicios y dentro del de comercio de equipos para las TIC (donde se incluyen los productos informáticos), con un índice de base 2010 correspondiente a marzo de cada año, podemos decir que el sector servicios está en crecimiento en cuanto a la cifra de negocios (facturación total) desde el año 2013, presentando en este 2017 su momento más álcido con un importante crecimiento de casi 10 puntos respecto al año anterior. Previamente a este crecimiento, el sector sufrió una considerable caída durante el año 2012, fruto de la crisis económica del momento.

Esta misma tendencia creciente se refleja también en el comercio al por mayor de equipos para las TIC, aunque en este caso este sector sufrió una caída más acusada durante los años posteriores a 2010, con un decrecimiento del 27,2% del año 2011 al 2012, y llegando a situarse el índice de la cifra de negocios en 73,75 en el año 2013. Año a partir del cual, al igual que con el sector servicios, muestra una tendencia creciente hasta el año 2017, aunque más lenta. Esto quiere decir que la etapa de crisis económica por la que hemos pasado en los últimos años, ha afectado más al comercio de las TIC que al global del sector servicios, pero que pese a todo también hay signos positivos de crecimiento.

Vamos a analizar ahora la balanza de comercio del sector servicios y dentro del mismo, de la rama de telecomunicaciones, informática e información, con los datos del primer trimestre de los últimos cuatro años tanto de exportaciones como de importaciones.

Tabla 3 Exportaciones e importaciones españolas del sector servicios. Fuente: INE (2017)

Año	2017	2016	2015	2014
Exportación				
Total servicios	14.494,1	14.400,9	13.177,1	11.943,4
Telecomunicaciones, informática e información	2.343,9	2.396,1	2.154,0	2.183,8
Importación				
Total servicios	11.022,1	10.283,3	9.501,3	8.524,4
Telecomunicaciones, informática e información	1.451,0	1.490,4	1.371,9	1.122,2

(*) Cantidades en millones de euros.

Podemos ver como la balanza comercial del sector servicios en España es positiva, es decir, se exporta más que se importa. Lo mismo ocurre con la rama de las telecomunicaciones, informática e información. La evolución en los últimos cuatro años ha sido creciente en las exportaciones e importaciones, aunque en el subsector de telecomunicaciones, informática e información hubo una ligera disminución en ambas variables en el último año, y las importaciones de servicios crecieron a mayor volumen que las exportaciones en este mismo periodo.

Otro dato que podemos extraer, es que el subsector de telecomunicaciones, informática e información ha supuesto este último año un 16,17% de las exportaciones de servicios, y un 13,16% de las importaciones.

2.2.1 Hipersector TIC

Vamos ahora a ubicar con más detalle nuestro sector de actividad. Dicho sector podría situarse en lo que se conoce como el hipersector TIC, dividido a su vez por la Asociación Multisectorial de Empresas de la Electrónica, las Tecnologías de la Información y Comunicación, de las Telecomunicaciones y de los Contenidos Digitales (AMETIC) en los siguientes subsectores de actividad:

a) Telecomunicaciones.

Comunicaciones fijas: Consta de servicios minoristas de telecomunicación de redes fijas, como telefonía, acceso a internet, servicios de información telefónica y comunicaciones de empresa.

Comunicaciones móviles: Consta de servicios minoristas de telecomunicación sobre redes móviles, incluye telefonía y acceso a internet.

Servicios mayoristas: Compuesta por servicios de telecomunicación mayoristas, como interconexión, alquiler de circuitos, transmisión de datos o transporte y difusión de señal.

Otros ingresos de telecomunicaciones: Como pueden ser la venta y alquiler de equipos y terminales, y ingresos restantes de operadoras de telecomunicaciones

b) Contenidos digitales.

Servicios audiovisuales: Consta de ingresos procedentes de la publicidad, cuotas periódicas por servicios de suscripción de televisión de pago, compras por acceso bajo demanda de contenidos audiovisuales (como el “pay per view”) y de subvenciones percibidas por operadoras públicas.

Contenidos digitales: Consta de contenidos audiovisuales producidos por actores digitales, ediciones digitales de diarios, contenidos editoriales en formato electrónico, música, videojuegos, aplicaciones móviles y contenidos digitales de carácter empresarial y recreativos.

c) Tecnologías de la información.

Hardware: Se trata de la comercialización de equipamientos físicos de TI tanto en el ámbito doméstico como empresarial.

Software: Comercialización de sistemas operativos, herramientas de desarrollo y programación, aplicaciones y otro software empaquetado como bases de datos o programas multimedia.

Servicios TI: Servicios de ayuda y apoyo a las TI, como son consultoría, integración, desarrollo de aplicaciones y “outsourcing” de servicios informáticos.

d) Electrónica de consumo.

Comercialización de productos y dispositivos electrónicos audiovisuales y de grabación destinados a uso personal y doméstico.

e) Industria electrónica.

Compuesta de equipamientos de telecomunicaciones y difusión/captación de señal (incluyendo servicios de instalación), componentes electrónicos, electrónica profesional, electrónica de defensa e industrial, equipos electro-médicos y otras actividades de electrónica industrial.

2.2.2 Segmento Tecnologías de la Información

Nuestro segmento de actividad sería el de Tecnologías de la Información, que comprende todos aquellos productos y servicios ligados directamente a la generación, transmisión, procesamiento y almacenamiento de datos y otros activos del conocimiento digital; y más concretamente dentro del mismo, el de Hardware. Por tanto vamos a proceder a analizar su evolución en los últimos años y las tendencias que presenta.

Tabla 4 Evolución sector TI, total facturación y variación. Fuente: AMETIC (2016)

	Millones de euros					Variación				
	2012	2013	2014	2015	2016	12/11	13/12	14/13	15/14	16/15
TOTAL TI	22.019	20.812	21.217	22.694	23.441	-2,9%	-5,5%	1,9%	7,0%	3,3%

En la tabla anterior vemos la evolución del sector en cifras de total de facturación de los últimos 5 años. Podemos apreciar como en los años 2012 y 2013 hubo una recesión del 2,9% y 5,5% respectivamente, debido sobre todo a la crisis económica, ya que en dichos años era de una mayor magnitud y apenas presentaba signos de crecimiento. Pero tras esta recesión, el sector presenta un crecimiento sostenido durante los 3 últimos años, llegando a su punto más álgido este último año de 2016.

Si analizamos las causas de este crecimiento, podríamos extraer dos. Por un lado la mejora económica del país, y por otro el aumento de las necesidades tecnológicas por las empresas y la sociedad.

La mejora económica del país ha influido directamente por la baja inflación y unos menores tipos de interés, que ha acompañado al crecimiento económico que se ha experimentado en los últimos años. Las TI son un indicativo de desarrollo de la sociedad, y esta mejoría ha permitido aumentar los recursos económicos destinados a las inversiones en equipos de las TI, que habían estado congeladas en años anteriores cuando la crisis apretaba con más fuerza, y ha provocado el repunte positivo que hemos visto en el sector.

La otra causa importante del crecimiento del sector son las necesidades tecnológicas. Las empresas se están dando cuenta que las TI permiten automatizar muchos procesos de su actividad diaria, y les acaba dando resultados positivos en cuanto a productividad y rentabilidad, reduciendo costes a la larga. En España todavía sigue habiendo cierta obsolescencia en equipos de las TI, provocada por la poca inversión realizada durante los años de crisis económica. Esto ya se ha empezado a cambiar desde el año 2014, conforme se va juntando el aumento de recursos económicos y la consciencia de la importancia del sector TI, las empresas están invirtiendo cada vez más en renovarse y actualizarse tecnológicamente.

Tabla 5 Evolución por segmentos TI. Fuente: AMETIC (2016)

	Millones de euros					Variación				
	2012	2013	2014	2015	2016	12/11	13/12	14/13	15/14	16/15
Hardware	4.336	3.976	4.226	4.534	4.379	-8,0%	-8,3%	6,3%	7,3%	-3,4%
Software	2.849	2.818	2.894	2.992	3.099	-6,2%	-1,1%	2,7%	3,4%	3,6%
Servicios TI	14.834	14.018	14.097	15.168	15.963	-0,6%	-5,5%	0,6%	7,6%	5,2%

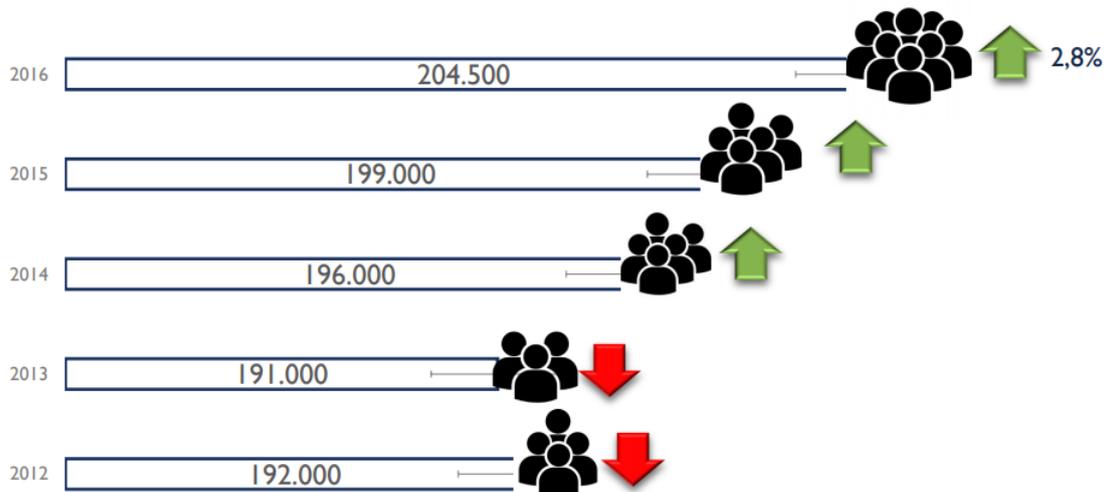
De la evolución de los tres segmentos que componen el sector TI, lo primero que nos llama la atención respecto a la evolución general, es el decrecimiento del 3,4% que presenta en segmento del hardware.

Sin embargo, este dato no es realmente preocupante si nos fijamos en los datos de los dos años previos. En 2014 y 2015 se produjo un crecimiento del 6.3% y 7,3%, un crecimiento bastante fuerte sostenido durante dos años consecutivos. Esto se debe a la necesidad de renovar los equipos de TI, que habían quedado obsoletos en los años más duros de la crisis económica, y durante los primeros años en los que hubo una ligera mejoría, se hizo una fuerte inversión difícil de sostener. También influye el alargamiento de la vida útil de los equipos y un mayor enfoque a las tareas de mantenimiento de los mismos, y una tendencia cada vez mayor hacia soluciones basadas en la nube (Cloud), lo que provoca que hagan falta menos dispositivos físicos.

El segmento del Software creció en el último año un 3,9%, en hilo de lo mencionado respecto a la tendencia de soluciones basadas en la nube, se convierte en una causa del crecimiento de este segmento por la inversión en aplicaciones y servicios de Cloud. Otro motivo del crecimiento son las adquisiciones de productos de Software debido a la regulación de las licencias de los programas con las reformas de la normativa.

Por último, el segmento de los Servicios TI ha sido el que más ha crecido en el último año, con un aumento de hasta el 5,2% en la facturación. La necesidad de apostar por la transformación digital en las empresas, y la finalidad de reducir costes y por aumentar la productividad en los procesos son las principales causas de este aumento.

Ilustración 8 Ocupación del sector TI en número de empleados. Fuente: AMETIC (2016)



En esta ilustración podemos observar como la evolución de los puestos de trabajo que genera en España el sector de las TI va de la mano con la evolución de la facturación del sector. En 2012 y 2013 la tendencia fue decreciente, llegando en 2013 a 191.000 empleados. Y en los tres últimos años la evolución fue positiva, llegando en 2016 a 204.500 empleados.

Como hemos dicho antes, el sector de las TI es un motor de desarrollo de la sociedad, y los puestos de trabajo creados por el mismo son cualificados en su gran mayoría, lo que la evolución del sector da cada vez más oportunidades de trabajo a estudiantes titulados en el país.

2.2.3 El futuro del sector TI

Según los datos vistos hasta ahora y los expertos consultados por AMETIC, el sector TI va a seguir creciendo en los próximos años. Se prevén cambios en la estructura del sector en doble sentido, por una parte se espera que aumente el número de grandes empresas que aumentarán su tamaño progresivamente, absorbiendo a una parte de las pymes. Y por otra parte seguirán apareciendo pymes cada vez más especializadas.

El alto ritmo de evolución y desarrollo de la tecnología, gracias a la constante investigación del sector, propiciará oportunidades nuevas de inversión con bastante asiduidad. Además la competencia será cada vez mayor, aumentando considerablemente la competencia extranjeras, aunque también habrá oportunidades para empresas nacionales de expandirse internacionalmente.

En cuanto al sector del Hardware, hay división de opiniones sobre si volverá a la senda del crecimiento, o continuará decreciendo como en el último año. Según la consulta de expertos realizada por AEMET, un 47% opina que crecerá, mientras que un 35,3% indica que decrecerá moderadamente. La corriente que apuesta por el crecimiento, argumenta que el equipo tecnológico en España sigue obsoleto por los años de crisis económica, por lo que aún queda por realizar fuertes inversiones en equipo en los años venideros. La corriente opuesta argumenta que algunas tecnologías ya no suponen un grado tan alto de innovación y por el crecimiento de los servicios Cloud.

En el sector del Software hay un amplio consenso de que la evolución será positiva. Son un 58,8% de expertos los que así lo afirman, mientras un 17,7% indica que decrecerá. Sin embargo, no para todo el sector del Software se mantendrá este crecimiento, se espera que el desarrollo de aplicaciones móviles siga el rumbo contrario, debido a la saturación del mercado y a que la rentabilidad de la inversión está siendo inferior a las expectativas para un gran número de empresas.

Por último, para el sector de los Servicios TI, un abrumador 70,5% de expertos consultados por AMETIC señala que crecerá en los próximos años, y solo un 23,5% cree que decrecerá. El principal argumento es que las empresas españolas contratarán un gran número de estos servicios por sus necesidades de abordar la transformación digital y modernizarse.

2.3 Coyuntura económica

Como bien es sabido, en la última década hemos vivido una profunda crisis económica tanto a nivel mundial como nacional. En los últimos años estamos en proceso de recuperación, vamos a analizar a continuación la situación económica teniendo en cuenta el último año cerrado, 2016, y las previsiones de crecimiento de la economía tanto a nivel internacional como nacional.

Por lo que respecta a la economía mundial, durante la primera mitad de 2016 continuó expandiéndose se forma moderada, en un entorno no muy favorable debido a las tensiones geopolíticas, a la previsión desfavorable sobre el crecimiento de las economías emergentes y a la inestabilidad del precio del petróleo Brent, que llegó a situarse en 25,8 dólares el barril en enero, el más bajo desde 2003.

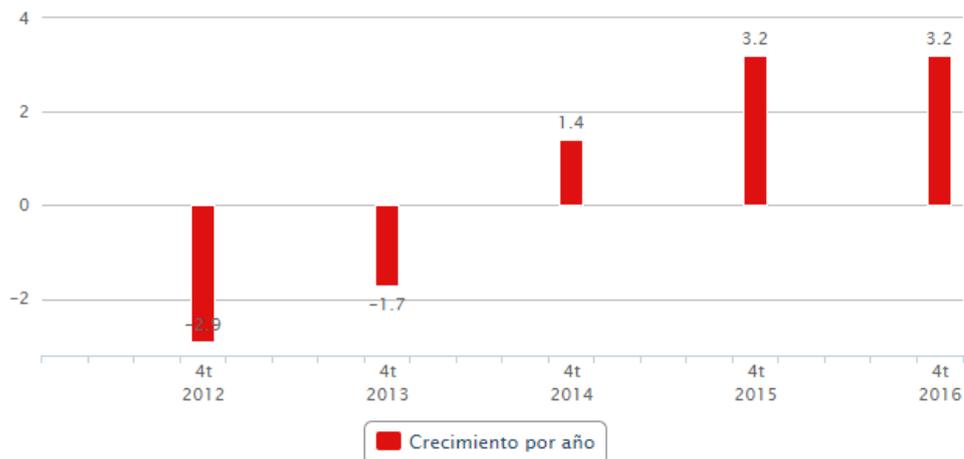
En la segunda mitad del año, a pesar de que la previsión sobre el decrecimiento de la economía china fue mejorando, y el precio del petróleo se estabilizó llegando a 45 dólares el barril en noviembre, la previsión a la baja para la economía mundial incluso aumentó. El principal factor ha sido el resultado del referéndum de Reino Unido favorable a separarse de la Unión Europea que ha desencadenado en el Brexit, provocando una caída muy fuerte en las cotizaciones bursátiles, una depreciación considerable de la libra esterlina y en un aumento de la aversión al riesgo. También ha habido otros factores, como las fuertes tensiones geopolíticas lideradas por la compleja situación que hay en Oriente Medio, y las disputas territoriales de Rusia; y la inestabilidad del sector financiero de las economías avanzadas, continuamente enfrentándose a desafíos estructurales y cíclicos en un contexto de bajos tipos de interés, que ha contribuido a aumentar la incertidumbre.

Según los datos facilitados por la Contabilidad Nacional de la zona euro, en el segundo trimestre de 2016 el PIB creció un 0,3%, dos décimas menos que en el primer trimestre, llegando a un 1,7% interanual. Se desaceleraron el gasto en consumo final privado y en formación bruta de capital fijo, mientras que la demanda externa neta aportó 4 décimas al crecimiento del PIB, tres más que en el anterior trimestre, impulsada por las exportaciones de bienes y servicios. En 2017, se prevé un crecimiento en torno al 1,5%.

En cuanto a la economía española, esta inició un proceso de recuperación en el año 2013, y en el 2015 se consolidó con un crecimiento del PIB del 3,2%, considerablemente superior al de la zona euro de ese mismo año (2,0%).

El motor de crecimiento de la economía española desde 2015 está siendo la demanda nacional, su contribución al PIB en 2016 fue de 3 puntos, donde destacan dentro de la misma el gasto en consumo privado y las inversiones productivas. En 2015 el consumo privado se incrementó en un 2,9% fruto a la favorable evolución de la renta bruta real disponible de las familias, favorecida por la menor carga fiscal por las reformas fiscales, y del aguante de los precios, mientras que en los 3 primeros trimestres de 2016 lo hizo un 3,2% respecto al mismo periodo del año anterior, habiendo influido también otros factores importantes como la mejora de la confianza de los consumidores ante las positivas perspectivas económicas y el incremento de crédito nuevo, en un entorno de bajos tipos de interés.

Gráfico 1 Evolución del PIB en España. Fuente: INE



También se está aumentando el gasto público, el gasto en consumo final de las Administraciones Públicas aumentó en 2015 un 2%, cambiando la dinámica decreciente de los tres años anteriores, en los que había caído un 7%. En 2016 ha seguido en crecimiento, habiendo aumentado un 1,4% en los tres primeros trimestres respecto al mismo periodo del año anterior.

No solo por el consumo ha sido clave para el crecimiento de la demanda interna, también lo ha sido las inversiones. La formación bruta de capitán fijo lleva en crecimiento desde 2014, llegando a crecer en 2015 un 6% (más de 2 puntos más que en 2014), y en los tres primeros trimestres de 2016 el crecimiento se ha moderado más, hasta un 3,8%.

En lo referente al sector exterior, este ha contribuido de manera mucho más discreta al crecimiento económico desde 2015. En dicho año, la demanda externa restó 1 décima al crecimiento del PIB, debido a un aumento de las importaciones de bienes y servicios por encima del de las exportaciones. Las importaciones crecieron un 5,6% en línea con el crecimiento de la demanda interna, mientras que las exportaciones también lo hicieron a un 4,9%, fruto de las ganancias de competitividad. Durante los tres primeros trimestres de 2016, la contribución del sector exterior al crecimiento del PIB fue positiva, llegando a un 0,4%.

En estos tres primeros trimestres de 2016, según las cifras de Aduanas, las ventas a la Unión Europea avanzaron en un 4,3% interanual, aunque fue un 1,2% inferior al crecimiento de 2015. Por otra parte, las ventas dirigidas al resto del mundo aumentaron un 1,1%, un 0,7% más que en el año anterior. Es decir, mientras disminuyó el crecimiento de ventas a la Unión Europea, aumentó el de ventas dirigidas al resto del mundo.

Dentro de la Unión Europea, se han incrementado las exportaciones a Reino Unido, Italia y los países del Benelux, y fuera de la Unión Europea se han incrementado las dirigidas a China, y reducido en gran medida las dirigidas a Brasil, Argentina y Venezuela.

Se ha conseguido avanzar en la corrección del saldo exterior. En Septiembre de 2016, la cuenta corriente presentaba un superávit de 14.046 millones de euros, casi el doble del presentado en 2015, que fue de 7.690 millones de euros. También se ha reducido el saldo

deudor de la inversión neta internacional, llegando a un 88,5% del PIB en la mitad de 2016, 5,5% inferior al correspondiente al mismo periodo de 2015.

Otro importante aspecto de la economía de un país es el empleo. En el tercer trimestre de 2016, el número de ocupados había crecido en casi 1,6 millones de personas desde principios de 2014, y lleva siete trimestres seguidos con un crecimiento interanual de entorno al 3%. En el tercer trimestre de 2016 se crearon 478.000 empleos, y el paro se redujo en 530.000 personas, llegando el total de parados a 4,3 millones, que significa un 18,9% de la población activa. Pese que a esta cifra es la más baja desde el año 2009, aún está muy por encima respecto a la media de la Unión Europea, y es la peor variable de la economía española, por lo que el crecimiento no es el suficiente pese a ser positivo.

Referente a la inflación, el Índice de Precios de Consumo (IPC) había crecido en el tercer trimestre de 2016 un 0,7% interanual, tras más de dos años de decrecimiento. Este aumento en la inflación se debe principalmente a los precios de los productos energéticos, sector que presenta una gran volatilidad en precios, consecuencia del aumento en los precios de los carburantes y de la electricidad.

Pese al aumento de la inflación, el diferencial de la misma respecto a la zona euro ha sido favorable para España durante los últimos tres años, lo que ha ayudado a la ganancia de competitividad y al positivo impacto en las exportaciones que hemos mencionado anteriormente. Y por otra parte, el decrecimiento de la inflación en los dos años anteriores, ha tenido efectos negativos en el ámbito fiscal, al haberse reducido los ingresos fiscales por la reducción de precios.

Para acabar, vamos a realizar un análisis de la previsión de la economía nacional en los próximos tres años, atendiendo al INE y al Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.

Tabla 6 Escenario Macroeconómico 2016-2019, variación en %. Fuente: INE y Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2016)

	2015	2016	2017	2018	2019
Gasto en consumo final nacional privado (a)	2,9	3,4	2,7	2,5	2,4
Gasto en consumo final de las AAPP	2,0	1,0	0,9	0,7	0,7
Formación bruta de capital fijo	6,0	4,6	3,4	3,5	3,6
Bienes de equipo y activos cultivados	8,8	7,5	5,0	4,8	4,9
Construcción	4,9	2,8	2,6	2,8	3,0
Demanda Nacional (contribución al crecimiento del PIB)	3,3	3,1	2,4	2,3	2,2
Exportación de bienes y servicios	4,9	5,8	5,9	5,7	5,7
Importación de bienes y servicios	5,6	6,0	5,9	5,8	5,8
Saldo exterior (contribución al crecimiento del PIB)	-0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
PIB real	3,2	3,2	2,5	2,4	2,4
Deflactor del PIB	0,5	0,7	1,5	1,6	1,6
Deflactor del consumo privado	-0,2	-0,2	1,4	1,5	1,5
Empleo total (b)	3,0	2,9	2,4	2,3	2,3
Tasa de paro (% población activa)	22,1	19,6	17,6	15,6	13,8
Cap(+)/Nec.(-) financiación de las AAPP (% PIB)	-5,1	-4,6	-3,1	-2,2	-1,3
Cap(+)/Nec.(-) financiación frente al Resto del Mundo (% PIB)	2,0	2,5	2,3	2,2	2,1
(a) Hogares e ISFLSH.					
(b) Empleo equivalente a tiempo completo.					
Fuentes: INE y Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.					

Lo primero que podemos obtener de estos datos de previsiones, es que se va a producir un crecimiento más equilibrado entre la demanda interna y la externa, desacelerándose el crecimiento de la primera en su contribución al PIB, y compensándose con un aumento de la contribución del sector exterior hasta 2019.

Vemos como se prevé que se mantenga un crecimiento continuado de la economía. El consumo privado se estabiliza en torno a un crecimiento del 2,5% al final del horizonte analizado, esta consolidación será causada por el aumento de la renta disponible, causado a su vez por la mejora del mercado de trabajo, una continuidad en la moderación de precios y mejora en las condiciones de financiación. También podemos ver como está previsto que la formación bruta de capital fijo se establezca en torno al 3,5% en los próximos tres años.

El sector exterior continuará contribuyendo de forma positiva al crecimiento durante todo el periodo analizado, producto del aumento de las exportaciones de bienes y servicios, que se consolidará en torno al 5,7% gracias al aumento de competitividad y a la mejora en los mercados de exportaciones españolas, a la vez que por la moderación y estabilización del crecimiento de las importaciones, a la par con el decrecimiento de la demanda interna.

En cuanto al empleo, la principal variable a mejorar en nuestro país, va a presentar un crecimiento constante en torno al 2,5%, reduciéndose progresivamente la tasa de paro hasta una previsión inferior al 14% en 2019.

Y por último, la estabilidad de los precios ayudará a este proceso de recuperación de la economía española durante todo el periodo analizado, el deflactor del consumo privado mantendrá un crecimiento rondando el 1,5%. La inexistencia de presiones sobre los precios tendrá su reflejo en ganancias de competitividad, ayudando al crecimiento de las exportaciones y contribuyendo a la renta disponible de las familias y a la moderación salarial.

2.4 Epílogo

Hemos comenzado haciendo un repaso a la historia de la informática, desde la aparición del ábaco como primer instrumento para ayudar al hombre a realizar cálculos, hasta la era actual, donde los ordenadores se han convertido en una parte fundamental del día a día de las personas.

La informática presentó un ritmo de evolución vertiginoso durante el siglo XX, especialmente durante el último cuarto de siglo, con la aparición de los ordenadores personales. El mayor avance de la informática ha sido la creación de los microchips, que permiten integrar varios componentes en una pequeña placa y reducir así el tamaño de forma considerable, para hacerlos manejables y accesibles al gran público. Ya a finales de siglo, se creó Internet, cambiando la forma de comunicarnos y en definitiva la vida de todas las personas, permitiendo el nivel de interconexión y globalidad al que ahora estamos acostumbrados.

Posteriormente hemos realizado una introducción al sector, habiendo determinado que pertenecemos al conocido como “Hipersector TIC”. Dicho sector presenta signos positivos de crecimiento, y en nuestro subsector en concreto, el del “hardware”, hay diversidad de opiniones sobre su crecimiento en los próximos años, aunque una mayoría de expertos opinan que crecerá debido a que el parque tecnológico de España continúa aún obsoleto y necesita renovarse.

Por último, hemos realizado un estudio de la coyuntura económica española en la que nos encontramos, llegando a la conclusión de que pese a la fuerte crisis económica que hemos pasado, llevamos varios años evolucionando favorablemente, con importantes signos de crecimiento económico. Como punto negativo, el desempleo en nuestro país continúa siendo muy elevado.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Análisis del macroentorno

Vamos a comenzar con el análisis estratégico de nuestro negocio con el estudio del macroentorno. El macroentorno engloba todas las variables externas que influyen en nuestra actividad empresarial, no siendo controlables por la empresa, por ello es de vital importancia realizar un buen análisis del mismo para determinar en qué entorno nos vamos a desenvolver.

Para ello, utilizaremos el análisis PESTEL, con el que identificaremos los factores políticos, económicos, socio-culturales, medioambientales y legislativos que afectan a la empresa.

3.1.1 Factores políticos

En cuanto a los factores políticos, en España está gobernando el Partido Popular liderado por Mariano Rajoy, al haber ganado las últimas elecciones el 26 de junio de 2016. Se viven tiempos de gran agitación política, con el Partido Popular gobernando sin formar mayoría en el Parlamento y gracias a la abstención del Partido Socialista entre otros partidos políticos. En 2016 se tuvieron que repetir elecciones por primera vez en nuestra historia, ya que las convocadas el año anterior arrojaron resultados muy repartidos entre los cuatro principales grupos políticos, que no pudieron llegar a un acuerdo para gobernar tras meses de negociaciones, lo que concluyó con un periodo en el que España estuvo 10 meses sin gobierno y la repetición de las elecciones. Además estamos en tiempos de una acusada desafección de la sociedad hacia la clase política, por las políticas empleadas y las propuestas o falta de las mismas de los partidos políticos, y por los elevados casos de corrupción política que han salido a la luz en los últimos años.

La última legislatura de Mariano Rajoy se ha caracterizado por una gran actividad legislativa, se han aprobado hasta 244 leyes, de las cuales 75 son decretos-ley, contemplados por la Constitución para casos de urgencia al reducirse su plazo de aplicación y evitar el debate del Parlamento. La mayoría de las leyes introducidas han sido siguiendo el criterio de austeridad y recortes impuestos desde la Unión Europea para reducir el déficit.

Lo más destacado fue la subida de impuestos que introdujo al poco de llegar al gobierno, con una subida del IVA general del 18 al 21% y del reducido del 8 al 10%. También hubo aumentos en el IRPF y el IVA. Se congelaron los sueldos a los funcionarios y al salario mínimo interprofesional. Más adelante, en 2015, se redujo el IRPF y las retenciones a los autónomos.

También destaca la reforma laboral de 2012, que tenía como objetivo flexibilizar el mercado de trabajo, en la que se redujo la indemnización por despido improcedente, se ampliaron las causas del despido objetivo, y redujo la prestación por desempleo del 60 al 50% a partir del sexto mes de paro. También a resaltar el rescate bancario de 100.000 millones de euros que prestó la Unión Europea para sanear el sistema financiero, o la reforma de las pensiones

producidas a finales de 2013, con la que la revalorización de las cuantías a los jubilados se dejaba de vincular al IPC.

3.1.2 Factores económicos

Los factores económicos ya los hemos analizado en el apartado 2.3 Coyuntura económica, donde hemos dado un repaso a la situación económica nacional e internacional, su evolución en los últimos años y su perspectiva de crecimiento.

3.1.3 Factores Socio – demográficos

El total de la población residente en España a 1 de enero de 2016 era de 46.438.422 personas. Como podemos ver en la siguiente gráfica, el número de habitantes viene decreciendo ligeramente desde el año 2012 debido a la reducción de los habitantes extranjeros, mientras que el número de habitantes residentes españoles ha aumentado ligeramente en este periodo.

Tabla 7 Evolución población española. Fuente: INE (2016)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016(*)
Total	46.667.175	46.818.216	46.727.890	46.512.199	46.449.565	46.438.422
Españoles	41.354.734	41.582.186	41.655.210	41.835.140	41.995.211	42.019.525
Extranjeros	5.312.441	5.236.030	5.072.680	4.677.059	4.454.353	4.418.898

(*) Datos provisionales

Si miramos atrás en el tiempo con mayor rango, vemos que en 2001 la población era de 40.847.371, por lo que hoy en día es casi 6 millones superior, un aumento considerable. Esto es debido a que desde 2001 a 2011 hubo un alto crecimiento de la población por la fuerte inmigración a nuestro país, llegando la población extranjera a suponer cerca del 12% de la población del país en 2011.

Dicha tendencia que se está reinvertiendo desde ese mismo año, causado principalmente por los recortes en materia social que afectan a los inmigrantes, y a las altas tasas de desempleo que estamos sufriendo, lo que hace que la población extranjera vuelva a sus países o directamente no vean con tan buenos ojos aterrizar en España.

Tabla 8 Proyección de la población residente en España 2014-2064. Fuente: INE (2015)

Año	Población residente a 1 de enero	Crecimiento poblacional (*)	
		Absoluto	Relativo (%)
2008	45.668.938	570.332	1,25
2009	46.239.271	247.350	0,53
2010	46.486.621	180.554	0,39
2011	46.667.175	151.041	0,32
2012	46.818.216	-90.326	-0,19
2013	46.727.890	-220.130	-0,47
2014	46.507.760	-70.964	-0,15
2015	46.436.797	-67.558	-0,15
2019	46.171.990	-52.961	-0,14
2024	45.829.722	-68.963	-0,15
2029	45.484.908	-66.002	-0,15
2034	45.154.897	-66.403	-0,15
2039	44.822.879	-77.580	-0,17
2044	44.434.981	-112.472	-0,25
2049	43.872.621	-159.507	-0,36
2054	43.075.084	-203.018	-0,47
2059	42.059.994	-235.232	-0,56
2064	40.883.832		

Si atendemos a la proyección de la población realizada por el INE, vemos como esta tendencia decreciente se va a mantener durante los próximos 50 años, produciéndose una reducción ligera año tras año pero constante, lo que nos llevara a tener en 2064 una cifra en torno a los 40.883.832 habitantes.

Tabla 9 Evolución demográfica de España en 2015. Fuente: INE (2016)

	Total
Población residente a 1 de enero de 2015 (A)	46.449.565
Nacimientos	417.265
Defunciones	420.018
Saldo vegetativo (B) (Nacimientos - Defunciones)	-2.753
Inmigración exterior	343.614
Emigración exterior	352.003
Saldo migratorio (C) (Inmigración-Emigración)	-8.389
Población residente a 1 de enero de 2016 (A+B+C)	46.438.422
Datos provisionales	

Durante el año 2015 hubo más defunciones que nacimientos, provocando una reducción de la población ya residente de 2.753 personas. Uno de los problemas que presenta la demografía española es el envejecimiento de la población, el aumento de la esperanza de vida hace que cada vez la gente viva más tiempo, y por otra parte la tasa de natalidad se sitúa en cotas bajas, con una tendencia decreciente desde 2008. Se ha pasado por una transición demográfica, de una sociedad en la que lo normal eran altas tasas de natalidad y mortalidad, a una sociedad en la que hay bajas tasas de ambas.

La tasa de natalidad en España (número de nacimientos por cada mil habitantes) fue de 8,75% en 2016, y el índice de fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 1,33. Se considera que para mantener una pirámide de población estable, se necesitaría un índice de fecundidad de 2,11 nacimientos, muy lejos de la realidad.

Y es que desde mediados de la década de 1970, donde lo normal era una media de casi 3 hijos por familia (2,77 de índice de fecundidad en 1975), se ha reducido en gran medida el número de hijos que se acostumbra a tener hasta las cifras actuales. Las causas son varias, influyen factores económicos, pues costes como la adquisición de la vivienda son mucho más duros para las parejas jóvenes a como lo era antiguamente, más aún en épocas de altas tasas de desempleo. La progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral ha hecho que sea más difícil y costosa la crianza de los niños, y el deseo de ofrecer a los hijos una educación y un nivel de vida de calidad y costoso, ha propiciado el descenso de la natalidad. También influye el cambio de valores de los jóvenes, con una vida de estudios más larga, y una mentalidad de disfrutar más del día a día y de desentenderse de preocupaciones, que ha retrasado la edad del primer nacimiento.

El saldo migratorio también ha sido negativo en 8.389 habitantes. Por una parte la inmigración se ha frenado en los últimos 5 años, y la emigración está aumentando motivada por el alto número de desempleados, y la necesidad de jóvenes españoles de emigrar al extranjero tras finalizar sus estudios.

Todo esto va a ir causando una población cada vez más envejecida, con la consiguiente problemática social y económica que trae, al aumentar la proporción de habitantes en edad de jubilación en comparación con los habitantes en edad productiva, que va a ocasionar una elevada carga para el sistema de seguridad social y asistencia sanitaria pública, que va a poner en riesgo incluso el sistema de pensiones. Además de cambiar la tipología de la fuerza de trabajo, con una población envejecida a que se le presupone una menor condición física, y menor capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías, lo que limitará mucho la capacitación para algunos puestos de trabajo.

Como se indica en la siguiente tabla de la tasa de dependencia proyectada, donde tasa de dependencia quiere decir el porcentaje de población que no está en edad de trabajar, esta pasará de ser de poco más del 50% al casi 95% en 2049, aumentando aún más en los próximos años. Un porcentaje altísimo e insostenible, que traerá graves consecuencias y profundos cambios en la vida laboral y en nuestro estilo de vida.

Tabla 8 Tasa de dependencia proyectadas. Fuente: INE (2015)

Años	Mayores de 64 años (%)	Menores de 16 años (%)	Total (menores de 16 y mayores de 64 años) (%)
2010	24,9	23,5	48,4
2011	25,5	23,8	49,3
2012	26,1	24,1	50,1
2013	26,7	24,3	51,0
2014	27,6	24,6	52,1
2019	30,7	24,0	54,7
2024	34,4	21,9	56,2
2029	39,6	19,6	59,2
2039	55,4	19,5	74,8
2049	72,7	21,9	94,6
2059	76,2	20,9	97,1
2064	75,7	19,9	95,6

3.1.4 Factores tecnológicos

Como hemos adelantado al desarrollar la historia de la informática, en el sector en el que se desenvuelve nuestra actividad la evolución tecnológica va a un ritmo vertiginoso. Solo durante la segunda mitad del siglo XX se pasó de que un ordenador ocupara una habitación entera, a que lo hiciera en un chip que se pueda coger con una mano.

Con la miniaturización y optimización definitiva de los ordenadores para su consumo masivo en la sociedad en la década de 1990, y con la llegada de internet, la informática se ha convertido en uno de los mayores mercados tanto para particulares como para empresas, y las TIC en el motor impulsor de la modernización, optimización de procesos y eficiencia en las empresas. En los países desarrollados prácticamente la totalidad de hogares y empresas hacen uso de la informática en alguna de sus formas.

Todos los componentes de hardware que comercializaremos están en constante evolución gracias al avance de la tecnología. Procesadores, placas base, tarjetas gráficas, memorias RAM, monitores... de todos ellos salen modelos que mejoran las prestaciones del anterior para sus distintos rangos de precio o calidad, con una media de uno o dos años. Esto contando que no solo hay una marca, si no varias o multitud dependiendo del componente que hablemos, hace que cada pocos meses aparezcan nuevos productos en el mundo de la informática.

Además, hay un fuerte rumor en la industria que seguramente sea cierto, y es que el desarrollo tecnológico aún va varios pasos por delante del ritmo de comercialización de los productos, y las compañías productoras de dichos componentes son los que dosifican estos avances tecnológicos en el tiempo según esté el mercado, para así sacar más productos intermedios a la venta y obtener mayor rendimiento de ello.

Por tanto, podemos decir no solo que el desarrollo tecnológico es un factor clave en nuestra actividad, si no que giraremos en torno a el mismo, y tendremos que estar en continua

adaptación a los constantes cambios y al alto ritmo de introducción de nuevos productos si queremos que nuestro negocio tenga éxito. Lo que comercialicemos hoy, en muy poco tiempo va a estar obsoleto, y tendremos que disponer de los nuevos productos y conocer en profundidad sus prestaciones y sus compatibilidades si queremos ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes.

La propia tecnología nos brinda un mundo de oportunidades, al poder comercializar productos nuevos cada poco tiempo que mejoran las prestaciones del anterior, y hace que podamos tener un ritmo vivo de ventas con los clientes más entusiastas.

3.1.5 Factores ecológicos

La conciencia ecológica está cada vez más presente en la sociedad, quizás aún no en la medida que se debería, pero sí que tanto de los gobiernos como desde plataformas ecologistas se está promoviendo acciones para la conservación del medio ambiente. Y es que ya empezamos a ver más de cerca las nefastas consecuencias que sufriremos de no ser respetuosos con el medio ambiente, como es el calentamiento global.

Nuestro negocio no se caracteriza por producir una alta contaminación, por tanto tampoco hay normas que nos obliguen a tener que seguir ciertas conductas ecológicas, pero debido a la extendida conciencia social para proteger el medio ambiente, sí que nos influye a nivel de imagen.

Son varias las medidas que implementaremos en nuestra empresa en post de ayudar al medio ambiente. La primera de ellas será incluir en la descripción de cada producto el consumo energético que nos proporciona el fabricante, así como etiquetarlos con el nivel de eficiencia energética europea y cualquier certificado energético que disponga. También impulsaremos rutinas de ahorro energético en nuestras instalaciones que deberán ser seguidas por nuestros trabajadores, con el fin de ahorrar energía, y materias primas como papel y tinta. Y por último, usaremos como embalaje para nuestros envíos cajas de cartón reciclable que respeten el medio ambiente.

Uno de los certificados más importantes para material de oficina e informático es el certificado TCO, administrado por TCO Development. Este certificado garantiza que el producto cumple altos criterios de calidad, manejabilidad y que minimiza su impacto con el medio ambiente. Con esta etiqueta se facilita la elección de productos de oficina e informática que han sido diseñados para ser respetuosos con el medio ambiente.

Ilustración 9 Logo del certificado TCO. Fuente: www.tcocertified.com



3.1.6 Factores Legales

En cuanto al apartado legal de nuestro entorno, hay una gran cantidad de leyes que afectan a nuestra actividad y podríamos enumerarlas de forma interminable, la mayoría de ellas sería comunes a casi todas las empresas que operen en España, y otras tantas exclusivas de nuestro sector. Haciendo una selección de entre todas ellas, podríamos decir que las más importantes son las siguientes:

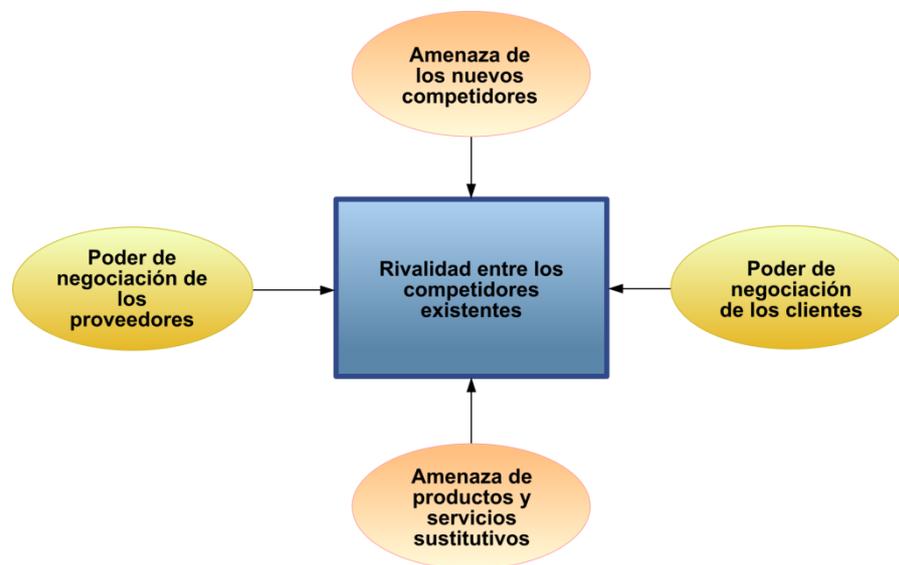
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.
- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley 7/1998, de 13 de abril, de Condiciones Generales de la Contratación.
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.

3.2 Análisis del microentorno

El microentorno consta de aquellas fuerzas cercanas a la compañía con las que esta interactúa, y a diferencia del macroentorno, son en parte controlables por la misma. Para analizar el microentorno vamos a utilizar el modelo de “Las 5 fuerzas de Porter”.

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico que permite analizar determinada industria en relación a sus oportunidades de inversión y rentabilidad. Fue desarrollado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard en el año 1979. Para el análisis esta modelo tiene en cuenta 5 fuerzas que nos determinará la intensidad de la competencia y rivalidad de la industria: amenaza de nuevos competidores en la industria, amenaza de entrada de productos sustitutos, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, y poder de negociación de los clientes.

Ilustración 10 Esquema del modelo de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Wikipedia



Vamos a ir analizando cada una de estas fuerzas:

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Nuestra empresa se dedica a la venta online de productos informáticos y tecnológicos, se puede decir que no hay grandes barreras de entrada en el sector, ya que no se requiere una gran inversión inicial para lanzar el negocio dependiendo de la magnitud que se quiera alcanzar. Tampoco hay ningún sistema de otorgamiento de licencias propias de la actividad ni ningún otro tipo de restricción legal, únicamente los trámites que pueden ser comunes a cualquier otro sector.

Tampoco hay dificultad de acceso a los canales de distribución, ya que los productos se comercializarán a través de nuestra propia web o local, y para hacérselo llegar a los clientes emplearemos acuerdos de colaboración con diversas compañías de transporte, de las que hay un número considerable en el país.

Podríamos considerar mayor dificultad de entrada en lo referente al conocimiento necesario para llevar a cabo la actividad, puesto que nosotros también nos queremos diferenciar por ofrecer un servicio de asesoramiento previo a la compra, servicio postventa y servicio de mantenimiento y reparación excelente, y para llevarlo a cabo hace falta cierto nivel de cualificación, así como para llegar a una óptima visibilidad a través del comercio electrónico.

Por último, podemos decir que no hay un arraigo muy pronunciado a identificarse con las marcas en el sector, que complique la introducción de nuevas empresas en el mercado. Aunque hay establecidas en España grandes empresas que se dedican a la venta informática a través de Internet, los consumidores suelen fijarse especialmente en el precio, siempre que lleguemos a transmitir un buen nivel de fiabilidad y soporte al usuario.

Concluimos en que el nivel de amenaza de entrada de nuevos competidores es alto, al no existir grandes barreras que impidan que se establezcan nuevas empresas. Aún así pienso que nos vendrá bien para introducirnos, y poco a poco irnos diferenciando de la competencia a través de un buen servicio e incluyendo prestaciones que no todos ofrecen, como la calidad del servicio de asesoramiento y reparación.

Amenaza de productos y servicios sustitutivos

Si solo nos centráramos en la rama de la informática, es decir en la venta de ordenadores y componentes para los mismos, podríamos enumerar como productos sustitutivos una larga lista de dispositivos electrónicos. Por ejemplo los móviles o tablets, con los que podemos hacer funciones tradicionalmente propias de un ordenador como son navegar en la web, consultar el correo, abrir y leer un documento en casi cualquier formato, etc. O las Smart TV, con las que además de acceso a Internet podemos reproducir cualquier tipo de video, o las consolas que nos permiten jugar a videojuegos y también reproducir películas y entrar a Internet.

Pero no es el caso, ya que aunque la informática será el núcleo y la parte más importante del negocio, también comercializaremos todo tipo de productos tecnológicos que sean de interés para la sociedad, y la tecnología no se puede sustituir.

En cuanto a los servicios adicionales que ofreceremos de asesoramiento en la configuración de ordenadores y de mantenimiento y reparación de los mismos, el sustituto puede ser la auto-formación de los clientes. Sí que es cierto que cada vez la sociedad va teniendo más conocimiento acerca de la informática, pero podemos decir que el usuario medio que no tenga estudios en el campo no podrá resolver gran parte de los casos a los que ofrecemos solución.

Resumiendo, la fuerza de amenaza de productos y servicios sustitutivos es de intensidad baja en nuestro sector.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son una parte vital en el éxito de cualquier actividad empresarial, ya que son los que nos proporcionan la materia prima o productos que utilizaremos para llevarla a cabo. Tener capacidad para negociar y elegir los más idóneos a nuestro negocio es clave

para sacar una buena rentabilidad y tener la posibilidad de ofrecer la máxima gama de productos disponibles a nuestros clientes.

En nuestro sector, hay multitud de proveedores que nos pueden proporcionar los productos informáticos y tecnológicos que queremos comercializar, tanto proveedores nacionales como internacionales por la liberalización de mercados y al auge del comercio electrónico. Además, por las condiciones del sector, por tener este una actualización constante de productos que mejoran a los anteriores debido al avance tecnológico, los proveedores tienen que dar salida a sus productos con relativa rapidez si quieren que estos no se queden obsoletos, sin salida en el mercado o sufran una gran pérdida de valor.

A continuación vamos a mostrar el ranking de los 10 mayoristas de productos informáticos y tecnológicos que operan en nuestro país, según sus ingresos en el año 2016.

Tabla 9 Ranking mayoristas de informática que operan en España. Fuente: ChannelPartner.es

	Empresa	Ingresos 2016 (en millones)	Ingresos 2015 (en millones)	Variación 2015/16 (en %)	Previsión 2017 (en millones)	Resultado 2016 (en euros)	Resultado 2015 (en euros)	Plantilla	Cierre ejercicio
1	Esprinet Ibérica (1)	1.023,22	696,07	47,0		13.015.000	12.659.000	470	31-dic
2	Tech Data (2)	954,25	947,62	0,7			26.059.000	350	31-ene
3	Ingram Micro (3)	671,24	645,43	4,0			1.675.000	200	02-ene
4	Arrow ECS	500,00	420,06	19,0				270	31-dic
5	MCR	241,50	235,00	2,8	260,00			120	31-dic
6	GTI	215,52	203,23	6,0				163	30-sep
7	Westcon Group (4)	149,03	148,00	0,7					28-feb
8	Adveo Iberia (5)	111,47	151,75	-26,5					31-dic
9	Brightstar (6)	109,44	124,42	-12,0		-1.880.395		204	31-dic
10	Depau	95,47	75,20	27,0	120,00				31-dic

En definitiva, dada la gran cantidad de proveedores a los que tenemos acceso, a la competencia que hay entre ellos, y a la necesidad que tienen de dar salida a unos productos en constante renovación y que quedan obsoletos para el mercado en poco tiempo, podemos decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo en nuestro sector.

Poder de negociación de los clientes

Esta fuerza mide la capacidad de organización con la que los clientes pueden ponerse de acuerdo para aceptar un nivel de precios o condiciones, y la facilidad que tienen para cambiar de proveedor.

En el primer caso, nuestros productos no van dirigidos a grupos concretos de usuarios, si no que personas de muy variables características puedan adquirirlos, así pues realmente no existe una amenaza en cuanto a organización de los clientes para negociar los precios. Además para todos los tipos de productos de tecnología que comercializaremos, hay diversos niveles de precios, según el poder adquisitivo de un cliente este normalmente puede elegir qué nivel de prestaciones o de calidad quiere en arreglo a lo que esté dispuesto a gastar.

Pero por otra parte, por datos que ya hemos mencionado como las escasas barreras de entradas y el gran número de empresas que ofrecen estos productos, los clientes sí que

tienen un buen número de proveedores entre los que elegir para comprar, por tanto tienen una gran facilidad para cambiar de uno a otro.

El principal factor de compra en este sector es el precio, sin que allá un considerable grado de fidelidad o de afección a la marca. Le siguen la atención al cliente y servicio postventa, actuando la fiabilidad que debe ofrecer todo comercio electrónico como base. Nosotros intentaremos ofrecer precios bajos para entrar en el sector, y a la par intentaremos diferenciarnos de la competencia con un excelente asesoramiento y servicio postventa.

Por el número de empresas que operan y la facilidad con la que pueden cambiar de proveedor, la capacidad de negociación de los clientes es baja.

Rivalidad entre los competidores existentes

Según el modelo de Porter esta fuerza es el resultado de las 4 anteriores y determina la rentabilidad del sector. Cuanto menos competidores haya en el sector será más rentable y atractivo será, y viceversa.

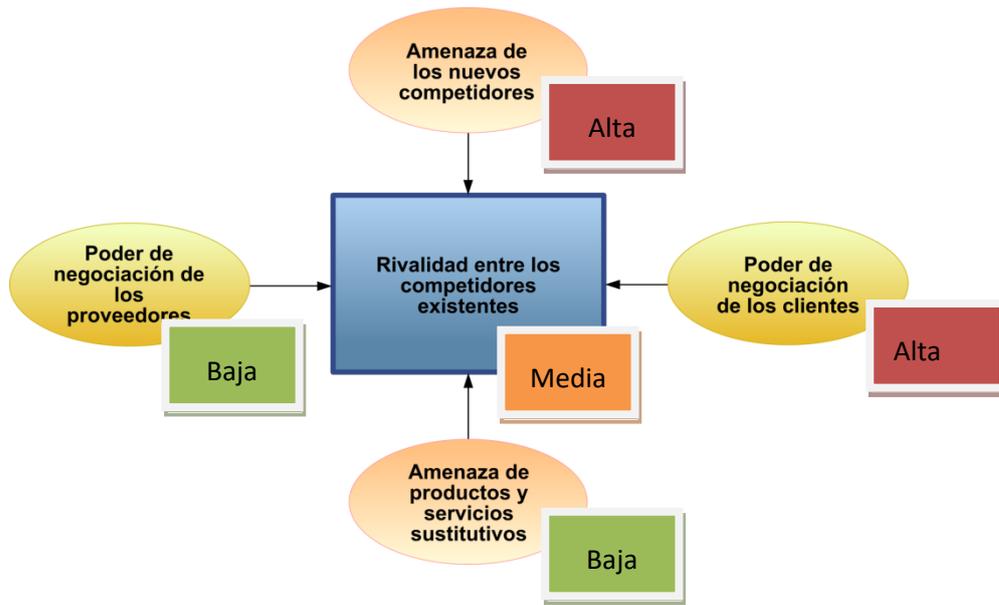
Como ya hemos mencionado, el número de competidores es elevado, propiciado por unas bajas barreras de entradas, y por la gran demanda de tecnología e informática que existe hoy en día, unida a una gran variedad de productos que ofrecer y a la constante creación de nuevos productos más avanzados.

Si hacemos balance de las 4 fuerzas previamente analizadas, extraeríamos las siguientes conclusiones: la amenaza de entrada de nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes son fuerzas que presentan una intensidad alta, mientras que la amenaza de productos sustitutivos y el poder de negociación de los proveedores son fuerzas con una intensidad baja. Por lo que teniendo dos de alta intensidad y dos de baja intensidad, la rivalidad entre los competidores siguiendo las pautas del modelo de Porter sería de intensidad media, definiéndose así el atractivo del sector.

No obstante, nosotros intentaremos aprovecharnos de las bajas barreras de entrada para introducirnos en el sector, y buscaremos diferenciarnos con una atención al cliente personalizada y un buen servicio postventa para posicionarnos en un entorno de alta competencia.

Tendremos grandes competidores, entre los vendedores a través de Internet que operan en España destacan PC Componentes y Amazon, además de otra gran cantidad de portales especializados en productos de esta índole, y de negocios de compra presencial entre los que se incluyen franquicias y grandes superficies como MediaMarkt. No podremos ofrecer un precio tan bajo como las empresas que hemos mencionado, ya que manejan grandes volúmenes y por tanto tienen un gran poder de negociación con proveedores, pero buscaremos un equilibrio entre buen precio y prestaciones como el envío rápido que ofrecen, con el añadido de una excelente atención personalizada al cliente y servicio postventa, con servicios propios de mantenimiento y reparación, dando lugar a una mezcla diferenciadora en el mercado.

Ilustración 11 Resultado de las cinco fuerzas de Porter en nuestro sector. Fuente: Elaboración propia a partir de la imagen de Wikipedia



3.3 Análisis de la competencia

Como hemos concluido anteriormente, nos encontramos con un sector con bajas barreras de entrada por lo que hay una gran cantidad de competidores en el mercado, hay bastante movimiento en cuanto a creación de nuevas empresas y desaparición de otras, por las pocas barreras de salida. Muchos de nuestros competidores son pequeñas empresas con locales físicos que centran su clientela en la zona en la que se encuentran, que aunque normalmente no tienen precios muy competitivos, su éxito depende en su buen servicio y en la relación de confianza que creen con sus clientes, ya que estos están limitados a una zona geográfica.

Nosotros no vamos a ser exactamente este tipo de negocio, ya que nos centraremos en la venta online en toda España. En este capítulo vamos a analizar a los competidores más importantes que tenemos en territorio nacional, dividiéndolos en dos tipos: los que se basan en la venta online, y los que llevan su actividad en locales físicos. Hay que tener en cuenta que hay una delgada línea entre ambos, pues si hablamos de empresas grandes, las empresas que tradicionalmente operan en venta física también ofrecen el servicio online hoy en día.

La fuente utilizada para describir los siguientes competidores, se basa en nuestra propia experiencia de compra previas, y en la visita de sus locales y páginas webs para poder comprobar de primera mano lo que ofrecen.

1) Media Markt



Tipo de negocio: Gran superficie

Modo de venta: Física principalmente, pero también online

Cliente objetivo: Gran público en general, muchas de sus tiendas se sitúan en centros comerciales para aprovechar la afluencia de público dispuesta a comprar

Descripción: Comercializa una enorme diversidad de productos de tecnología: informática, móviles, fotografía, televisión, audio, consolas, cine y series, productos de automóvil... en definitiva casi cualquier producto tecnológico destinado al gran consumo se puede encontrar en MediaMarkt. Tiene precios muy buenos, ya que se aprovecha de la economía de escala para adquirir una gran cantidad a bajo coste, así puede comercializarlos a precios muy competitivos. Al tener esta gran cantidad de productos, suele utilizar precios “gancho” con margen de beneficios nulo o incluso negativo, para atraer a más gente a las instalaciones y que compren también otros productos. Sus tiendas tienen buena localización, situadas en grandes ciudades y en zonas con gran afluencia de público. Hace grandes campañas publicitarias, invirtiendo gran cantidad de dinero en anuncios de

televisión, radio y posters publicitarios, además de realizar promociones muy atractivas, por lo que tiene una gran visibilidad.

Por otra parte, el servicio postventa es discreto, dispone solo de los 14 días estándar de devolución, y más allá de este plazo no abonan el dinero, y la tramitación de las garantías por defectos o averías fuera del plazo de devolución suele ser bastante lento. No disponen de servicio técnico propio, solo para algunos casos como el montaje de los aires acondicionados.

2) Fnac



Tipo de negocio: Tienda minorista

Modo de venta: Física y online

Cliente objetivo: Público amante de la tecnología y cultura

Descripción: Fnac a diferencia de las grandes superficies, no basa su estrategia en bajos precios, si no en la diferenciación a través de diversos servicios. Tiene buena localización en las principales ciudades de España, en zonas de gran afluencia. Sus precios son más altos que los de grandes superficies y las empresas de venta online, ya que aplican un mayor margen a los productos. Comercializa productos de informática (ordenadores de sobremesa pre montados, periféricos y portátiles, no vende componentes sueltos), audio, libros, cine y series, videojuegos, fotografía y otros pequeños productos de electrónica.

Sus tiendas tienen una decoración e iluminación muy cuidada, y atrae a un público muy concreto al que le gusta la cultura, con la enorme librería que dispone, así como catálogo de serie y cines, instrumentos musicales y productos retro como vinilos.

Pero sobre todo, su principal ventaja está en los servicios extra que ofrece, como son:

- Venta de entradas para partidos de fútbol, conciertos, festivales, teatros, cine, exposiciones, etc.
- Revelado de fotografías, personalización de álbumes, impresión de fotografía en tazas, posters y cuadros.
- Asistencia informática remota para ordenadores y Mac, a través del cual un técnico te atiende telefónicamente y accede a tu ordenador con acceso remoto para solventar cualquier problema.

- Eventos culturales en sus propias tiendas: todas las tiendas Fnac tienen una sala donde se programan eventos como puede ser proyección de películas, debates, charlas de escritores y firma de libros.

Ofrece la posibilidad de hacerte socio del Club Fnac, un carnet con el que obtienes un descuento del 5% en todos sus productos, financiación especial para las compras, envíos gratis en 24h para compras online, parking gratuito por compra mínima, descuentos en entradas para eventos y la posibilidad de obtener invitaciones para el cine y el teatro de forma periódica.

Resumiendo, Fnac no destaca por tener precios bajos, pero si en atraer a un público muy específico y en la fidelización de los clientes, con importantes ventajas con su carnet de socio y la calidad de sus servicios adicionales.

3) PC Componentes



Tipo de negocio: Comercio online

Modo de venta: Online (aunque también atienden en sus almacenes)

Cliente objetivo: Público con interés en la informática

Descripción: PC Componentes es el portal online de informática y tecnología líder en España, comercializa productos informáticos, smartphones, televisores, productos de audio e imagen, tablets, consolas, impresoras, y una larga lista de otros productos. Destaca sobre todo en la venta de componentes para ordenador, disponiendo de toda la variedad existente en el mercado para que los usuarios se puedan montar su ordenador a medida. Tiene un configurador online para montar ordenadores personalizados, una vez pedido un experto comprueba que todo es compatible, además ofrecen el servicio de montaje, puesta a punto y prueba de todo el ordenador por un precio adicional.

Su éxito se basa en la competitividad de sus precios, en lo cómodo e intuitivo que es navegar por su web para comparar y elegir los productos, en la rapidez de sus envíos (24 horas siempre y cuando el producto esté en stock), en tener buenos stocks de todos los componentes, y en un servicio postventa ágil. Si tienes cualquier problema con un ordenador adquirido fuera de garantía, ofrecen servicio de reparación. Unido a lo mencionado, ha llegado a posicionarse como la empresa líder en la venta de componentes para ordenador por la calidad de su servicio, transmitiendo confianza a los consumidores. Distribuye todos sus productos a través de dos grandes almacenes situados en Murcia y Madrid, además en los mismos también atienden a los usuarios que se acerquen a recoger un pedido o a comprarlo allí mismo si así lo desean.

Como punto negativo, diríamos que tienen todo el proceso postventa muy esquematizado a través de su página web, y aunque es bueno y eficiente, es bastante tedioso si quieres hablar con alguien para consultar una duda.

4) Amazon.es



Tipo de negocio: Comercio online

Modo de venta: Online

Cliente objetivo: Público general

Descripción: Amazon es el portal de comercio electrónico más grande del mundo, comercializando todo tipo de productos. En este caso hablamos de su filial española, sin duda uno fuerte competidor ya que el sector de la informática y tecnología es uno de sus mercados fuertes. Su variedad de productos va desde informática, electrónica, software, audio e imagen, ropa, hogar, libros, decoración, comida... en definitiva casi cualquier cosa que puedas imaginar se vende en Amazon.

Ha llegado tan alto por sus buenos precios, sus plazos de entrega mínimos (24 horas e incluso en las grandes ciudades disponen de un servicio de entrega de 2 horas), y su excelente servicio postventa. Su servicio postventa es valorado como el mejor del mundo, amplían el plazo estándar de devoluciones de 14 días a 1 mes para todos sus productos, para poder realizar la devolución sin importar el motivo si no estás satisfecho con la compra, y te recogen el pedido en tu casa sin necesidad de pagar gastos de envío.

Amazon también ha sido pionera en el mundo por lanzar al mercado sus propios ebooks, el Amazon Kindle, en sus diferentes versiones es el libro electrónico más vendido a nivel mundial. En el propio portal de Amazon se puede gestionar todo lo relacionado con el Kindle, así como acceder a un gran catálogo de títulos para el mismo. Dispone también de otros servicios como el llamado Primevideo, un portal para visionado en stream de series y películas, similar a Netflix. Haciéndote miembro Premium de la tienda, con un coste de 20 euros al año, puedes acceder a servicios adicionales como son el envío gratis 24 horas para un gran número de productos, el acceso al servicio de Primevideo, almacenamiento en la nube ilimitado para las fotos, y una larga lista de beneficios a modo de descuentos.

Amazon permite a otras empresas comercializar sus productos en su web a través de su plataforma Marketplace, ofreciendo la posibilidad de alquilar parte de sus almacenes para depositar los productos y tramitarlo todo ellos. Así las otras empresas ofrecen sus productos en una plataforma con una elevada visibilidad y darles salida bajo la garantía de Amazon, y esta saca rendimiento a cambio a modo de comisión. De este servicio seguiremos hablando más adelante.

Se trata de una de las empresas más grandes del mundo, con una gran inversión en I+D e iniciativas pioneras como la entrega con drones, conocida como Amazon Prime Air, ya puesta en práctica en Estados Unidos. También pretende próximamente lanzar un buscador de internet para hacer la competencia a Google.

3.4 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o proyecto, esencial para cualquier negocio que se vaya a poner en funcionamiento, ya que nos dará una idea general de que aspectos tendremos que mejorar o que inconvenientes tendremos que atacar para sobrevivir, y a partir del mismo podremos definir estrategias para mejorar nuestro negocio.

El método de análisis consta de dos ramas: el análisis interno, en el que presentaremos las fortalezas y debilidades actuales propias de la empresa; y el análisis externo, en el que se presentan las amenazas y oportunidades del entorno y su previsible evolución en el futuro.

Ilustración 12 Matriz DAFO. Fuente: Google Imágenes



A continuación vamos a desarrollar el análisis DAFO de nuestro negocio.

Fortalezas:

- Desarrollo de servicios adicionales a la venta online, como son el asesoramiento durante todo el proceso de compra y el servicio de mantenimiento y reparación posterior, lo que nos permitirá diferenciarnos de otros competidores por eficiencia y comodidad para el cliente.
- Experiencia en el sector de la informática y el comercio electrónico de varios socios. Esto nos permite desde el primer momento establecer buenas conductas de trabajo y ser eficientes en el día a día. Además al conocer ya el sector podremos ser competitivos más rápido, teniendo relaciones con proveedores y enfocando nuestra estrategia a lo que busca el cliente.
- Cartera de clientes de uno de nuestros socios, que nos permitirá tener clientela desde el inicio y nos facilitará la fase inicial de nuestro proyecto.

Debilidades:

- Es nuestra primera experiencia a la hora de abrir un negocio. Aunque algunos socios tienen experiencia en el sector, somos nuevos lanzando una empresa desde 0, tendremos que encarar situaciones que nunca antes hemos tenido que hacer.
- El capital inicial del que disponemos no es todo lo elevado que debería para poner en práctica desde el comienzo todo lo que queremos hacer, tendremos que ir paso a paso para aumentar nuestro negocio.
- La venta online de productos informáticos y tecnológicos está ya muy presente en el mercado, con competidores muy importantes, por lo que no va a ser una novedad en sí mismo y va a hacer que cueste más hacerse un hueco. Tendremos que hacer hincapié en los servicios adicionales que vamos a ofrecer para lograr diferenciarnos.

Oportunidades:

- Los servicios que ofreceremos de asesoramiento, mantenimiento y reparación. Así como hay una gran cantidad de empresas de venta online de productos informáticos y tecnológicos, la mayoría buscan su ventaja competitiva únicamente con el precio, son pocas las empresas que ofrecen los servicios que vamos a ofrecer y que se distinguen por un trato cercano y personalizado al cliente.
- Evolución a una sociedad cada vez más dependiente de la tecnología. Las empresas se ven obligadas a renovarse tecnológicamente si quieren mejorar los procesos y la eficiencia de su negocio, al igual que el uso de la tecnología en particulares está cada vez más extendido.
- Velocidad de actualización de nuevos productos. Estamos en un sector en el que cada pocos meses se introducen nuevos productos que mejoran a los ya existentes, esto nos permite comerciar nuevos productos con una alta frecuencia, tenemos que estar preparados para ofrecer a los clientes las últimas novedades en cada momento.

Amenazas:

- Como ya hemos mencionado anteriormente, el sector tiene bajas barreras de entrada, por lo que es normal que entren nuevos competidores una vez estemos establecidos. Tenemos que estar alerta, mantener un nivel de calidad constante y adaptarnos al mercado si queremos tener éxito en este entorno.
- Escasa fidelidad del cliente en el sector. Los clientes se suelen basar en el precio para sus compras, y además tienen muchas tiendas diferentes donde poder realizar sus compras, por lo que suelen moverse con frecuencia de una a otra según promociones y los precios del momento.
- Grandes competidores en el sector, como pueden ser las grandes superficies y portales gigantes como PC Componentes o Amazon, su tamaño y el hecho de mover grandes volúmenes les hace poder fijar precios muy competitivos.

3.5 Epílogo

En este capítulo hemos realizado un análisis estratégico completo del entorno de la empresa.

Para empezar, hemos analizado el macroentorno mediante el análisis PESTEL, en el que se analizan los factores políticos, económicos, social-demográficos, tecnológicos y ecológicos.

En cuanto a los factores políticos, nos encontramos en otra legislatura de Mariano Rajoy, que se ha caracterizado en los últimos años por políticas de austeridad y de subida de impuestos, además de por una reforma laboral con el fin de flexibilizar el mercado.

Los factores social-demográficos de España no invitan al optimismo, pues cada vez somos una población más envejecida, y llegará el momento en el que el sistema de pensiones no se pueda sostener, se prevé que para 2049 un 95% de la población española esté en situación de dependencia.

Los factores tecnológicos muestran una constante evolución de la tecnología, con la constante aparición de nuevos productos que mejoran a los anteriores. Esto nos brinda una importante oportunidad de negocio al tener constantemente nuevos productos que comercializar, pero también presenta un reto por tener que estar en constante aprendizaje.

Por último, hemos visto la importancia de la conciencia ecológica, y la actitud proactiva que vamos a seguir para respetar el medio ambiente dentro de nuestras posibilidades.

Hemos realizado el análisis del microentorno mediante el método de las cinco fuerzas de Porter, en el que hemos extraído las siguientes conclusiones:

Hay una alta amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector, debido a las escasas barreras de entrada.

La amenaza de productos sustitutivos es baja, ya que la tecnología solo se puede sustituir con tecnología, y comercializamos productos de todo tipo.

El poder de negociación de los clientes es alto, al tener muchas opciones para elegir.

El poder de negociación de los proveedores es bajo.

Como conclusión, la rivalidad entre los competidores del sector presenta una intensidad media, lo que determina un atractivo intermedio para el mismo.

A continuación hemos analizado a la competencia, dándonos cuenta de que hay auténticos gigantes que son competencia directa, como PC Componentes y Amazon. Seguramente no podamos competir en precio con estas empresas, pero sí que pensamos diferenciarnos por calidad del servicio.

Hemos concluido realizando un análisis DAFO, donde hemos determinado los puntos fuertes y débiles a los que nos vamos a tener que enfrentar.

4. Análisis de operaciones y procesos

A continuación vamos a desarrollar la parte operativa del negocio. Empezaremos por valorar y decidir la localización idónea de nuestras instalaciones, a continuación organizaremos la distribución en planta del local, y acabaremos con una descripción de las operaciones y procesos que llevaremos a cabo para el funcionamiento de nuestra actividad.

4.1 Localización

El primer paso es decidir dónde nos vamos a situar, es un aspecto muy importante y una variable comercial clave para el devenir del negocio. Por las características de nuestra empresa, creemos que la ubicación debe de cumplir las siguientes características:

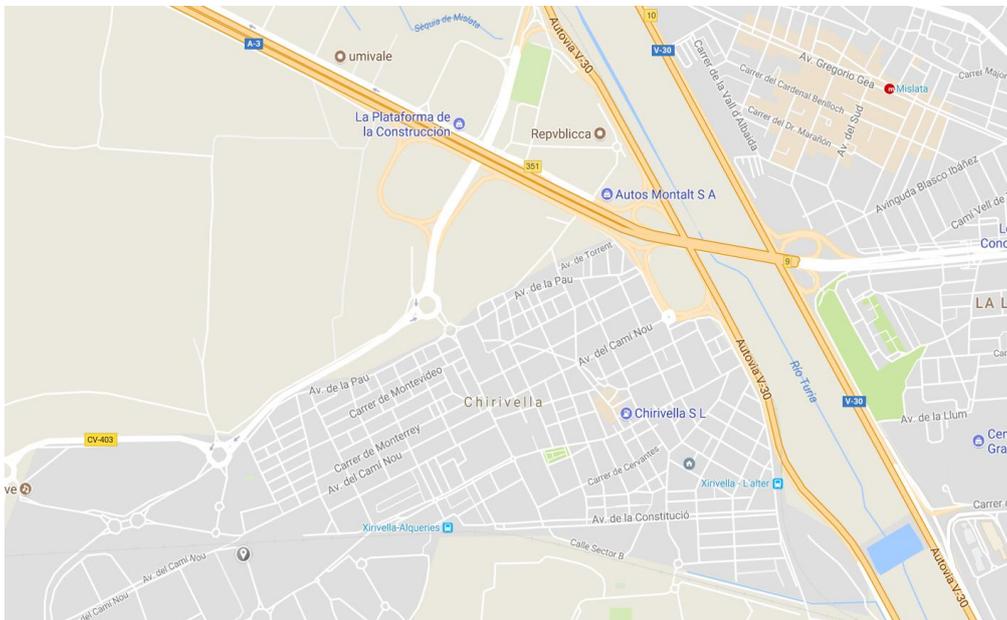
- Estar en una zona con buen acceso a las principales carreteras del país, así como cerca del aeropuerto. Al ser un negocio online, es crucial que sea un zona bien comunicada y de rápido acceso por las compañías de transporte, para evitar demoras en los envíos.
- Estar en un polígono, ya que se requiere unos almacenes relativamente grandes y con espacio para zonas de carga y descarga de los camiones de las compañías de transporte.
- No se va a tratar de unas instalaciones destinadas a la venta al público, aunque dispondremos de una recepción para el cliente que quiera recoger pedidos o depositar productos para su devolución o reparación, por lo que nos quita el factor de que sea una zona transitada.
- El número de competidores de la zona tampoco va a ser una variable que nos interese, ya que es un negocio online y no de venta en local.
- Conforme crezcamos necesitaremos personal altamente cualificado como técnicos informáticos, por lo que debemos estar cerca de una ciudad en la que nuestras demandas de mano de obra se puedan satisfacer, es decir una ciudad grande y moderna que tenga estudiantes y forme personal especializado en las tecnologías.
- Son nuestros comienzos y no disponemos de un elevado capital inicial, por lo que será en régimen de alquiler, y tendremos que tener en cuenta que no tenga un precio muy elevado, siempre cumpliendo los anteriores parámetros.

Teniendo en cuenta estos requisitos, hemos contemplado dos opciones para instalarnos:

A) Nave en el Polígono Industrial Virgen de la Salud de Xirivella

- Ubicación exacta: Carrer el Xiprer 2, P.I. Virgen de la Salud, Xirivella (Valencia)
- Tamaño: 800m2 (más un altillo de 400m2)
- Dos puertas de entrada: Una grande para entrada de camiones y carga/descarga, y otra pequeña para entrada a recepción y oficinas.
- Chaflán a calle ancha, mucho espacio y maniobrabilidad para transportes.
- Equipamiento: Suelo de terrazo, montacargas, ignifugada, techo aislante, cuatro despachos y dos aseos (uno en cada planta).
- Precio alquiler: 1.000 €/mes

Ilustración 13 Ubicación nave de Xirivella en alquiler. Fuente: Google Maps



B) Nave en Póligono Industrial Mas del Jutge de Torrente

- Ubicación exacta: Carrer dels Ferrers 7, P.I. Mas del Jutge, Torrente (Valencia).
- Tamaño: 800m2 (150 m2 de zona de despachos).
- Dos puertas de entrada: Una grande para entrada de camiones y carga/descarga y una puerta pequeña en la parte trasera.
- Puerta a calle ancha, y zona de parking.
- Equipamiento: Techo con tragaluces, ignifugada, 2 despachos y 1 aseo.
- Precio alquiler: 900 €/mes

4.2 Distribución en planta

Vamos a plantear la distribución en planta que llevaremos a cabo con el fin de optimizar el espacio y poder realizar nuestra actividad con la máxima eficiencia posible. Hay que tener en cuenta que la distribución en planta debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser un espacio seguro para los trabajadores, donde no tengan que preocuparse por posibles riesgos para su salud, cumpliendo con la ley de prevención de riesgos laborales.
- Flexibilidad, ante posibles cambios de las condiciones de la actividad el sistema debe ser flexible para adaptarse.
- Debe ser un espacio confortable y agradable, donde los trabajadores se sientan cómodos realizando su trabajo y el espacio tenga efectos positivos sobre su moral, intentando siempre dotar de espacios abiertos y con buena iluminación.
- Circulación mínima entre zonas de procesos que interaccionen entre ellos, se debe evitar que el personal tenga que recorrer grandes distancias en las instalaciones para llevar a cabo el trabajo.
- Disminuir la congestión en cualquier zona de las instalaciones.
- Facilidad para la supervisión y el control.

Para ello optaremos por un tipo de distribución en planta mixto, pero con más similitudes a una distribución por proceso.

Nuestro local tiene dos puertas de entrada, una grande que da acceso al almacén, que será usada por camiones y vehículos de gran tamaño de los proveedores y transportistas, y otra que dará acceso a una pequeña recepción para atender al público.

La recepción será de unos 50 m², contará con un mostrador dividido en dos partes señalizadas por letreros, una de ellas será para recogidas en tienda de los pedidos, y otra para atención al cliente, asesoramiento, venta directa y servicio técnico. En la recepción también habrá un sofá para esperas, y dos ordenadores donde los clientes que nos visiten podrán navegar por nuestra web para consultar los productos y hacer los pedidos que deseen ahí mismo.

La recepción tiene dos puertas interiores, una posterior que da acceso al aseo de la planta baja, y una a la derecha que da acceso al almacén a la parte donde están las escaleras para subir a la planta superior.

En la planta superior consta de 5 habitaciones y un aseo. Habrá 4 despachos de oficinas: uno para el departamento de administración y compras, otro para atención al cliente, ventas y técnicos informáticos destinados al mantenimiento y actualización de la web, una pequeña

sala de reuniones para la realización de entrevistas y reuniones con clientes importantes o proveedores, y por último un despacho para gerencia.

La otra sala que habrá en la planta de arriba será la de mayor tamaño, será la sala destinada a los montajes y reparación de ordenadores. Se tratará de una habitación equipada expresamente para ello, estará rodeada por un banco de trabajo pegado a la pared a la altura idónea para el trabajo con ordenadores, dispondrá de kits con todas las herramientas necesarias para la manipulación de ordenadores, así como todo el equipo informático preciso para hacer las pruebas. Esta sala de trabajo dispone justo en su entrada de escaleras a la planta baja, y es donde se sitúa el ascensor/montacargas, con el fin de facilitar el movimiento de productos entre el almacén y la sala.

Toda la planta de abajo estará destinada en su mayor parte al almacén. En la parte posterior de la recepción y el aseo de la planta baja, habrá una zona destinada a la preparación de pedidos, que constará de un largo banco en el que habrán pequeños ordenadores para comprobar los pedidos que se pasan para su preparación, y se dispondrá del material necesario para embalar los pedidos, como rollos de papel burbuja instalados en altura extraíbles desde el banco de embalaje, y cajas de distintos tamaños en la zona anexa.

Otra zona del almacén cercana a la puerta grande de entrada, estará marcada para depositar los pedidos listos para ser enviados, que serán recogidos por las compañías de transporte con las que trabajemos. El resto del almacén, estará repleto de estanterías con el stock de productos que comercializamos.

4.3 Operaciones y procesos

Lo siguiente que vamos a realizar es la descripción de las operaciones y procesos que vamos a llevar a cabo en nuestra actividad diaria, lo haremos mediante la enumeración de los pasos a seguir en cada proceso.

Antes de nada hay que dejar claro que como negocio online, la principal fuente de entrada de los pedidos es a través de nuestra página web, en la que invertiremos muchos recursos, pues es nuestra imagen y nuestra conexión con el cliente. Esta tiene que ser bonita e intuitiva, presentando una interfaz fácil de manejar por el cliente para que pueda realizar todas sus consultas, y con herramientas para que pueda realizar su pedido completo y personalizado de ordenadores así como de otros productos.

Pero también hay otras vías de recepción de pedidos o atención al cliente, como físicamente en nuestras instalaciones o por atención telefónica. Bien es cierto que intentaremos que hayan los menos casos de atención telefónica posible, pues eso significará que nuestra web es lo suficientemente intuitiva y nuestro protocolo de servicio postventa a través de los pasos a seguir en la página web es eficaz y eficiente.

Proceso: Venta de productos informáticos o tecnológicos

1. Recepción del pedido en la web.
2. Comprobación de stock y de datos del comprador.
3. Pedido de los productos necesarios a los proveedores (solo si no tenemos stock).
4. Preparación del pedido para su envío.
5. Envío del pedido (entrega a la compañía de transporte en nuestro almacén).
6. Cobro del pedido al cliente una vez enviado.

Proceso: Venta de ordenador personalizado por componentes con servicio de montaje

1. Recepción de pedido en la web.
2. Comprobación de stock y de datos del comprador.
3. Comprobación de compatibilidades de los componentes elegidos por el cliente para su ordenador por nuestros técnicos.
4. Notificación al cliente de incompatibilidades o sugerencias de mejora con un presupuesto similar (en caso de haberlas).
5. Pedido de los productos necesarios a los proveedores (solo si no tenemos stock).
6. Montaje y testeo del ordenador configurado por el cliente (si ha solicitado el servicio).

7. Preparación del pedido para su envío.
8. Envío del pedido (entrega a la compañía de transporte en nuestro almacén).
9. Cobro del pedido al cliente una vez enviado.

Proceso: Servicio post-venta/devoluciones

1. Recepción RMA o solicitud de devolución de producto a través del formulario de nuestra web.
2. Confirmación de devolución y si procede, indicamos al cliente los pasos a seguir para hacernos llegar el producto sin coste para ellos.
3. Recepción del producto en nuestras instalaciones.
4. Comprobación del estado de los productos devueltos.
5. Confirmación al cliente la aceptación o no de su devolución.
6. Abono al cliente por el método de pago original o cheque de empresa si así lo ha requerido (si se reciben los productos en buen estado y se acepta la devolución).
7. Envío de vuelta del producto al cliente (si no se acepta la devolución).

Proceso: Reparación de ordenador

1. Recepción de solicitud de reparación a través de la web.
2. Estudio del caso e indicaciones al cliente para que nos envíe el ordenador si procede.
3. Recepción del ordenador en nuestras instalaciones.
4. Identificación de la avería y de los componentes necesarios para cambiar si procede.
5. Presupuesto de reparación al cliente.
6. Aceptación de presupuesto.
7. Ejecución de la reparación y recambio de los componentes requeridos (si se ha aceptado).
8. Envío del ordenador al cliente.
9. Cobro de la reparación al cliente una vez enviado el ordenador.

Proceso: Recogida o solicitud de pedido en las instalaciones

1. Atención al cliente en el mostrador.

2. Solicitamos los datos del cliente y comprobamos su pedido (si viene unicamente a recoger un pedido ya tramitado).
3. Recibimos la solicitud de pedido del cliente y comprobamos stock.
4. Recogemos su pedido del almacén y le hacemos la entrega en mano.
5. Cobro de la venta.

Proceso: Pedido con asesoramiento en tienda

1. Atención al cliente en el mostrador.
2. Aviso para que un técnico informático para que acuda a atender al cliente.
3. Recepción y estudio del caso de compra en el que el cliente quiere ser asesorado.
4. Propuesta de la mejor solución y presupuesto según sus requerimientos.
5. Formalización del pedido en caso de aceptación del cliente.
6. Recogida del almacén y entrega en mano del pedido (si hay stock).
7. Indicación de fecha en la que estará disponible su pedido para recoger o enviar (si no hay stock o requiere montaje).
8. Cobro del pedido una vez entregado o enviado.

Estos son los principales procesos que llevaremos a cabo a diario en el desarrollo de nuestra actividad, puede haber pequeños cambios de unos casos a otros, pues uno de nuestros principios es la flexibilidad y la atención personalizada al cliente, por lo tanto haremos todo lo que esté en nuestra mano para dejar satisfecho al cliente en cada caso concreto.

Para cada cliente llevaremos un control en nuestra propia base de datos, y unas semanas después de cada interacción a la compra le consultaremos si ha quedado satisfecho con la misma, siempre con un formulario a través del correo electrónico, para evitar molestar al cliente con llamadas y dejarle que elija cuando responder.

También utilizaremos la base de datos de los registros de nuestros clientes en nuestra web, y el historial de sus compras, para enviarle información comercial por email de nuestras promociones y descuentos, siempre pudiendo elegir el cliente desde su perfil si desea recibir o no este tipo de información.

4.4 Epílogo

Nuestra empresa va a estar ubicada en el polígono de Xirivella, en una nave que vamos a alquilar. Las principales razones por las que hemos elegido esta localización son el buen acceso a las principales carreteras de la zona, que nos permiten una rápida comunicación con el entorno, y el precio asequible del alquiler, teniendo en cuenta las dimensiones que tiene.

Posteriormente hemos explicado la distribución en planta que tendremos, diferenciando zonas de trabajo como son la recepción, el almacén, la sala taller para reparación de ordenadores, y los despachos u oficinas.

Para acabar con el capítulo, hemos descrito paso a paso los principales procesos de nuestra actividad, como son venta de productos informáticos o tecnológicos, venta de ordenador personalizado con servicio de montaje, servicio post-venta, reparación de ordenadores o pedido con asesoramiento en tienda.

5. Análisis de la organización y recursos humanos

En el presente capítulo toca hacer un análisis de la organización y de lo que consideramos más importante en la misma, su capital humano. Lo primero que vamos a hacer es presentar el nombre y el logo de la empresa, nuestra imagen de cara al exterior.

El nombre de la empresa es Servichip S.L., lo hemos elegido porque empieza con la palabra servicio, que es por lo que nos queremos diferenciar, no solo vender un producto, si no aportar un servicio de calidad que le otorgue un valor añadido al proceso de venta. La segunda parte del nombre contiene la palabra “chip”, un componente electrónico clave en todo producto tecnológico, del que vimos su importancia e impacto en la industria cuando repasamos la historia de la informática.

Nuestro logo ha sido elaborado por mí personalmente con el programa “Photoshop”, siendo un logo minimalista y elegante que inspira confianza al consumidor:

Ilustración 15 Logo de Servichip. Fuente: Elaboración propia



5.1 Misión, visión, valores y objetivos

En este capítulo vamos a definir cuatro conceptos que son clave para nuestro negocio, ya que ayudarán a nuestros clientes, proveedores y sobre todo a nosotros mismos a saber qué debemos hacer y hacia donde debemos dirigirnos en todo momento, será nuestra guía para saber a dónde queremos llegar y nos ayudará a emprender las acciones oportunas en beneficio de lo que queremos conseguir.

Misión

La misión Servichip hace referencia a la razón de ser de la empresa, al motivo de por qué existe en el mundo, nuestra labor en el mercado y sociedad. Además debe mencionar a quien nos dirigimos con nuestra actividad.

Nuestra misión es “Ofrecer a todos nuestros clientes los últimos y mejores productos informáticos y tecnológicos a un precio asequible, siempre con un trato personalizado y un buen servicio postventa”.

Visión

La visión define las metas que queremos conseguir en el futuro. Tienen que ser realistas y alcanzables, ya que actúan como elemento motivador e inspirador para todos los componentes de la empresa.

Nuestra visión es “Ser la compañía venta online de informática y tecnología que más confianza y fiabilidad inspire a los consumidores en España, ofreciendo todas las soluciones que nuestros clientes requieran con rapidez y eficacia”.

Valores

Los valores son principios éticos y morales sobre los que se asienta nuestra empresa, y nos permiten crear conductas de comportamiento en el día a día. Son la personalidad de nuestra empresa, por lo que deben reflejar la realidad de lo que hacemos y transmitimos, y no solo los deseos que tenemos.

Nuestra empresa la podemos definir en los siguientes 6 valores:

Simplicidad: Hacer las cosas fáciles a todos los que se relacionen con la empresa. Los clientes pueden encontrar en nuestra empresa aquello que quieran con sencillos e intuitivos pasos, con un par de clics pueden encontrar cualquier producto en nuestra web. Como dijo Leonardo Da Vinci, “la simplicidad es la última forma de la sofisticación”.

Integridad: Tratar tanto a clientes como a proveedores de manera auténtica y honesta, yendo de frente y con total transparencia. Sin engañar nunca a nadie ni presentar algo falso.

Confianza: Promover relaciones de confianza a proveedores, clientes y entre nuestros propios trabajadores. Somos una empresa en la que se puede confiar para resolver cualquier problema con la seguridad de que sea quien sea quien sea la persona con la que se trate, va a hacer el mejor trabajo posible y va a lograr una solución.

Pasión: Tenemos que transmitir pasión en lo que hacemos y en por qué lo hacemos, todo el personal que trabaje en nuestra empresa lo hará porque es lo que ama hacer, porque sienten este trabajo como parte de su misión particular. Creemos en la famosa cita del escritor Charles Bukowski: “Si no te sale ardiendo de lo más profundo de ti, a pesar de todo, no lo hagas”.

Constancia: Todos los empleados serán conscientes de la importancia del trabajo duro y de la constancia dentro de la empresa, nos regimos por la cultura del esfuerzo. El esfuerzo diario tiene su recompensa en resultados tanto personales como colectivos para todos los agentes del negocio.

Gratitud: Realizar un buen trabajo es bueno para la empresa y para los clientes. Un pilar de nuestra cultura es mostrar gratitud y agradecimiento a todos los agentes que interactúen con la empresa de forma positiva, mostrar a los compañeros y empleados lo agradecidos que estamos por su labor, y a los clientes por su confianza en nosotros tiene que estar presente en el día a día.

5.2 Constitución y forma jurídica

En este capítulo trataremos los aspectos legales a los que se debe regir la empresa, y los pasos que debemos seguir para su constitución.

El primer paso es determinar la forma jurídica con la que abriremos la empresa, para ello creemos oportuno poner cada uno de las formas con la que podemos crearla, y poder comparar una con otra. Lo hacemos en el siguiente cuadro:

Tabla 10 Formas jurídicas. Fuente: proyectayaprende.com

PERSONALIDAD	FORMA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
PERSONAS FÍSICAS	Empresario individual	1	Sin mínimo legal	Ilimitada	IRPF
	Comunidad de bienes	Mín. 2	Sin mínimo legal	Ilimitada	IRPF
	Sociedad civil	Mín. 2	Sin mínimo legal	Ilimitada	IRPF
PERSONAS JURÍDICAS	Sociedad de responsabilidad limitada	Mín. 1	Mínimo 3.005,06€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad limitada nueva empresa	Máx. 5	Mínimo 3.012€ Máximo 120.202€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad anónima	Mín. 1	Mínimo 60.101,21€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad comanditaria por acciones	Mín. 2	Mínimo 60.101,21€	Socio colectivos: ilimitada. Socios comanditarios: limitada	Impuesto de sociedades
	Sociedad comanditaria simple	Mín. 2	Sin mínimo legal	Socio colectivos: ilimitada. Socios comanditarios: limitada	Impuesto de sociedades
	Sociedad laboral	Mín. 3	Mín. 3.005,06€ (SLL) Mín. 60.101,21€ (SAL)	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad cooperativa	Mín. 3	Mínimo establecido en los estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades (rég. Especial)

La forma jurídica elegida para la constitución de la empresa ha sido la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esta forma jurídica se adapta perfectamente a nuestros requisitos por los siguientes motivos:

- La empresa la vamos a formar 3 socios, aportando cada uno 12.000€ al capital, por lo que el total del capital inicial será de 36.000€. No alcanzamos los 60.101,21€ necesarios para la Sociedad Anónima que también podría resultar interesante.
- Queremos que la responsabilidad esté limitada al capital aportado, debido al riesgo que existe en cualquier nuevo negocio de que no resulte rentable.

Por tanto, vamos a fundar nuestra empresa bajo una Sociedad de Responsabilidad Limitada, el capital inicial se distribuirá de la siguiente forma: Javier Marchante, Aitor Martínez y Jaime Mendoza son los tres socios fundadores, y cada uno aporta 12.000€ euros desembolsados al inicio en efectivo.

Ahora que sabemos la forma jurídica de la empresa, vamos a exponer los impuestos y tasas que deberemos satisfacer en nuestra actividad, para cumplir con la fiscalidad vigente:

- **Impuesto de Sociedades:** Declaración y liquidaciones del impuesto que grava el beneficio de la empresa (si lo hay) en un ejercicio, equivalente al año natural. Se calcula a partir del beneficio contable, aplicándole diversos ajustes fiscales. En nuestro caso, al ser empresa de nueva constitución, tributaremos un 15% los dos primeros periodos con base imponible positiva. El plazo para su declaración y liquidación es hasta el 25 de julio del año posterior, mediante el modelo 200.
- **IAE (Impuesto de Actividades Económicas):** Estamos exentos de pagar este impuesto, ya que de momento estaremos muy lejos de llegar a la cifra de negocio que hay que superar para pagarlo, 1.000.000€.
- **IVA (Impuesto al Valor Añadido):** No es un impuesto que recaee directamente sobre la sociedad, pero estamos obligados a hacer de recaudadores. Se debe declarar trimestralmente mediante el modelo 303, presentándose en el mes posterior a cada trimestre, calculándose el IVA repercutido (en nuestras ventas) menos el IVA soportado (en nuestras compras). Si es positivo, se debe abonar a Hacienda, mientras que si el resultado de alguna liquidación trimestral es negativo, lo compensaremos con siguientes liquidaciones. Al final del año también presentaremos la Declaración Anual Resumen del IVA con el modelo 390 (en enero del año siguiente junto al último trimestre), y si el balance es a nuestro favor, podremos solicitar la devolución de dicho importe.
- **IRPF (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas):** Estamos obligados a declarar e ingresar a la Agencia Tributaria las retenciones que practicamos a profesionales, arrendadores y empleados. Las declaraciones se deben hacer trimestralmente, presentándose durante el mes posterior al trimestre vencido (con el modelo 111 declaramos las Retenciones de los Rendimientos de Trabajo), y al final del año presentar la Declaración Resumen Anual (en enero del año siguiente, con el modelo 190).
- **IBI (Impuesto de Bienes Inmuebles):** Nuestro local está bajo régimen de alquiler, por tanto este impuesto no nos corresponderá a nosotros, sino al propietario.
- **Impuesto de Vehículos:** No tenemos ningún vehículo a nombre de la empresa en el comienzo de la actividad, por lo tanto no nos afecta.
- **Recogida de basuras.** Como estamos en alquiler no nos afecta, lo paga el propietario.
- **Tasas de apertura de negocio y del Registro Mercantil.** Las tendremos que liquidar a la hora de abrir el negocio.
- **Obligaciones con la Seguridad Social:** Las cotizaciones por los trabajadores dados de alta en el Régimen General de la Seguridad Social, se determinarán en función de sus nóminas mensuales.

También tendremos que cumplir con una serie de declaraciones informativas y otros trámites burocráticos como:

- Declaración Anual de Operaciones con Terceros: Es una declaración meramente informativa en la que deben constar los importes movidos en las transacciones realizadas a lo largo del año con operadores nacionales, siempre y cuando estos hayan superado la cifra de 3.005 €.

Una vez visto los aspectos fiscales que tenemos que cumplir, a modo de declaración y liquidación de impuestos, vamos a ver nuestras obligaciones en cuanto a la contabilidad de la empresa.

A nivel contable nos tenemos que acoger al Plan General Contable existente, y de acuerdo al Código de Comercio, como Sociedad Limitada deberemos llevar una contabilidad clara y ordenada, siendo obligatorios los siguientes libros:

- Libro de inventario y Cuentas Anuales: Se abrirá con el balance inicial de la empresa con todo detalle, y se irán anotando trimestralmente las sumas y saldos de comprobación. También deben estar las Cuentas Anuales de la empresa, formadas por el Balance al cierre del ejercicio, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, el Estado de Flujo de Efectivo y la Memoria. En nuestro caso, como nos acogeremos a las Cuentas Anuales abreviadas en un principio, presentaremos Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Balance, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y Memoria abreviadas según la ley, y no tendremos obligación de presentar el Estado de Flujos de Efectivo.
- Libro de diario: En este libro se registrarán todas las operaciones diarias de la empresa. Es posible la anotación de operaciones conjuntas que no superen el mes, siempre y cuando su detalle quede reflejado en otros libros.
- Libro de Actas: Deberá contener todas las actas celebradas por la junta de socios de la sociedad, debidamente firmadas y posteriormente presentadas en el Registro Mercantil.
- Libro de Registro de Socios: En este libro deberá detallarse como están repartidas las participaciones sociales entre cada socio de la sociedad.

Todos estos libros los tenemos que conservar en un plazo posterior de 6 años, ya que si nos sometemos a una auditoría o nos los requieren de forma legal, estaríamos en la obligación de presentarlos.

Además de tener en regla todos estos libros y llevarlos de forma ordenada, tendremos ciertas obligaciones ante el Registro Mercantil:

- Legalización de libros: Tenemos que legalizar los libros de Cuentas Anuales, de Actas y de Registro de Socios, depositándolos en el Registro Mercantil que corresponda a nuestro domicilio social. Lo podemos realizar presencialmente o por vía telemática.
- Deposito de las Cuentas Anuales: Dentro del plazo de 1 mes posterior a la aprobación de las Cuentas Anuales, los administradores deberemos depositar en el Registro Mercantil las mismas, incluyendo todos los siguientes documentos:

- Solicitud firmada por el representante.
- Certificación del Órgano competente aprobando las Cuentas Anuales y la distribución del resultado.
- Acreditación de que las cuentas auditadas coinciden con las que han sido objeto de auditoría.
- Ejemplar de las Cuentas Anuales (Balance, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Memoria) firmada por los administradores.
- Ejemplar del informe de gestión firmado por los administradores.
- Ejemplar del informe de auditoría en el caso de que se tenga la obligación de realizarla.
- Certificado en el que figure el negocio producido por las acciones propias.

Como persona jurídica, las Sociedad de Responsabilidad Limitada necesita órganos sociales que le permitan manifestarse y por los que se articula su poder de actuación para poder así llevar a cabo su actividad. Sus órganos sociales son los siguientes:

Junta General de Socios

Órgano de mayor poder en la Sociedad Limitada, donde se delibera y se deciden las actuaciones a llevar a cabo entre los socios que componga la sociedad. Principalmente, su ámbito de actuación es el siguiente:

- Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.
- Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores, y, en su caso, de auditores de cuentas.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Aumento o reducción del capital social.
- Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
- Disolución de la sociedad.

Los Administradores

Los administradores forman la parte ejecutiva de la empresa, son los que llevan la gestión administrativa diaria de la empresa y los que se encargan de representarla legalmente ante terceros.

Solo la Junta General de Socios tiene poder para nombrar a los administradores de la sociedad, y salvo que los estatutos indiquen expresamente lo contrario, se requerirá la condición de socio para ser nombrado administrador.

En nuestra empresa, los administradores seremos los tres socios.

Por último, vamos a ver los pasos formales que tenemos que seguir para abrir nuestra empresa de forma oficial. Tendremos que seguir todos estos trámites ante el Registro Mercantil para dar apertura al negocio:

1. Registro del nombre de la sociedad: Tenemos que solicitar en el Registro Mercantil Central el certificado negativo de denominación social, que no es otra cosa que un documento que acredita que el nombre no coincide con otra sociedad existente. Cuando obtengamos el certificado el nombre queda reservado, y tenemos un plazo de 3 meses para registrarlo ante notario.
2. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa: Con el certificado en nuestro poder, hay que abrir una cuenta a nombre de la empresa, e ingresar el capital mínimo requerido de 3.000€.
3. Redacción de los Estatutos Sociales: Los socios redactaremos los Estatutos Sociales, el conjunto de normas que regirán la sociedad. Al ser una tarea compleja, los encargaremos a un abogado.
4. Alta en Hacienda y declaración Censal: Una vez firmadas las Escrituras, debemos obtener el NIF provisional en Hacienda, cumplimentando el modelo 036. Dispondremos de un plazo de 6 meses desde la obtención del NIF provisional para canjearlo por el definitivo. También tendremos que darnos de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE), indicando cuales son las actividades que vamos a realizar y el comienzo de las mismas.
5. Inscripción en el Registro Mercantil: En 2 meses desde que obtenemos la Escritura, nos tenemos que registrar en el Registro Mercantil de la provincia donde se encuentra nuestro domicilio social. Hay que aportar la siguiente documentación:
 - a. Copia auténtica de la escritura de constitución de la nueva sociedad.
 - b. Certificación negativa de denominación social.
 - c. Copia del NIF provisional.
6. Obtención del NIF definitivo: El último paso será acudir a Hacienda para canjear el NIF provisional por el definitivo, una vez hayamos hecho todo lo anterior. La constitución de nuestra sociedad ya será efectiva.

5.3 Análisis y descripción de puestos de trabajo

En este capítulo nos toca realizar el análisis de todos los puestos de trabajo con los que pensamos echar a rodar nuestro negocio. Se trata de una labor de mucha importancia, ya que un buen análisis de los puestos de trabajo permitirá tener claras las tareas a realizar por cada uno de los trabajadores, optimizar los procesos, maximizar la eficiencia y la productividad.

Además, nos ayudará a determinar que perfil de persona debe ocupar cada cargo, las habilidades, aptitudes y conocimientos que se requieren en cada puesto. Esto es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, pues creemos que el capital humano es la principal razón del éxito de cualquier empresa, y tener a la persona idónea en cada puesto será muy determinante para el devenir de nuestra actividad.

Vamos a empezar con el análisis de los puestos, no sin antes exponer los ítems que hemos decidido incluir en la ficha de cada puesto:

- ✓ Denominación del puesto.
- ✓ Persona a cargo.
- ✓ Áreas de responsabilidad.
- ✓ Descripción de las tareas a realizar.
- ✓ Formación requerida.
- ✓ Experiencia necesaria.
- ✓ Descripción.
- ✓ Salario.

Puesto	Administrador / gerente
Persona a cargo	Javier Marchante (socio fundador)
Áreas de responsabilidad	<p>Garantizar el buen funcionamiento de la empresa en todos sus ámbitos</p> <p>Cumplir con las obligaciones fiscales de la empresa</p> <p>Llevar la contabilidad de la empresa</p>
Tareas a realizar	<p>Responsable de todas las tareas administrativas para el buen funcionamiento de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de la contabilidad de la empresa • Cumplimiento y declaración de los impuestos con sus modelos correspondientes • Búsqueda y relación con los proveedores • Gestión de las nóminas del personal • Contratación de personal
Formación requerida	Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas
Experiencia necesaria	Experiencia laboral como administrativo en otra empresa en la que haya realizado labores de contabilidad, fiscalidad, gestión de recursos humanos y administración general. Al menos 2 años.
Descripción	Se trata del máximo responsable administrativo de la empresa, el encargado de garantizar el funcionamiento de la misma como conjunto. Y también el encargado de cumplir con las obligaciones fiscales y contables de la empresa.
Salario	1.400 € / mes

Puesto	Director de ventas / encargado web
Persona a cargo	Aitor Martínez (socio fundador)
Áreas de responsabilidad	<p>Garantizar el correcto funcionamiento de la página web de la empresa en todos sus aspectos</p> <p>Mejorar la visibilidad de la empresa en la red</p> <p>Impulsar campañas para incrementar las ventas online</p>
Tareas a realizar	<p>Responsable del principal medio de ventas de la empresa: nuestra propia página web</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la web y realizar su mantenimiento • Conocer y comparar los precios de los productos con otros portales online, y actualizarlos si procede según nuestra política • Introducir nuevos productos, descripciones e información de interés en la web • Actualización y revisión constante de la web • Impulsar campañas de marketing para incrementar las ventas online • Impulsar mejoras de la web
Formación requerida	<p>Licenciatura en Ingeniería Informática</p> <p>Diferentes cursos en lenguajes de programación web</p>
Experiencia necesaria	Experiencia como diseñador de páginas webs de al menos 2 años.
Descripción	Es el encargado de que nuestro activo más importante: nuestra página web, funcione correctamente. A partir de la interacción de los clientes con ella venderemos nuestros productos, por lo tanto debemos tratar de mejorarla constantemente.
Salario	1.400 € / mes

Puesto	Técnico informático jefe
Persona a cargo	Jaime Mendoza (socio fundador)
Áreas de responsabilidad	Realizar todos los trabajos de taller de informática Asesoramiento a clientes sobre los productos
Tareas a realizar	Garantizar la correcta realización de trabajos a realizar referente a informática: <ul style="list-style-type: none"> • Montaje de ordenadores • Reparación de equipos • Asesoramiento a los clients sobre su diseño personalizado de ordenadores y las características de nuestros productos
Formación requerida	Módulo superior en Administración de Sistemas Informáticos
Experiencia necesaria	Experiencia en el sector de montaje de hardware de al menos 2 años
Descripción	Es nuestro experto informático, el encargado de realizar y supervisar todos los trabajos que tengan que ver con montaje y reparación de equipos. Así como el encargado de asesorar a los clientes que lo requieran con sus conocimientos de la informática.
Salario	1.400 € / mes

Puesto	Atención al cliente
Persona a cargo	Persona a contratar
Áreas de responsabilidad	Garantizar la satisfacción de los clientes
Tareas a realizar	<p>Atender a los clientes por todas las vías posibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente en tienda • Atención al cliente telefónicamente • Respuesta a las consultas de los clientes por web o correo electrónico • Gestión y respuesta de las devoluciones con los clients • Actualización e interacción con los usuarios en las redes sociales
Formación requerida	<p>Mínimo bachillerato</p> <p>Nivel alto de ingles</p> <p>Nivel alto de informática</p>
Experiencia necesaria	Experiencia en atención al cliente de al menos 2 años
Descripción	Se trata de un puesto exclusivo dedicado al cliente, en su atención por todas las vías posibles. Nuestra dedicación a la satisfacción del cliente es total, por ello empezaremos con un puesto enteramente dedicado a esta función. La principal vía de atención será a través del sistema de “tickets” o consultas de la web.
Salario	1.200 € / mes

Puesto	Administrativo
Persona a cargo	Persona a contratar
Áreas de responsabilidad	Realizar los trámites administrativos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa
Tareas a realizar	<p>Apoyar al puesto de administrador en la realización de sus tareas, estará bajo la supervisión del mismo. Entre otras cosas realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y registro de las facturas de compra y venta • Archivo de documentación general • Comprobación de stocks • Pedidos a proveedores según necesidad • Tareas varias según encargo de su supervisor
Formación requerida	Módulo superior en administración de empresas Nivel alto de informática
Experiencia necesaria	No requerida
Descripción	Es un puesto de apoyo para las múltiples tareas de administración que requiere la empresa, el encargado de realizar aquellas tareas diarias que hay que realizar. No requeriremos experiencia para este puesto, queremos buscar a alguien joven con ganas de aprender en la organización.
Salario	1.000 € / mes

Puesto	Encargado de almacén
Persona a cargo	Persona a contratar
Áreas de responsabilidad	Garantizar el orden en el almacén y la preparación de pedidos en tiempo y forma
Tareas a realizar	Diversas tareas relacionadas con la gestión del almacén: Preparación de pedidos, acondicionamiento y puesta a punto para la entrega a la compañía de transporte Actualización de los registros de stock del almacén Recepción y comprobación de pedidos entrantes Ordenación y colocación de productos en el almacén
Formación requerida	Nivel medio de informática Curso en gestión de almacén
Experiencia necesaria	Experiencia trabajando en gestión de almacenes de al menos 1 año
Descripción	Un puesto importante, ya que tiene que garantizar la correcta preparación de los pedidos en tiempo y forma diariamente, para satisfacer las demandas de nuestros clientes. Además de gestionar el almacén y actualizar los registros de stock para evitar roturas, con el apoyo de administración.
Salario	975 € / mes

Los descritos anteriormente son los seis puestos con los que tenemos pensado iniciar nuestro negocio, tres de ellos los formamos los socios de la empresa, mientras que los tres restantes los contrataremos a través de un proceso de selección.

Un requisito que deberán cumplir todos los empleados de la empresa independientemente del puesto que ocupen, es la pasión por la informática y tecnología. No se requerirá formación en la materia para todos los puestos, pero si buscaremos y probaremos en el proceso de selección que el personal sabe manejarse a un alto nivel en lo que conforma la actividad de nuestra empresa, y que esta forma parte de sus aficiones. Como hemos mencionado anteriormente, queremos que todas las personas que formen parte de la empresa sientan pasión por la informática y tecnología, y por tanto por lo que vamos a hacer a diario.

Conforme crezcamos, iremos necesitando aumentar nuestra plantilla, contrataremos más personal para atención al cliente cuando nuestra clientela sea de un número considerable y recibamos muchas peticiones y consultas. La atención al cliente queremos que sea nuestro

punto más fuerte de diferenciación, es por ello que no escatimaremos en recursos para atender a cada uno de forma personalizada y completa. También es probable que necesitemos ampliar el número de administrativos, ya que cuanto más volumen de negocio movamos, tendremos que lidiar con más tareas de “oficina”.

Al igual que operarios de almacén, esperamos tener que ampliar pronto el personal destinado a ello, ya que eso significará que movemos una alta cantidad de productos y pedidos, necesitando más personal para atender a su preparación y que nuestros clientes puedan tener sus productos en casa al día siguiente de realizar su pedido. Y por último técnicos informáticos, si los servicios de montaje y reparación de ordenadores son muy demandados, así como las solicitudes de asesoramiento de expertos de los clientes, tendremos que contratar técnicos informáticos para que realicen estos trabajos.

Uno de los puestos que hemos considerado y decidido no contratar, es el de comercial, ya que somos un negocio principalmente online, y todos nuestros esfuerzos en captar clientes irán destinados a Internet. Uno de los puestos tiene dedicación absoluta a la mejora continua de la web y a su posicionamiento en la red, para obtener mayor visibilidad.

5.4 Organigrama

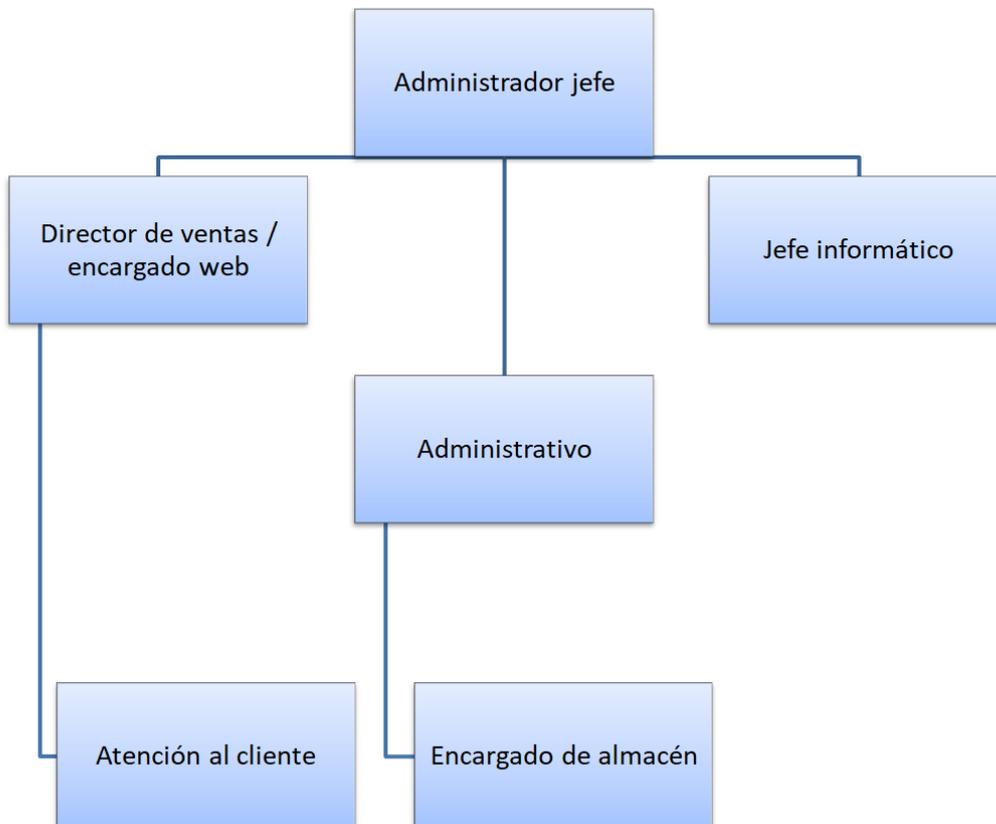
Una vez hemos descrito los seis puestos de trabajo que vamos a tener en nuestro negocio, vamos a plasmarlo en un organigrama. En él, podemos ver como el Administrador jefe ocupa el puesto más alto, ya que se encargará de supervisar directamente tanto al Director de ventas como al Jefe informático, para asegurarse de que se cumplen los objetivos de la empresa, aunque los tres son socios fundadores con el mismo poder legal en la empresa.

El administrador jefe será el mando directamente superior para el puesto de administrativo, y a su vez este lo será para el puesto de encargado de almacén, ya que este último debe seguir las indicaciones de todo el departamento de administración en lo que a preparación de pedidos y comprobación de entradas se refiere.

El puesto de atención al cliente estará directamente supervisado por el director de ventas, tendrán que llevar las mismas políticas de relación con los clientes para lograr su satisfacción y aumentar las ventas.

Las relaciones que vemos a continuación son las que existirán entre los distintos cargos de la empresa. Si en un futuro tuviéramos que incorporar más técnicos informáticos para realizar las labores de reparación y montaje de ordenadores, estos estarían bajo el mando del jefe informático, pero de momento consideramos que con un empleado íntegramente dedicado a ello será suficiente.

Ilustración 16 Organigrama de Servichip. Fuente: Elaboración propia



5.5 Epílogo

Hemos comenzado este capítulo explicando el nombre y logo de la empresa, y definiendo la misión, visión y valores de la misma.

La misión de Servichip es “ofrecer a todos nuestros clientes los últimos y mejores productos informáticos y tecnológicos a un precio asequible, siempre con un trato personalizado y un buen servicio postventa”.

Nuestra visión es “ser la compañía venta online de informática y tecnología que más confianza y fiabilidad inspire a los consumidores en España, ofreciendo todas las soluciones que nuestros clientes requieran con rapidez y eficacia”.

Y nuestros valores son simplicidad, integridad, confianza, pasión, constancia y gratitud.

Posteriormente hemos elegido el tipo de sociedad que queremos ser, siendo el resultado una Sociedad Limitada, ya que los tres socios fundadores no queremos comprometer nuestro capital personal. Cada uno de los tres socios desembolsaremos 12.000€, formando un capital inicial de 36.000 €.

Una vez determinada y explicada la forma jurídica de la empresa, hemos descrito los puestos de trabajo. Tendremos seis empleados de inicio, siendo tres los propios socios fundadores, y tres empleados que tendremos que contratar.

Hemos finalizado con el organigrama de la empresa, en el que se aprecia la cadena de mando que se va a seguir en la actividad de la empresa.

6. Análisis del Marketing

Llega el turno de realizar el análisis del marketing de la empresa. El marketing, o mercadotecnia en español, se puede definir como el conjunto de técnicas o estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.

Al fin y al cabo es un proceso por el cual la empresa conoce las necesidades de los consumidores, y se esfuerza para satisfacerla, ganando ambas partes, pues el objetivo final es que las demandas del mercado sean satisfechas y la empresa obtenga beneficio de ello.

Para llegar a nuestras metas comerciales, debemos realizar y ejecutar una correcta estrategia de marketing. Esta estrategia comienza por realizar una segmentación de mercado, que nos permitirá saber el público al que nos tenemos que dirigir, y posteriormente tendremos que realizar una correcta combinación del denominado “marketing mix”.

El “marketing mix” o las 4 P’s (por las siglas en inglés de las cuatro variables que lo componen), son variables comerciales sobre las que la empresa tiene poder de decisión, y las puede utilizar para definir su estrategia de marketing, con el fin de ofrecer valor de manera rentable a la sociedad. Está compuesto por el producto, precio, comunicación o promoción y distribución.

Ilustración 17 Variables de marketing mix. Fuente: debitoor.es



6.1 Segmentación y público objetivo

Toda estrategia de marketing tiene que empezar definiendo su público objetivo, es decir, delimitar a quienes van dirigidos nuestros productos, aquella parte de la sociedad que tenemos que esforzarnos por satisfacer. De esta forma, podremos conocer las características de nuestros potenciales clientes, y desarrollar nuestra idea de que le tenemos que ofrecer y como se lo tenemos que ofrecer.

Para conseguir esto, en este capítulo vamos a realizar una segmentación de mercado, se trata de un proceso por el cual dividiremos el mercado en grupos de más pequeños y con características semejantes entre sí, pues el mercado es demasiado amplio y heterogéneo, y sin una correcta segmentación o tratando de dirigirnos a su totalidad, estaríamos condenados a fracasar. Al fin y al cabo, la segmentación del mercado es la precisión con la que lanzaremos nuestra estrategia de marketing.

Segmentaremos el mercado usando diversas variables que iremos desarrollando una por una:

- Criterios geográficos.
- Criterios demográficos.
- Criterios psicográficos.
- Criterios conductuales.

Criterios geográficos

El ámbito de actuación de nuestra actividad comercial será nacional, realizaremos envíos a toda la península, Baleares, Ceuta, Melilla y las Islas Canarias.

También prestamos atención a los clientes en nuestras instalaciones situadas en Xirivella, Valencia. Cualquier usuario de las cercanías puede optar por pasarse físicamente para realizar cualquier gestión o recoger ellos mismos el producto.

Criterios demográficos

Género: No hay ninguna distinción en cuanto a género, ya que tanto hombres como mujeres usan día a día la tecnología.

Edad: Hoy en día el uso de la tecnología está tan extendido que desde muy jóvenes hasta una avanzada edad las personas la utilizan de una u otra manera, por ello podríamos decir que nos dirigimos a personas con una amplio abanico de edad, desde los 14 a los 60 años. Aunque los menores de edad tendrán dependencia económica de los padres, presentan una elevada demanda de muchos de los productos que ofreceremos.

Poder adquisitivo: Comercializamos una amplia variedad de productos de distintas gamas y precios, pero no se tratan de productos de primera necesidad para las familias, se requiere por lo menos un nivel de ingresos medio para poder acceder a ellos. Todas las personas tienen que cubrir primero sus necesidades básicas para vivir, y no todas pueden permitirse desembolsar la cantidad requerida en equipos y componentes para usar la tecnología y la informática. Iremos dirigidos a consumidores con un poder adquisitivo medio y alto.

Por otra parte, en cuanto a las empresas que son también clientes potenciales, cualquiera puede adquirir nuestros productos, ya que hoy en día se podría decir que cualquier negocio está en la obligación de usar la informática si quiere ser eficiente.

Nacionalidad: No tenemos ninguna distinción entre la nacionalidad de los consumidores. El único requisito para que puedan acceder a nuestros productos es residir en territorio nacional, ya que no realizamos envíos fuera de España.

Religión: Ninguna distinción entre religión, tema intrascendente en cuanto a nuestro objeto de actividad.

Criterios psicográficos

En primer lugar buscamos personas ambiciosas, que no sean conformistas y valoren la calidad del servicio y el trato que reciben, ya que es como nos vamos a diferenciar del resto de competidores, en un mercado ya de por sí bien nutrido de empresas.

También buscamos a personas fieles, que si están contentas y satisfechas con el servicio recibido repitan en su próxima compra. Esta faceta la desarrollaremos más adelante, ya que pensamos implantar medidas para conseguir la fidelidad de la clientela.

Y por último, nos queremos dirigir a gente curiosa y dinámica, con ganas de mejorar y sin miedo al cambio. En el sector de la informática y la tecnología cada poco tiempo se lanzan nuevos productos y nuevas versiones de los mismos con mejores prestaciones que los anteriores, y nosotros los vamos a ofrecer. Por ello tenemos como objetivo a aquellas personas dispuestas a subirse al ritmo de la tecnología y con voluntad de tener en cada momento lo mejor que esta ofrece.

Criterios conductuales

La conducta clara que se da entre nuestros potenciales clientes es el uso diario de informática y tecnología. Tanto en empresas donde se puede decir que la totalidad lo tienen que hacer en la actualidad, como a nivel particular.

Gente joven y adulta amantes de la tecnología, que use la misma como afición y no solo como trabajo, dispuesta a invertir en ella con el fin de disfrutar y pasárselo bien en su tiempo libre.

Podemos resumir todos nuestros criterios de segmentación en el siguiente cuadro:

Tabla 11 Segmentación de mercado de Servichip. Fuente: Elaboración propia

Criterios geográficos	Criterios demográficos	Criterios psicográficos	Criterios conductuales
<ul style="list-style-type: none">• Todo el territorio nacional	<ul style="list-style-type: none">• Género indiferente• Edad: personas jóvenes y adultas• Poder adquisitivo medio-alto• Nacionalidad indiferente• Religión indiferente	<ul style="list-style-type: none">• Ambición, no conformismo• Fidelidad• Personas curiosas y dinámicas	<ul style="list-style-type: none">• Personas con uso diario de la tecnología e informática

6.2 Estrategia del producto/servicio

La primera variable del marketing mix es el producto o servicio que ofreceremos al mercado. Nuestra idea consiste en ofrecer al mercado todos los productos de informática de gran demanda, así como una considerable variedad de tecnología en general. Como es un mercado ya de por sí bastante saturado de competidores (lo analizamos en anteriores capítulos), hemos decidido apostar por diferenciarnos de ellos ofreciendo servicios adicionales, y apostar por la calidad del servicio postventa y un trato personalizado al cliente.

A continuación, vamos a exponer una lista de los principales productos que vamos a ofrecer, divididos en dos ramas, las de informática y el resto de tecnología.

Informática

Componentes de ordenador: Procesadores, placas base, tarjetas gráficas, disipadores, memoria RAM, discos duros, torres, fuentes de alimentación, tarjetas de sonido, grabadores DVD, cables internos del ordenador... En general todo tipo de componentes que se pueden requerir para personalizar un ordenador a medida.

Ofreceremos para todas las gamas entre las que destacan: gama económica, “gaming” (componentes potentes destinados a jugar con alta calidad de imagen) y edición de video-audio.

Ilustración 18 Ejemplos de componentes de ordenador. Fuente: Google Imágenes



Periféricos: Todo tipo de periféricos para ordenador, al igual que los componentes de distintas gamas, desde periféricos económicos, hasta periféricos “gaming” o gama alta. Monitores, teclados, ratones, altavoces, auriculares, micrófonos, impresoras, multifunciones, webcams entre otros.

Ilustración 19 Ejemplos de periféricos. Fuente: Google Imágenes



Ordenadores portátiles: Amplia variedad de marcas y destinados a diversos usos. Portátiles multimedia, portátiles de trabajo, portátiles para jugar y portátiles 2 en 1 convertibles en tableta, además todo tipo de accesorios como fundas, maletines y cargadores.

Ilustración 20 Ejemplos de ordenadores portátiles. Fuente: Google Imágenes



PCs de sobremesa pre-montados: Se trata de ordenadores ya montados por las marcas o bien por nosotros mismos. Eliminamos la posibilidad de personalización que ofrecemos con la elección de los componentes a medida, para los clientes que no quieran complicarse a la hora de adquirir un ordenador de sobremesa.

Tecnología

Smartphones: Amplio catálogo de smartphones y de accesorios para los mismos: fundas, protectores, tarjetas de memoria Micro SD, etc.

Televisores: Desde 16 a 82 pulgadas, de diversas marcas y con múltiples tecnologías, Smart TV, 3D, 4K, televisores curvos y QLED. También accesorios como soportes, barras de sonido o Android TV.

Productos de audio e imagen: Cámaras réflex, cámaras digitales, tarjetas de memoria, reproductores MP3 y MP4, mini cadenas, cámaras de video, cámaras deportivas, reproductores DVD y Bluray...

Tabletas: Tabletas de diversas clases con sus accesorios, fundas, protectores y tarjetas micro SD.

Consolas: Todos los dispositivos de juego existentes en el mercado. La PS4, Xbox ONE, Nintendo Switch, PSP, Nintendo DS, PS3, Xbox 360, además de mandos y accesorios.

Ilustración 21 Ejemplos de productos de tecnología. Fuente: Google Imágenes



Nuestra amplia gama de productos no será nuestra única estrategia a nivel de producto-servicio, queremos diferenciarnos de los demás competidores con un excelente servicio, que detallamos a continuación:

Asesoramiento en la compra: Como expertos en informática acompañaremos al cliente en su proceso de compra si así lo desea, explicándole que uso le quiere dar a su ordenador y el presupuesto que tiene pensado gastar, nosotros le configuraremos uno a medida con los mejores componentes disponibles. Para acceder a este servicio, el cliente solo tiene que abrir un “ticket” en nuestra web respondiendo a las preguntas de un formulario diseñado a tal fin, y le responderemos con nuestra configuración recomendada. También puede optar por pasarse por las instalaciones para ser atendido en persona.

Montaje de ordenadores a medida: Muchos usuarios desean configurar su propio ordenador a medida eligiendo uno a uno los componentes, pero se encuentran con el tedioso proceso de montaje que tienen que realizar una vez les llegue a casa, que puede resultar complicado dependiendo de los conocimientos que se tengan de la materia. Nosotros ofrecemos el servicio de montaje, que además incluye el testeo de que todo funciona a la perfección, con unos tests de estrés que realizamos al ordenador en nuestro taller utilizando software especializado.

Reparación de ordenadores: Ante cualquier problema que pueda tener el cliente con su ordenador, nosotros se lo podemos solucionar. Nos puede abrir un “ticket” en nuestra web para solicitar el servicio y exponernos su problema. Una vez comprobado su caso, veremos si se puede solucionar con asistencia remota y en caso contrario, le indicaremos que nos haga llegar su ordenador a nuestro taller, donde procederemos a detectar el problema y solucionarlo. Si se trata de un ordenador completo adquirido en nuestra tienda en un plazo de 2 años, ofreceremos el servicio de forma gratuita (salvo precio de recambio de componentes si fuera necesario).

Servicio postventa: Ampliaremos el plazo estándar en nuestro país para devoluciones de 14 a 30 días, para cualquier tipo. Además el cliente lo podrá hacer de forma cómoda a través de nuestra web, accediendo a sus últimos pedidos e indicando cual desea devolver, solo tendrá que rellenar un formulario exponiendo el motivo y el problema si lo hubiera, y una vez le confirmemos la devolución nos lo podrá hacer llegar sin ningún coste de envío para el cliente si el motivo es un defecto en el producto o error nuestro en el proceso de venta, teniendo que imprimir la etiqueta de envío que nosotros le proporcionemos según el acuerdo con las compañías de transporte.

También queremos hacer ver al cliente que tras realizar una venta nos sigue preocupando y nos es primordial su satisfacción. Tras cada envío entregado al cliente, le enviaremos una encuesta de satisfacción por correo electrónico. En esta encuesta le preguntaremos sobre distintos aspectos del proceso de compra a través de la web, si ha podido realizar la compra de forma rápida e intuitiva, sobre el trato dado por nuestro personal de atención al cliente si lo ha necesitado, sobre el transporte de la mercancía si le ha llegado el pedido en tiempo y forma, y por último, habilitaremos un espacio en blanco para cualquier tipo de sugerencia que nos quiera realizar.

6.3 Estrategia de precio

El precio es la principal variable de compra de los consumidores en el sector de la informática y tecnología, más aún en un negocio online, por lo que es de vital importancia para el devenir de la empresa una buena gestión del mismo.

Además hay que tener en cuenta que es la única variable del marketing mix que proporciona ingresos a la empresa, mientras las otras tres suponen un gasto el llevarlas a cabo.

Teniendo en cuenta que estamos en un mercado en el que la mayoría de competidores basan su estrategia comercial en el precio, nosotros queremos diferenciarnos de todos ellos apostando por la calidad y el conjunto de servicios adicionales relacionados a la venta que hemos mencionado en el capítulo anterior.

Nos sería además muy difícil igualar el precio de grandes compañías ya establecidas que comercializan nuestro mismo tipo de productos de forma online, como son Amazon o PC Componentes, debido a las dimensiones de estas empresas y al gran volumen de producto que mueven, permitiéndoles adquirir grandes cantidades a un precio reducido.

No obstante, iniciaremos una estrategia de precios durante nuestros primeros tres años de vida que consistirá en igualar los precios de estas dos empresas mencionadas, que consideramos los referentes del mercado. Hemos observado que para la gran mayoría de artículos comercializado por ambos portales online los precios son exactamente los mismos, variando solo en algunos productos, lo que muestra la batalla directa de precios que existe en el sector, y la posibilidad de que haya acuerdos para no bajar más de la cuenta el precio entre los dos grandes dominadores del sector en el mercado nacional.

Esta estrategia nos ocasionará un margen pequeño, pero lo creemos necesario si queremos llamar la atención y captar clientes desde el primer momento, dadas las características del sector. Una vez nos hayamos dado a conocer y posterior al primer año, ajustaremos los precios de forma que podamos obtener una mayor rentabilidad, siguiendo nuestra apuesta para que lo que haga al cliente confiar en nosotros no sea únicamente el precio, si no la calidad de los servicios que ofrecemos.

6.4 Estrategia de promoción

Llegamos a la tercera variable del marketing mix, la promoción. A través de la misma tenemos que darnos a conocer a nuestro mercado objetivo y persuadirles, a través de los mensajes que lancemos, de que confíen en nosotros para realizar sus compras.

Nuestra estrategia de promoción va a consistir en utilizar varias vías para llegar al cliente, destacando que todas ellas van a ser online. Creemos que ya que somos un negocio de venta online, lo más efectivo para nosotros es captar los clientes por el mismo medio, además de ser más económico que otras prácticas de promoción más clásicas. Además de ello, el hecho de utilizar solo el canal online para promocionarnos, nos relaciona con una imagen de modernidad que ciertamente queremos conseguir. A continuación exponemos nuestras vías para promocionarnos:

La web: Nuestra propia web será nuestra conexión con el cliente y nuestro eje en torno al cual se mueve todo el negocio. Diseñaremos una web sumamente atractiva e intuitiva, y será en ella mismo donde introduciremos los mensajes que queremos hacer llegar al consumidor. La misma estará adaptada para acceder también desde móviles o tabletas. Nada más entrar a la misma se podrá ver en portada los servicios que ofrecemos así como nuestros principios orientados a la satisfacción del cliente, pero tenemos que conseguir que los consumidores hagan “clic” y entren en nuestro portal.

Para ello, necesitamos tener un buen posicionamiento en los buscadores online, como Google, Yahoo o Bing. Nuestro encargado en la elaboración de la web utilizará técnicas que nos permitan mejorar el posicionamiento con rapidez, diseñando la web de forma que sea fácilmente rastreable por las “arañas” de los buscadores online, poniendo títulos sencillos y descriptivos a cada sección, evitando el contenido “Flash” o “JavaScript” que ralentizan la navegación y la accesibilidad, instalando certificados “SSL” y proporcionar enlaces “HTTPS” que garanticen la seguridad, entre otros recursos técnicos de la informática.

Envío de publicidad por correo electrónico: Enviaremos información comercial por correo electrónico a los clientes que tenemos en nuestra base de datos, para notificarles de nuevos productos a la venta o de descuentos y promociones. En este caso la finalidad no es dar a conocer la empresa, ya que cuando los tenemos en la propia base de datos es porque ya la han conocido previamente, sino de recordar nuestra marca e intentar que continúe comprando ofreciéndole información de interés. No obstante, no queremos ser intrusivos con nuestros clientes, por lo que tendrán una opción dentro de su perfil en la web, en la que indicarán si desean o no recibir información comercial.

Redes sociales: No hace falta decir la importancia que suponen las redes sociales en la vida de las personas hoy en día. No cabe otra idea que sea la de utilizarlas para llegar a los clientes y establecer relaciones con ellos. Tendremos presencia en Facebook y Twitter, y tendremos mucha actividad en las mismas con actualizaciones diarias informando de productos y promociones que lancemos, así como para responder dudas y preguntas que nos puedan llegar de los clientes.

Foros y comunidades online: Un método sencillo y efectivo para llegar al público de Internet es registrándose y abriendo “posts” en foros y comunidades online de informática y tecnología. Estas comunidades online nos permiten llegar directamente a un tipo de perfil de personas muy proactivas al consumo de la tecnología e interactuar con ellos. Nos registraremos y participaremos en los foros de “Elotrolado” y “Mediavida”, abriendo un “post” en el que pondremos la información de la empresa y explicaremos nuestros servicios y los productos que comercializamos.

6.5 Estrategia de distribución

La última variable del marketing mix es la distribución, cuya misión es hacer llegar el producto o servicio al consumidor. A través de esta variable le tenemos que dar al producto tres utilidades claves para el consumidor como son el tiempo, el lugar y la posesión, con gran influencia en el valor percibido del producto.

Podemos realizar la distribución de dos formas:

- Directa: Cuando el cliente se acerca a nuestras instalaciones a realizar la compra.
- Indirecta: La más extendida en nuestro negocio por su naturaleza online, el cliente hará su pedido a través de la web, y nosotros nos tenemos que encargar de hacérselo llegar mediante un intermediario, que será la compañía de transporte.

Una de nuestras políticas base es la rapidez de nuestros envíos, ofreceremos envíos 24 horas para todos los productos que tengamos en stock. Si el cliente realiza el pedido hasta las 15:00 horas, le garantizamos que lo tendrá en su casa el siguiente día laboral.

Para conseguir esto, tendremos que llegar a acuerdos comerciales con varias compañías de transporte urgente que operan en territorio nacional, como pueden ser Correos Express, Seur, MRW, Tourline Express, Zeleris y un sinnúmero de compañías dedicadas al transporte y distribución de mercancías.

En el acuerdo comercial que lleguemos con estas compañías se contemplarán precios económicos de los envíos basados en volumen y en grandes lotes que se esperan realizar. El modo de funcionamiento debe ser rápido y eficaz, nosotros prepararemos diariamente los pedidos que nos hagan los clientes hasta las 15:00 horas, y a partir de las 16:00 hasta nuestro horario de cierre la compañía de transporte pasará por nuestro almacén a recoger los paquetes preparados para su salida. A partir de ahí, serán ellas las encargadas de hacer llegar el producto al cliente durante el día siguiente.

Una vez el producto salga de nuestras instalaciones, lo introduciremos en nuestro sistema y automáticamente este procederá a lanzar un aviso al cliente y a realizar el cobro según los datos de pago previamente comprobados. Además, en cuanto el producto llegue a la sede de la compañía de transporte y se le asigne un número de envío, se lo facilitaremos al cliente, y este podrá seguir todos los pasos de su envío tanto desde la web del proveedor de transporte como de nuestra propia web.

Queremos garantizar que los envíos lleguen en tiempo y forma a los clientes, se trata de un pilar clave en el negocio, por lo que realizaremos un seguimiento continuo de las compañías de transporte con las que operemos, mediante “feedbacks” de nuestros clientes.

6.6 Epílogo

Hemos comenzado con el análisis de marketing realizando la segmentación de mercado, con el fin de delimitar un público objetivo al que dirigirnos.

El resultado ha sido que nuestro público objetivo se encuentra en todo el territorio nacional, son personas jóvenes y adultas, tienen un poder adquisitivo medio-alto, les caracteriza la ambición, son personas curiosas y dinámicas, y sobre todo, usan diariamente la tecnología y la informática.

Una vez segmentado el mercado, desarrollamos una a una las cuatro variables del marketing mix, a través de las cuales marcamos nuestra acción comercial.

Ofrecemos productos de una gran variedad, como componentes informáticos, periféricos, ordenadores portátiles, ordenadores de sobremesa, smartphones, televisores, tabletas o consolas. Y ofrecemos servicios como el asesoramiento en la compra, montaje de ordenadores a medida y reparación de ordenadores.

El precio es una variable determinante en el negocio, pues es la única de las cuatro que nos generan ingresos en vez de gastos. Decidimos ofertar precios bajos durante los tres primeros años, a pesar de tener un margen pequeño, debido a la elevada competencia que hay en el sector.

Para la estrategia de promoción, vamos a centrar todos nuestros esfuerzos en hacernos ver a través de internet, con nuestra propia web como eje principal para la comunicación y promoción. Llevaremos otras medidas como envío de publicidad por correo electrónico, una fuerte campaña en redes sociales y presencia en foros y comunidades online relacionadas con nuestra temática.

Por último, hemos determinado que la rapidez de entrega es primordial para el devenir del negocio, por lo que nuestra estrategia de distribución debe ir encaminada a llegar a acuerdos con diversas compañías de transporte que se adapten a nuestras necesidades y nos garanticen un buen servicio.

7. Análisis económico-financiero

Una vez explicados todos los aspectos del negocio, el análisis económico-financiero será la parte culminante. Es un documento muy importante, que permite conocer datos cruciales como la rentabilidad de la empresa, que es el objetivo final de todo proyecto de emprendimiento.

Además de averiguar si el negocio va a resultar rentable o no, también nos permitirá determinar otras muchas variables, como la cantidad de fondos que necesitaremos para realizar las inversiones que vamos a tener que acometer, de donde vamos a obtener dichos fondos, si tendremos que recurrir a la financiación ajena o por el contrario será suficiente con la aportación de los socios, o si la empresa va a tener problemas de liquidez o endeudamiento.

7.1 Plan de ventas

Vamos a comenzar nuestro análisis económico-financiero realizando una estimación de nuestras ventas en los primeros tres años de vida de la empresa. Para ello vamos a tener en cuenta tres posibles escenarios que se podrían desarrollar dependiendo de muchos factores. Estos son el pesimista, objetivo y optimista.

El objetivo es el escenario que consideramos más probable por nuestro estudio del sector, y será el que usaremos para completar el análisis económico-financiero de nuestra empresa. Mientras que el pesimista y el optimista lo contemplaremos como posibles en caso de que por factores externos el número de ventas sea menor o mayor al esperado.

Como método para realizar la estimación hemos usado el del precio medio de producto vendido, haciendo una selección de los productos de mayor tirada entre los consumidores que serán los principales impulsores del negocio, además de nuestro servicio de montaje y reparación de ordenadores.

A estos productos les hemos asignado un precio medio, extraído como ponderación aproximada de las diferentes gamas con sus respectivos rangos de precio que comercializamos para cada uno, teniendo más hacia la baja para la obtención del precio, pues las gamas de productos más económicas se venderán en mayor cantidad. Al servicio de montaje y reparación le hemos establecido el precio de 40€, pues es el precio que ofertaremos para todo montaje y testeo de ordenador, y aunque en el caso de la reparación variará dependiendo del problema, la media está también por esta cifra.

Una vez tenemos la selección de productos que consideramos de mayor tirada y su precio medio, hemos establecido el número de ventas medias mensuales que estimamos para cada uno de los tres escenarios, como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 12 Estimación ventas escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia

Producto	Precio medio	Número de ventas mensuales media durante el primer año	Total de ingresos medios al mes durante el primer año
Ordenador completo personalizado por componentes	600 €	28	16.800 €
Periférico de ordenador (ratón, teclado altavoces...)	30 €	120	3.600 €
Componente de ordenador suelto (procesador, tarjeta, placa base...)	120 €	80	9.600 €
Ordenador portátil	500 €	14	7.000 €
Otro producto de tecnología (televisor, consola, smartphone...)	300 €	16	4.800 €
Montaje y reparación ordenadores	40 €	40	1.600 €
TOTAL mensual			43.400 €
TOTAL anual			520.800 €

Tabla 13 Estimación ventas escenario objetivo. Fuente: Elaboración propia

Producto	Precio medio	Número de ventas mensuales media durante el primer año	Total de ingresos medios al mes durante el primer año
Ordenador completo personalizado por componentes	600 €	42	25.200 €
Periférico de ordenador (ratón, teclado altavoces...)	30 €	200	6.000 €
Componente de ordenador suelto (procesador, tarjeta, placa base...)	120 €	120	14.400 €
Ordenador portátil	500 €	20	10.000 €
Otro producto de tecnología (televisor, consola, smartphone...)	300 €	25	7.500 €
Montaje y reparación ordenadores	40 €	55	2.200 €
TOTAL mensual			65.300 €
TOTAL anual			783.600 €

Tabla 14 Estimación ventas escenario optimista. Fuente: Elaboración propia

Producto	Precio medio	Número de ventas mensuales media durante el primer año	Total de ingresos medios al mes durante el primer año
Ordenador completo personalizado por componentes	600 €	65	39.000 €
Periférico de ordenador (ratón, teclado altavoces...)	30 €	290	8.700 €
Componente de ordenador suelto (procesador, tarjeta, placa base...)	120 €	200	24.000 €
Ordenador portátil	500 €	30	15.000 €
Otro producto de tecnología (televisor, consola, smartphone...)	300 €	40	12.000 €
Montaje y reparación ordenadores	40 €	90	3.600 €
TOTAL mensual			102.300 €
TOTAL anual			1.227.600 €

Ya hemos visto el desglose de la estimación de nuestras ventas para los tres escenarios posibles durante el primer año de vida de la empresa. Hemos visto como el precio medio no varía de un escenario a otro, simplemente lo hace el número de ventas que estimamos.

Para obtener la estimación completo de los tres primeros años, hemos decidido aumentar en un 10% anual las ventas de los dos ejercicios posteriores, ya que lo normal es mantener un aumento de ventas progresivo a lo largo de los primeros años.

A continuación, mostramos el total de ventas estimado para los tres primeros ejercicios y tres escenarios:

Tabla 15 Estimación total de ventas por escenario y año. Fuente: Elaboración propia

	Primer año	Segundo año	Tercer año
Pesimista	520.800 €	572.880 €	630.168 €
Objetivo	783.600 €	861.960 €	948.156 €
Optimista	1.227.600 €	1.350.360 €	1.485.396 €

7.2 Plan de inversión-financiación

El segundo paso del análisis económico y financiero es el plan de inversión y financiación, necesario para poner en marcha la empresa y poder realizar la actividad durante nuestros primeros meses.

En cuanto a las inversiones, inicialmente tendremos que realizar las siguientes:

Acondicionamiento de la nave: Aunque la nave que vamos a alquilar ha tenido uso reciente y se encuentra en buen estado, acometeremos varias reformas para adaptarla a nuestras necesidades y decorarla según la línea de imagen de la empresa.

- Pintura completa de paredes y techo, tanto interior como fachada.
- Arreglo de pequeñas imperfecciones.

Estimamos un coste de 10.000 € en este concepto.

Mobiliario: Adquisición de todo el mobiliario necesario: mesas, sillas, estanterías, mostrador y sofá para recepción, banco de pedidos para el almacén, bancos de trabajo de la sala taller, y estantes para el almacén.

Estimamos un total de 8.000€ en este concepto.

Equipos informáticos: Incluye la adquisición de todos los equipos informáticos que tenemos que adquirir para realizar nuestra actividad: ordenadores, monitores, periféricos, impresoras multifunción, lo desglosaremos de la siguiente forma:

- Ordenadores completos (torre, monitor y sus periféricos):
 - 5 ordenadores para oficinas (500€ por 5 unidades, 2.500€ en total).
 - 1 ordenador para recepción (500€).
 - 1 portátil táctil para el banco de preparación de pedidos (300€).
- Impresoras multifunción (200€ por 3 unidades, 600€ en total).

En total se espera un coste estimado de 3.900€ en este concepto.

Herramientas y otros pequeños aparatos: Nos referimos a todas las herramientas necesarias para reparar ordenadores que tendremos que tener en nuestro taller, además de otros pequeños aparatos a instalar como el dispensador de papel burbuja para la preparación de los pedidos.

Estimamos un coste de 500 € en este concepto.

Software informático: Tendremos que adquirir distinto software para realizar nuestra actividad, en concreto serán dos aplicaciones:

- Un ERP integral para llevar todas las funciones administrativas como facturación, contabilidad, pedidos, control de stock, etc. Su coste rondará los 1.500 €.
- Software de desarrollo web, adquiriremos software de calidad para programar y mantener nuestra web, ya que es la parte más importante del negocio. Incluye gastos de hosting y dominio web. Estimamos un coste de 1.200 €.

Si sumamos el coste previsto de las dos aplicaciones, suman 2.700€.

Resumimos el total de las inversiones de inmovilizado en la siguiente tabla:

Tabla 16 Inmovilizado de Servichip. Fuente: Elaboración propia

INMOVILIZADO	
INMOVILIZADO MATERIAL	
Terrenos	0 €
Edificios y Construcciones	10.000 €
Instalaciones	0 €
Mobiliario	8.000 €
Maquinaria y utillaje	500 €
Equipos informáticos	3.900€
Elementos de transporte	0 €
Otro inmovilizado material	0 €
Total de inmovilizado material	22.400 €
INMOVILIZADO INTANGIBLE	
Gastos I+D	0 €

INMOVILIZADO	
Propiedad industrial	0 €
Aplicaciones informáticas	2.700 €
Derechos y bienes en leasing	0 €
Derechos de traspaso	0 €
Otro inmovilizado material	0 €
Total inmovilizado intangible	2.700 €
TOTAL INMOVILIZADO	25.100 €

Una vez visto como se divide la inversión que vamos a realizar para iniciar el negocio, vamos a determinar cuáles van a ser nuestras fuentes de financiación.

Básicamente nos vamos a financiar con los recursos propios de la empresa, ya que con el capital inicial de 36.000 nos da para cubrir la inversión inicial, y nos quedarán 10.900 € de margen, para poder afrontar pagos a proveedores, al personal de la empresa y otros gastos que nos comprometan la liquidez, unido a los ingresos que tengamos proveniente de las ventas.

El alto capital inicial que vamos a desembolsar demuestra la confianza de los socios en la empresa, ya que es un capital inicial bastante alto para lo que se podría requerir. Si más adelante sufrimos problemas de liquidez, estudiaremos si realizamos una ampliación de capital o solicitamos un préstamo de la línea ICO.

7.3 Plan de tesorería

En este capítulo vamos a abordar en plan de cobros y pagos que tendremos en los primeros tres años de existencia. Vamos a desglosar primero los cobros, y posteriormente haremos lo propio con los pagos.

Cobros

Los cobros van a llegar de dos fuentes: el capital social desembolsado por los socios fundadores en el primer año, y los ingresos de ventas que generará la empresa fruto de su actividad comercial.

En el capítulo 7.1 ya hemos desglosado el plan de ventas de la empresa, indicando la estimación de la cifra total de ventas para los tres primeros ejercicios y los tres escenarios posibles (pesimista, objetivo y optimista), y el método por el cual hemos llegado a las mismas.

En cuanto a las ventas, vamos a escoger las cifras del escenario objetivo para realizar el plan de tesorería, pues es el que tiene más probabilidad de cumplirse. Y en cuanto al capital inicial aportado por los socios, recordamos que este ascendía a un total de 36.000 €, desembolsado por los tres socios fundadores a partes iguales.

Hay que recordar que inicialmente no tenemos planeado solicitar ningún préstamo ni subvención, al no considerarlo necesario, por lo que no obtendremos ninguna entrada de efectivo por estos conceptos.

En la siguiente tabla resumimos los cobros de los tres primeros ejercicios:

Tabla 17 Estimación de cobros por año. Fuente: Elaboración propia

	Primer año	Segundo año	Tercer año
Recursos propios	36.000 €	0 €	0 €
Préstamos	0 €	0 €	0 €
Subvenciones	0 €	0 €	0 €
Cifra de ventas	783.600 €	861.960 €	948.156 €
Total	819.600	861.960 €	948.156 €

Pagos

Vamos a desglosar cada uno de los pagos que tendrá que afrontar la empresa, y una vez tengamos todos los recopilaremos para obtener el total y poder completar nuestro plan de tesorería.

Gastos de personal:

En el capítulo 5.3 en el que describimos uno por uno los puestos de trabajo de la empresa, indicamos los salarios brutos que iba a tener cada empleado. A estos salarios hay que sumarle la cotización a la seguridad social por parte de la empresa.

En el caso de los tres socios fundadores, la ley indica que tienen obligación de cotizar como autónomos societarios si se cumple alguno de las siguientes circunstancias:

- Tengan al menos el 25% de las participaciones de una sociedad y desempeñen labores de dirección o gerencia dentro la propia sociedad.
- Tengan al menos 33% de las participaciones de una sociedad y trabajen en la propia empresa.
- No cuenten con participaciones pero convivan con un socio que tenga al menos el 50% de éstas.

En el caso de los tres socios fundadores, se cumplen las dos primeras circunstancias, por tanto estamos obligados a cotizar como autónomos societarios en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, con una cuota además a la normal de autónomos, por tener la condición de autónomos societarios, que ascenderá a 344 € mensuales.

Por los otros tres empleados contratados tendremos que cotizar en el Régimen General de la Seguridad Social bajo los siguientes conceptos:

Tabla 18 Cotizaciones a la Seguridad Social a cargo de la empresa. Fuente: seg-social.es

Contingencias comunes	23,60 %
Desempleo	5,50 %
FOGASA	0,20 %
Formación Profesional	0.60 %
Total	29,90 %

En total tendremos que cotizar un 29,90% a la Seguridad Social por cada uno de nuestros trabajadores contratados por cuenta ajena. Nuestro gasto total en personal lo detallamos en la siguiente tabla:

Tabla 19 Gasto personal desglosado de Servichip. Fuente: Elaboración propia

Trabajador	Salario Bruto mensual	Seguridad Social mensual	Total por trabajador mensual
Javier Marchante (socio fundador)	1.400 €	344 €	1.744 €
Jaime Mendoza (socio fundador)	1.400 €	344 €	1.744 €
Aitor Martínez (socio fundador)	1.400 €	344 €	1.744 €
Puesto de administrativo	1.000 €	299 €	1.299 €
Puesto de encargado de almacén	975 €	291,52 €	1.266,52 €
Puesto de atención al cliente	1.200 €	358,80 €	1.558,80
TOTAL mensual	7.375 €	1981,32 €	9356,32 €
TOTAL anual	88.500 €	23.775,84 €	112.275,84 €

El gasto total al mes en concepto de personal en salarios brutos asciende a 7.375 con pagas prorrateadas, lo que supone un total de 88.500 € anuales. El gasto en cotizaciones a la Seguridad Social es de 1981,32 € al mes, lo que equivale a 23.775,84 € anuales. Y el gasto total en personal anual asciende a 112.275,84 €.

Inversiones en inmovilizado:

Las inversiones en inmovilizado vistas en el capítulo 7.2 contarán como un único pago a realizar en el primer ejercicio. Más adelante, para la elaboración del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias tendremos en cuenta sus amortizaciones.

Mercaderías:

Vamos a realizar el cálculo del gasto en compra de mercaderías a nuestros proveedores considerando que son gastos variables, pues el número de mercaderías que compramos dependen directamente de las ventas que consigamos, es decir, si no vendemos no compramos mercaderías. Este gasto consiste en lo que nos cuesta adquirir los productos que vendemos a nuestros clientes.

Tenemos pensado aplicar un margen a los productos no muy elevado de un 20% para los primeros tres ejercicios. De esta forma, podemos obtener los gastos variables a partir de las estimaciones de venta que hemos realizado anteriormente, si tenemos en cuenta que los precios utilizados tenían aplicado un 20% de margen a lo que nos costó adquirirlo a nosotros.

A continuación, vemos los gastos en mercaderías en los próximos tres ejercicios según las ventas estimadas para los tres escenarios estudiados:

Tabla 20 Estimación compra de mercaderías por escenario y año. Fuente: Elaboración propia

	Primer año	Segundo año	Tercer año
Pesimista	434.000 €	477.400 €	525.140 €
Objetivo	653.000 €	718.300 €	790.130 €
Optimista	1.023.000 €	1.125.300 €	1.237.830 €

Gastos fijos

Como gastos fijos constaran aquellos pagos de carácter general que tenemos que afrontar sea cual sea el volumen de ventas del negocio. En la siguiente tabla desglosamos la estimación de los mismos en coste mensual y el coste anual, que será constante en los tres primeros ejercicios.

Tabla 21 Estimación gastos fijos de Servichip. Fuente: Elaboración propia

	Coste mensual	Coste anual
Alquiler de la nave	1.000 €	12.000 €
Suministro de agua	30 €	360 €
Suministro de electricidad	200 €	2.400 €
Suministro de telefonía e internet	70 €	840 €
Seguro de empresa		900 €
Material de oficina	20 €	240 €
TOTAL		16.740 €

Gastos financieros

Al no solicitar inicialmente ningún crédito bancario, no tenemos pagos ni cobros en este concepto.

Ya hemos visto todos los cobros y los gastos que tendremos en nuestros primeros años, ahora vamos a realizar la previsión del plan de tesorería para los tres primeros ejercicios. Recordamos que para las ventas totales vamos a seleccionar las del escenario objetivos, al ser la estimación más probable.

Tabla 22 Previsión del plan de tesorería de los tres primeros años de Servichip. Fuente: Elaboración propia

	Primer año	Segundo año	Tercer año
COBROS			
Recursos propios (capital social)	36.000 €	0 €	0 €
Financiación ajena	0 €	0 €	0 €
Ventas totales	783.600 €	861.960 €	948.156 €
TOTAL COBROS	819.600 €	861.960 €	948.156 €
PAGOS			
Gastos de personal	112.275,84 €	112.275,84 €	112.275,84 €
Salarios brutos	88.500 €	88.500 €	88.500 €
Seguridad Social	23.775,84 €	23.775,84 €	23.775,84 €
Inversiones en inmovilizado	25.100 €		
Reforma del local	10.000 €		
Mobiliario	8.000 €		
Herramientas y utillaje	500 €		
Equipos informáticos	3.900 €		
Aplicaciones informáticas	2.700 €		
Mercaderías	653.000 €	718.300 €	790.130 €
Gastos generales	16.740 €	16.740 €	16.740 €
Alquiler de la nave	12.000 €	12.000 €	12.000 €
Suministro de agua	360 €	360 €	360 €
Suministro de electricidad	2.400 €	2.400 €	2.400 €
Suministro de telefonía e internet	840 €	840 €	840 €
Seguro de empresa	900 €	900 €	900 €
Material de oficina	240 €	240 €	240 €
Pago de Impuesto de Sociedades	-	1.796,12 €	3.951,02 €
Gastos financieros	0 €	0 €	0 €
TOTAL PAGOS	807.115,84 €	849.111,96 €	923.096,86 €
FLUJO DE CAJA (COBROS – PAGOS)	12.484,16 €	12.848,04 €	25.059,14 €
SALDO ANTERIOR		12.484,16 €	25.332,20 €
SALDO TESORERÍA	12.484,16 €	25.332,20 €	50.391,34 €

7.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

En este capítulo realizaremos la estimación de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Servichip, teniendo en cuenta su evolución en los tres próximos ejercicios.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias, también denominada Cuenta de Resultados, es un documento trascendental de las Cuentas Anuales de la empresa, ya que refleja los ingresos y gastos de la empresa en un ejercicio contable (normalmente un año natural), y permite determinar algo tan vital como si la empresa ha tenido beneficios o pérdidas. Por tanto, tiene como finalidad proporcionar información sobre la gestión económica de la empresa.

Su estructura se divide en dos partes, primero se obtiene el resultado de explotación fruto de restarle a los ingresos los gastos de explotación. Seguidamente se obtiene el resultado financiero al restarle a los ingresos los gastos financieros, formando los dos el resultado antes de impuestos.

Descontaremos la cuota a pagar por el Impuesto de Sociedades si procede, tendremos el resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas. A este resultado le deberíamos sumar el resultado de operaciones ininterrumpidas, que en nuestro caso no corresponde, y ya habremos obtenido el resultado del ejercicio.

Previamente vamos a determinar las amortizaciones de inmovilizado material:

Tabla 23 Amortizaciones de inmovilizado de Servichip. Fuente: Elaboración propia

Inmovilizado	Años de vida	Valor adquisición	Coefficiente de amortización anual	Cuota amortización anual
Edificios y construcciones (reforma de nave)	20	10.000 €	5 %	500 €
Mobiliario	10	8.000 €	10 %	800 €
Maquinaria y utillaje	10	500 €	10 %	50 €
Equipos informáticos	5	3.900 €	20 %	780 €
Aplicaciones informáticas	5	2.700 €	20 %	540 €
TOTAL AMORTIZACIONES				2.670 €

El método que hemos utilizado para obtener la cuota de amortización del inmovilizado es el método lineal, que consiste en sacar el porcentaje anual de amortización a partes iguales a lo largo de la vida útil del movilizadado en cuestión. Cumpliendo los límites legales establecidos de coeficiente máximo de amortización anual y periodo máximo de amortización.

Como vemos, ningún elemento del inmovilizado tiene una vida útil menor de 5 años, por lo que para los tres ejercicios que vamos a realizar la previsión de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias la cuota de amortización anual será de 2.670 € para el total del inmovilizado.

Tabla 24 Previsión Cuenta de Pérdidas y Ganancias tres primeros años de Servichip. Fuente: Elaboración propia

	Primer año		Segundo año		Tercer año	
	€	%	€	%	€	%
Importe neto cifra de negocios	783.600 €	100 %	861.960 €	100%	948.156 €	100 %
Aprovisionamientos	653.000 €	83,30 %	718.300 €	83,30 %	790.130 €	83,30 %
Gastos de personal	112.275,84 €	14,33 %	112.275,84 €	13,02 %	112.275,84 €	11,84 %
Salarios brutos	88.500 €	11,29 %	88.500 €	10,27 %	88.500 €	9,33 %
Seguridad Social	23.775,84 €	3,03 %	23.775,84 €	2,76 %	23.775,84 €	5,51 %
Otros gastos de explotación	16.740 €	2,14 %	16.740 €	1,94 %	16.740 €	1,76 %
Alquileres	12.000 €	1,53 %	12.000 €	1,39 %	12.000 €	1,27 %
Suministros	3.600 €	0,46 %	3.600 €	0,42 %	3.600 €	0,38 %
Material de oficina	240 €	0,03%	240 €	0,03 %	240 €	0,03%
Seguros	900 €	0,11 %	900 €	0,10 %	900 €	0,09 %
Amortización inmovilizado	2.670 €	0,34 %	2.670 €	0,31 %	2.670 €	0,28 %
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-1.085,84 €	-0,14 %	11.974,16 €	1,39 %	26.340,16 €	2,78 %
Ingresos financieros	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %
Gastos financieros	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %
RESULTADO FINANCIERO	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-1.085,84 €	-0,14 %	11.974,16 €	1,39 %	26.340,16 €	2,78 %
Impuesto sobre beneficios	0 €	0 %	1.796,12 €	0,21 %	3.951,02 €	0,42 %
RESULTADO DEL EJERCICIO	-1085,84 €	-0,14 %	10.178,04 €	1,18 %	22.389,14 €	2,36 %

De la estimación de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, que ha sido realizada con la estimación de ventas del escenario objetivo al considerarlo el más probable, podemos extraer que el primer año obtendremos pérdidas, aunque estas serán asumibles ya que son de tan solo 1.085 €. Los dos próximos años ya tendremos beneficios, de 10.178 € en el segundo ejercicio y de 22.389 € el tercero, así que la evolución del negocio es favorable.

Observamos que la partida con más peso respecto al importe de la cifra de negocios es la de aprovisionamientos, es decir, a los productos que compramos a nuestros proveedores para posteriormente venderlo. Esta partida tiene un gran peso debido a que aplicamos un margen bajo a los productos (del 20 %), y nos basamos en mover un volumen considerable de los mismos.

Otras partidas como los gastos de personal y otros gastos de explotación se mantienen fijos en estos tres años, ya que no tenemos pensado contratar a más personal ni ninguna otra variación en estos conceptos. Su peso baja progresivamente respecto a las ventas debido al aumento de estas últimas.

El resultado financiero es inexistente, ya que la empresa no ha pedido ningún crédito bancario y se financia exclusivamente con los recursos propios.

Hay que mencionar que el tipo impositivo del Impuesto de Sociedades que aplicaremos es del 15%, ya que nos acogemos al tipo impositivo especial para emprendedores, que reduce el tipo impositivo del 25 % general al 15% durante los dos primeros años que una nueva empresa tenga resultados positivos. Como el primer año el resultado de la empresa se estima que sea negativo, lo aplicaremos durante los dos siguientes ejercicios.

7.5 Balance

El Balance es un documento contable de las Cuentas Anuales de la empresa, que refleja el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la empresa en un momento determinado, que coincide con la fecha de cierre del ejercicio contable, por lo general el año natural.

Está compuesto por cinco grandes grupos: el activo no corriente, el activo corriente, el patrimonio neto, el pasivo no corriente y el pasivo corriente. La suma del activo es siempre igual a la suma del pasivo y patrimonio neto.

En la siguiente tabla elaboramos la estimación del balance para los tres primeros ejercicios:

Tabla 25 Previsión Balance de los tres primeros años de Servichip. Fuente: Elaboración propia

	Primer año	Segundo año	Tercer año
ACTIVO	34.914,16 €	45.092,20 €	67.481,34 €
ACTIVO NO CORRIENTE	22.430 €	19.760 €	17.090 €
Inmovilizado intangible	2.700 €	2.700 €	2.700 €
Inmovilizado material	22.400 €	22.400 €	22.400 €
Amortización acumulada	-2.670 €	-5.340 €	-8.010 €
ACTIVO CORRIENTE	12.484,16 €	25.332,20 €	50.391,34 €
Existencias	7.490,50	15.199,32 €	30.234,80 €
Deudores comerciales	0 €	0 €	0 €
Efectivo	4.993,66	10.132,88 €	20.154,54
PATRIMONIO NETO	34.914,16 €	45.092,20 €	67.481,34 €
Fondos propios	34.914,16 €	45.092,20	67.481 €
Capital social	36.000 €	36.000 €	36.000 €
Reserva legal	0 €	0 €	1.017,80 €
Resultado de ejercicios anteriores	0 €	-1.085,84 €	8074,40 €
Resultado del ejercicio	-1.085,84 €	10.178,04€	22.389,14 €
PASIVO	0 €	0 €	0 €
PASIVO NO CORRIENTE	0 €	0 €	0 €
PASIVO CORRIENTE	0 €	0 €	0 €
Proveedores	0 €	0 €	0 €
Impuestos a pagar	0 €	0 €	0 €

Tenemos que aclarar que al realizar el cálculo de tesorería, se calcularon las compras de mercaderías como un gasto variable dependiente de las ventas de la empresa, aplicando un margen del 20% a todos los productos que comercializamos. Según este método de estimación del valor de las compras de mercaderías realizadas, todas las compras que hacemos de productos que hacemos a los proveedores, los vendemos inmediatamente después a los clientes, sin existir existencias en nuestros almacenes.

Este dato es irreal, y lo asumimos por la dificultad que supone estimar el valor de las existencias que tenemos en almacén. Pero para corregirlo y reflejar unos balances más realistas, vamos a aplicar un 60% del efectivo que tenemos disponible en cada ejercicio a la compra de mercaderías, ya que el tener tanto efectivo no nos supone ninguna ventaja en nuestro negocio al no tener ningún problema de liquidez, y tener un mayor número de existencias en los almacenes nos permite poder satisfacer con mayor rapidez a nuestros clientes. Además tenemos almacenes de gran tamaño que podemos aprovechar.

Así pues, en la siguiente tabla reflejamos como pasamos del efectivo estimado en el plan de tesorería, a su inversión en la compra de existencias que vemos en los balances provisionales:

Tabla 26 Efectivo y existencias Servichip. Fuente: Elaboración propia

	Primer ejercicio	Segundo ejercicio	Tercer ejercicio
Efectivo	12.484,16 €	25.332,20 €	50.391,34 €
% efectivo dedicado a stock de existencias	60 %	60 %	60 %
Existencias finales	7.490,50	15.199,32 €	30.234,80 €
Efectivo final	4.993,66	10.132,88 €	20.154,54

Lo primero que nos llama la atención al analizar nuestro balance de situación, es la inexistencia del pasivo. Esto quiere decir que la empresa se financia totalmente con recursos propios, provenientes del capital aportado por los socios, y de los beneficios obtenidos por la actividad. De esta forma la empresa tiene una situación de máxima estabilidad, no tendremos que responder ante terceros en ningún caso, lo que es muy positivo para la empresa.

El fondo de maniobra es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, en nuestro caso al no tener pasivo corriente, es decir, obligaciones a corto plazo, el fondo de maniobra es siempre positivo. No tiene sentido analizar esta variable en nuestro caso, pues es obvio que al no tener obligaciones a corto plazo no necesitamos tener capacidad de respuesta ante ellas.

La parte negativa es que es posible que tengamos recursos ociosos, podríamos financiarnos con pasivo e invertir en la empresa para hacerla más grande, algo que sin duda tenemos pensado hacer en años venideros, pero no lo vemos necesario en estos momentos y hemos decidido apostar por una financiación 100% propia, como muestra de la gran confianza que tenemos en el negocio.

Lo mismo ocurre a la hora de analizar el endeudamiento y liquidez de la empresa, pues al no existir pasivo el endeudamiento es nulo. La empresa tiene una autonomía y una estabilidad máxima, lo que puede atraer a posibles inversores. Igualmente posee una liquidez máxima, pudiendo hacer frente a todos los pagos con inmediatez, lo que nos permite negociar mejores precios con los proveedores.

Para finalizar el análisis financiero es necesario calcular el VAN (valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno), que miden la rentabilidad del negocio. El VAN de un momento determinado se calcula sumando los flujos de caja que hemos obtenido a lo largo de los años de actividad empresarial, descontándoles una tasa de descuento para mostrar su valor actualizado, y restándole la inversión inicial. Nosotros vamos a calcular el VAN en el tercer año de actividad, ya que es el último año en el que hemos calculado nuestras proyecciones.

La tasa de descuento a usar es 7%, ya que es una estimación del tipo de interés que tendríamos que soportar en caso de solicitar financiación ajena.

En lo que respecta al TIR, este se calcula despejando la tasa de descuento que deja el VAN a 0, y determina la tasa de rentabilidad de los flujos de caja actualizados generados por la inversión realizada.

Tabla 27 Cálculo del VAN y TIR del negocio en el tercer año. Fuente: Elaboración propia

Inversión Inicial	25.100 €
Flujo de caja neto primer año	12.484,16 €
Flujo de caja neto segundo año	12.848,02 €
Flujo de caja neto tercer año	25.059,14 €
VAN	18.245,11 €
TIR	37,44 %

El VAN ya es positivo en el tercer año de actividad, en el tercer año la rentabilidad respecto a la inversión realizada es de 18.245,11 €, por lo que se puede afirmar que el negocio es viable y altamente rentable.

Por su parte, el TIR es del 37,44 %, una tasa de rentabilidad imposible de conseguir invirtiendo en cualquier activo financiero, lo que justifica la apertura del negocio. Además hay que destacar que los cálculos son para el tercer año, un plazo muy corto para la larga vida que se espera de una empresa, si en tres años el negocio ya genera estas buenas rentabilidades, a largo plazo puede alcanzar unas tasas realmente elevadas.

7.6 Epílogo

El análisis económico-financiero es una parte fundamental del plan de negocio porque nos permite determinar si el negocio será rentable o no, que es al fin y al cabo el objetivo final de toda empresa.

Lo primero que hemos hecho es establecer una estimación de ventas para los tres primeros años, en tres escenarios, pesimista, objetivo y optimista, considerando el objetivo como el más probable.

Después hemos establecido nuestro plan de inversión y financiación. En la inversión destacan las partidas de reforma de la nave y mobiliario, que nos costarán 10.000 € y 8.000 € respectivamente, sin dejar de lado la inversión en equipos informáticos y aplicaciones informáticas.

Para financiarnos, hemos decidido no solicitar ningún préstamo, pues con la aportación inicial de los socios es suficiente para afrontar las inversiones que tenemos que realizar para poner en marcha la empresa.

Seguidamente hemos realizado nuestro plan de tesorería, y a continuación la cuenta de pérdidas y ganancias para los tres primeros años. El primer año tenemos pérdidas, aunque están son pequeñas y asumibles, y los dos siguientes ejercicios tenemos ganancias de 10.178,04 € y 22.389,14 €, lo que muestra una evolución muy favorable del negocio.

Hemos terminado analizando el balance, en el que destaca la ausencia de pasivo al habernos financiado enteramente con recursos propios, dotando a la empresa de una gran estabilidad, liquidez y autonomía.

Por último, se ha calculado el VAN y el TIR para analizar la viabilidad y rentabilidad del proyecto, lo que ha corroborado unas muy buenas rentabilidades con un VAN del 18.245,11 € en el tercer año, y un TIR del 37,44 %. Con esto queda justificado y recomendado el emprendimiento en el proyecto empresarial.

8. Conclusiones

La informática tiene su origen hace miles de años, cuando el hombre inventó el ábaco para que le ayudara a realizar cálculos matemáticos. Ha presentado una rápida evolución durante el siglo XX, y a un ritmo vertiginoso en el último cuarto de siglo, gracias a los avances en la minituarización. Hoy en día continúa a un ritmo rápido de evolución, por lo que no paran de salir al mercado productos nuevos que mejoran a los anteriores y proporcionan una buena oportunidad de negocio.

El sector de la informática pertenece al conocido como Hipersector TIC, y se puede dividir a la vez en la venta de software, hardware y a la prestación de servicios informáticos. Sobre su proyección a futuro, hay división de opiniones de los expertos, pero ganan las que dicen que el sector crecerá en los próximos años.

La coyuntura económica del país sigue siendo delicada, aunque lleva unos años creciendo a un ritmo sostenido, así como la proyección es que el crecimiento se mantenga en los próximos años.

En cuanto al análisis del macroentorno con la herramienta PESTEL, la situación política es inestable en España, por la diversidad del parlamento y la dificultad para llegar a acuerdos entre partidos políticos. Los factores socio-demográficos auguran un futuro negro para el país, pues se está sufriendo un envejecimiento creciente de la población causado por una baja natalidad y un aumento de la esperanza de vida, lo que llevará a tener tasas de dependencia desorbitadas a medio y largo plazo. Por los factores tecnológicos, la tecnología evoluciona a gran velocidad, permitiendo comercializar productos nuevos cada poco tiempo, y exigiendo tener que estar en constante aprendizaje y reciclaje.

El estudio de las cinco fuerzas de Porter para analizar el microentorno ha dado como resultado una amenaza de nuevos competidores alta, una amenaza de productos sustitutivos baja, un poder de negociación de los clientes alto, y un poder de negociación de los proveedores bajo, lo que determina que la rivalidad entre los competidores y el atractivo del sector se sitúan en intensidad media.

Tenemos grandes competidores que disputan el mismo mercado directamente, como pueden ser PC Componentes y Amazon, además de otros competidores como las grandes superficies o las franquicias de informática. El sector presenta una competencia muy alta.

La localización del negocio se ubicará en una nave del polígono de Xirivella (Valencia), debido al asequible alquiler y a la buena conexión y rápido acceso con las principales carreteras del país.

La misión de la empresa es “ofrecer a todos nuestros clientes los últimos y mejores productos informáticos y tecnológicos a un precio asequible, siempre con un trato personalizado y un buen servicio postventa”.

La visión es “ser la compañía venta online de informática y tecnología que más confianza y fiabilidad inspire a los consumidores en España, ofreciendo todas las soluciones que

nuestros clientes requieran con rapidez y eficacia". Y los valores de Servichip son simplicidad, integridad, confianza, pasión, constancia y gratitud.

La forma jurídica elegida para la empresa es una Sociedad Limitada, ya que no se desea comprometer el patrimonio personal de los socios. El capital inicial será de 36.000 € desembolsado a partes iguales por los tres socios.

Tras realizar una segmentación de mercado, se ha determinado que el público objetivo son residentes en España, jóvenes y adultos con un poder adquisitivo medio-alto, ambiciosos, curiosos y dinámicos, y que usan la tecnología diariamente.

Servichip va a comercializar una gran variedad de productos como componentes informáticos, periféricos, portátiles, ordenadores de sobremesa, smartphones, consolas, televisores, cámaras, tabletas... y se dará valor añadido a las ventas ofreciendo servicios como montaje de ordenadores, asesoramiento para la compra y reparación de equipos.

Se mantendrá un precio bajo durante los tres primeros años, con poco margen, para igualar a los gigantes de la industria y poder así hacerse un hueco en un sector con tanta competencia.

La promoción se va a realizar totalmente online, con la web de la empresa como eje central para lanzar mensajes al público objetivo. Y poniendo en marcha otras iniciativas como una activa campaña en redes sociales y presencia en foros y comunidades online.

La distribución es clave en el negocio, ya que es fundamental realizar entregas rápidas, de un día a otro si tenemos el producto en stock. Para ello se llegará a acuerdos comerciales con diferentes compañías de transporte.

La inversión inicial en inmovilizado asciende aun total de 25.100€, y la empresa se financiará exclusivamente con recursos propios, ya que con el capital inicial es suficiente para cubrir todas las inversiones.

Al realizar la previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias, se puede ver que en el primer ejercicio habrá pérdidas, siendo estas ligeras y soportables de apenas 1.085€. En el segundo y tercer ejercicio el negocio ya generará beneficios por una cifra de 10.178 y 22.389 €, siendo la evolución del negocio muy favorable.

Del análisis del balance destaca la ausencia de pasivo, al optar los socios por financiar a la empresa totalmente con recursos propios. Es posible la existencia de recursos ociosos, pero a cambio se consigue una situación de máxima estabilidad, con gran liquidez y enorme autonomía.

Una vez calculado el VAN y el TIR, se concluye en que el negocio ya resulta rentable en el tercer ejercicio, siendo viable económicamente y muy recomendada su puesta en marcha.

Bibliografía

Libros y monografías:

GUIJARRO MARTINEZ, F & BLASCO RUIZ, A. (2001). Contabilidad Analítica. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. & WHITTINGTON, R. (2010). Fundamentos de Estrategia. Madrid: Pearson Educación.

MARÍ VIDAL. S; MATEOS RONCO. A; POLO GARRIDO. F. (2013). Análisis económico-financiero: supuestos prácticos. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia, Ref. Editorial: 4013.

MATEOS RONCO. A (2013). Apuntes de la asignatura Contabilidad General y Analítica. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

RIBES, G., HERRERO, A., PERELLÓ, R. (2012). Los Recursos Humanos en la empresa. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

RIVERA VILAS, LUÍS MIGUEL. (2012). Decisiones en marketing cliente y empresa. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia, Ref. Editorial: 575.

Páginas web:

- Amazon España: <https://www.amazon.es/> (Consultada 20 de julio de 2017).
- Arrabe Asesores. “¿Qué obligaciones debe cumplir la Sociedad Limitada?”.<http://www.arrabeasesores.es/noticias/detalle/obligaciones-sociedad-limitada> (Consultada 5 de agosto de 2017).
- Asociación Multisectorial de Empresas de Electrónica, las Tecnologías de la Información y la Comunicación, de las Telecomunicaciones y los Contenidos Digitales): <http://ametic.es> (Consultada 20 de junio de 2017 y 22 de junio de 2017).
- Britannica: <https://www.britannica.com/> (Consultada 12 de junio de 2017).
- Computer History: <http://www.computerhistory.org> (Consultada 9 de junio de 2017).
- Espacio Ciencia: <https://espaciociencia.com/> (Consultada 10 de junio de 2017).
- Fnac: <https://www.fnac.es/> (Consultada 20 de julio de 2017).
- Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es/> (Consultada 25 de junio de 2017, 6 de julio de 2017 y 7 de julio de 2017).

- iPyme, del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad: <http://www.ipyme.org/> (Consultada 5 de agosto de 2017 y 22 de agosto de 2017).
- Mac History: <http://www.mac-history.net> (Consultada 15 de junio de 2017).
- Media Markt: <http://www.mediamarkt.es> (Consultada 20 de julio de 2017).
- Milanuncios: <https://www.milanuncios.com> (Consultada 28 de julio de 2017).
- Ministerio de Hacienda. “Informe de situación de la economía española en 2016”: <http://www.minhfp.gob.es/Documentacion/Publico/CDI/Estabilidad%20Presupuestaria/Situacion%20Economia%202016.pdf> (Consultada 25 de junio de 2017).
- MVP Asesores. “Sociedad Limitada: fiscalidad y trámites asociados”.: <https://www.mvpasesores.com/revista/sociedad-limitada-fiscalidad.aspx> (Consultada 8 de agosto de 2017).
- Neoteo: <http://www.neoteo.com> (Consultada 14 de junio de 2017).
- NNDB: <http://nndb.com/> (Consultada 10 de junio de 2017).
- Old Computers: www.oldcomputers.net (Consultada 10 de junio de 2017).
- PC Componentes: <https://www.pccomponentes.com/> (Consultada 20 de julio de 2017).
- Proyecta y Aprende: www.proyectayaprende.com (Consultada 25 de junio de 2017).
- Seguridad Social: <http://www.seg-social.es/> (Consultada 22 de agosto de 2017).
- TCO Certified: <http://www.tcocertified.com> (Consultada 10 de julio de 2017).
- Universidad de Murcia. Informe sobre la historia de la informática: <http://www.um.es/docencia/barzana/IACCSS/Historia-de-la-informatica.html> (Consultada 9 de junio de 2017).

ANEXOS

ANEXO 1 - Estatutos de Servichip S.L.

Estatutos de SERVICHIP S.L.

(Adaptados al Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital).

TÍTULO I.- DENOMINACIÓN, DURACIÓN, DOMICILIO Y OBJETO

Artículo 1º.-Denominación

La Sociedad se denominará “SERVICHIP S.L.”, y se registrará por su contrato constitutivo, por los presentes estatutos y en lo en ellos no dispuesto, por la Ley de Sociedades de Capital.

Artículo 2º.-Duración

La Sociedad tendrá una duración de carácter indefinido, dándose comienzo al inicio de sus operaciones el día siguiente al del otorgamiento de su escritura constitutiva, sin perjuicio de las consecuencias legales previstas para los actos y contratos celebrados en nombre de la Sociedad en momentos anteriores al de su inscripción en el Registro Mercantil. Los ejercicios sociales se computarán por años naturales.

Artículo 3º.-Domicilio

El domicilio de la Sociedad se halla situado en XIRIVELLA calle El Xiprer número 2.

Artículo 4º.-Objeto social

El objeto social de la Sociedad será la venta y reparación de equipos informáticos y tecnológicos.

TÍTULO II.- CAPITAL SOCIAL Y PARTICIPACIONES

Artículo 5º.-Capital social

El capital social será de 36.000 euros, dividido en participaciones de 120 euros de valor nominal cada una de ellas, numeradas de manera correlativa con los números 1 a 300.

Dicho capital se halla totalmente suscrito y desembolsado mediante aportaciones dinerarias realizadas por los socios fundadores a título de propiedad.

Artículo 6º.-Prohibiciones sobre las participaciones

Las participaciones no podrán ser incorporadas a títulos valores, ni representadas mediante anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.

Artículo 7º.-Título de propiedad sobre las participaciones

No podrán emitirse resguardos provisionales acreditativos de la propiedad sobre una o varias participaciones sociales, siendo el único título de propiedad la escritura constitutiva de la Sociedad o, en su caso, los documentos públicos en los que se acrediten las subsiguientes adquisiciones de dichas participaciones.

Artículo 8º.-Libro Registro de Socios

La sociedad llevará un Libro Registro de Socios cuya custodia y llevanza corresponde al órgano de administración, en el que se harán constar la titularidad originaria y las sucesivas transmisiones, voluntarias o forzosas, de las participaciones sociales, y la constitución de derechos reales y otros gravámenes que sobre ellas pueda realizarse, indicando en cada anotación la identidad y el domicilio del titular de la participación o del derecho de gravamen constituido sobre ella. Sólo podrá rectificarse su contenido si los interesados no se oponen a ello en el plazo de un mes desde la notificación fehaciente del propósito de proceder a la misma. Cualquier socio tendrá derecho a examinar el contenido del Libro, y tendrán derecho a obtener certificación de las participaciones, derechos o gravámenes registrados a su nombre tanto los socios como los titulares de los derechos reales o gravámenes que se hayan hecho constar en él. Los datos personales de los socios podrán modificarse a su instancia, sin que surta efectos entre tanto frente a la sociedad.

Artículo 9º.-Reglas generales sobre transmisiones de las participaciones y constitución de cargas o gravámenes sobre las mismas

Toda transmisión de las participaciones sociales o constitución de cargas o gravámenes sobre las mismas deberá constar en documento público, y deberán ser comunicadas por escrito a la Sociedad.

Artículo 10º.- Transmisiones

A) Voluntarias por actos ínter vivos.

Será libre toda transmisión voluntaria de participaciones sociales realizada por actos ínter vivos, a título oneroso o gratuito, entre socios, así como las realizadas a favor del cónyuge, ascendientes o descendientes del socio, o en favor de sociedades pertenecientes al mismo grupo de la transmitente, en los términos establecidos en el Artículo 42 del Código de Comercio. Las demás transmisiones por actos ínter vivos se sujetarán a lo dispuesto en la ley.

B) Mortis causa.

Será libre toda transmisión mortis causa de participaciones sociales, sea por vía de herencia o legado en favor de otro socio, en favor de cónyuge, ascendiente o descendiente del socio. Fuera de estos casos, en las demás transmisiones mortis causa de participaciones sociales los socios sobrevivientes, y en su defecto la Sociedad, gozarán de un derecho de adquisición preferente de las participaciones sociales del socio fallecido, apreciadas en el valor razonable que tuvieren el día del fallecimiento del socio y cuyo precio se pagará al contado; tal derecho deberá ejercitarse en el plazo máximo de tres meses a contar desde la comunicación a la Sociedad de la adquisición hereditaria.

A falta de acuerdo sobre el valor razonable de las participaciones sociales o sobre la persona o personas que hayan de valorarlas y el procedimiento a seguir para su valoración, las participaciones serán valoradas en los términos previstos en los artículos 100 y siguientes de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Transcurrido el indicado plazo, sin que se hubiere ejercitado fehacientemente ese derecho, quedará consolidada la adquisición hereditaria.

C) Normas comunes.

1. La adquisición, por cualquier título, de participaciones sociales, deberá ser comunicada por escrito al órgano de administración de la Sociedad, indicando el nombre o denominación social, nacionalidad y domicilio del adquirente.

2. El régimen de la transmisión de las participaciones sociales será el vigente en la fecha en que el socio hubiere comunicado a la sociedad el propósito de transmitir o, en su caso, en la fecha del fallecimiento del socio o en la de adjudicación judicial o administrativa.

3. Las transmisiones de participaciones sociales que no se ajusten a lo previsto en estos estatutos, no producirán efecto alguno frente a la sociedad.

Artículo 11º.-Copropiedad, usufructo, prenda y embargo de las participaciones sociales.

La copropiedad, usufructo, prenda y embargo de las participaciones sociales se regirá por las disposiciones legales previstas al efecto.

TÍTULO III.-ÓRGANOS SOCIALES

Artículo 12º.- Junta general

A) Convocatoria. Las juntas generales se convocarán mediante anuncio individual y escrito que será remitido por correo certificado con acuse de recibo dirigido al domicilio que a tal efecto conste en el Libro Registro de Socios. Los socios que residan en el extranjero deberán designar un domicilio del territorio nacional para notificaciones.

B) Adopción de acuerdos. Los acuerdos sociales se adoptarán por mayoría de los votos válidamente emitidos, siempre que representen al menos un tercio de los votos correspondientes a las participaciones sociales en que se divide el capital social, no computándose los votos en blanco.

No obstante y por excepción a lo dispuesto en el apartado anterior, se requerirá el voto favorable:

a) De más de la mitad de los votos correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social, para los acuerdos referentes al aumento o reducción de capital social, o, cualquier otra modificación de los estatutos sociales para los que no se requiera la mayoría cualificada que se indica en el apartado siguiente.

b) De al menos dos tercios de los votos correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social, para los acuerdos referentes a la transformación, fusión o escisión de

la sociedad, a la supresión del derecho de preferencia en los aumentos de capital, a la exclusión de socios, a la autorización a los administradores para que puedan dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social.

Lo anterior se entiende sin perjuicio de la aplicación preferente de las disposiciones legales imperativas que, para determinados acuerdos, exijan el consentimiento de todos los socios o impongan requisitos específicos.

Artículo 13º. Órgano de administración: modo de organizarse.

1. La administración de la sociedad podrá confiarse a un órgano unipersonal (administrador único), a varios administradores solidarios, a varios administradores mancomunados o a un consejo de administración con un número mínimo de 1 administrador y un número máximo de 3 administradores.

2. Corresponde a la junta general, por mayoría cualificada y sin que implique modificación estatutaria, la facultad de optar por cualquiera de los modos de organizar la administración de la Sociedad.

3. Los administradores ejercerán su cargo por tiempo indefinido, salvo que la Junta general, con posterioridad a la constitución, determine su nombramiento por plazo determinado.

4. El cargo de administrador no es retribuido.

Artículo 14º. Poder de representación.

En cuanto a las diferentes formas del órgano de administración, se establece lo siguiente:

1. En caso de que exista un Administrador único, el poder de representación corresponderá al mismo.

2. En caso de que existan varios Administradores solidarios, el poder de representación corresponderá a cada uno de ellos.

3. En caso de que existan varios Administradores conjuntos, el poder de representación corresponderá y se ejercerá mancomunadamente por dos cualesquiera de ellos.

4. Cuando se trate de un Consejo de Administración, éste actuará colegiadamente.

Artículo 15º. Régimen del Consejo de Administración

1. Composición

El Consejo de Administración elegirá de su seno un Presidente y un Secretario y, en su caso, uno o varios Vicepresidentes o Vicesecretarios, siempre que tales nombramientos no hubieren sido realizados por la Junta General o los fundadores al tiempo de designar a los Consejeros. 214

2. Convocatoria

La convocatoria del Consejo corresponde a su Presidente, o a quien haga sus veces, quien ejercerá dicha facultad siempre que lo considere conveniente y, en todo caso, cuando lo soliciten al menos dos Consejeros, en cuyo caso deberá convocarlo para ser celebrado dentro de los quince días siguientes a su petición. La convocatoria se efectuará mediante escrito dirigido personalmente a cada Consejero y remitido al domicilio a tal fin designado por cada uno de ellos o, a falta de determinación especial, al registral, con cinco días de antelación a la fecha de la reunión; en dicho escrito se indicará el día, hora y lugar de reunión.

Salvo acuerdo unánime, el lugar de la reunión se fijará en el municipio correspondiente al domicilio de la sociedad.

El Consejo quedará válidamente constituido, sin necesidad de previa convocatoria, siempre que estén presentes la totalidad de sus miembros y todos ellos acepten por unanimidad la celebración del mismo.

3. Representación

Todo Consejero podrá hacerse representar por otro. La representación se conferirá por escrito y con carácter especial para cada reunión, mediante carta dirigida al Presidente.

4. Constitución

El Consejo quedará válidamente constituido cuando concurran a la reunión, presentes o representados, más de la mitad de sus componentes.

5. Forma de deliberar y tomar acuerdos

Todos los Consejeros tendrán derecho a manifestarse sobre cada uno de los asuntos a tratar, sin perjuicio de que corresponde al Presidente el otorgamiento de la palabra y la duración de las intervenciones.

Necesariamente se someterán a votación las propuestas de acuerdos presentadas por, al menos, dos Consejeros. Cada miembro del Consejo puede emitir un voto. Los acuerdos se adoptarán por mayoría absoluta de los Consejeros concurrentes a la sesión, salvo disposición legal específica. El voto del Presidente será dirimente.

6. Acta

Las discusiones y acuerdos del Consejo se llevarán a un libro de actas que serán firmadas por el Presidente y el Secretario del Consejo. Las actas serán aprobadas por el propio órgano, al final de la reunión o en la siguiente; también podrán ser aprobadas por el Presidente y el Secretario, dentro del plazo de siete días desde la celebración de la reunión del Consejo, siempre que así lo hubieren autorizado por unanimidad los Consejeros concurrentes a la misma.

7. Delegación de facultades

El Consejo de Administración podrá designar de su seno una Comisión Ejecutiva o uno o varios Consejeros Delegados, determinando en todo caso, bien la enumeración

particularizada de las facultades que se delegan, bien la expresión de que se delegan todas las facultades legal y estatutariamente delegables.

La delegación podrá ser temporal o permanente. La delegación permanente y la designación de su titular requerirán el voto favorable de al menos dos terceras partes de los componentes del Consejo y no producirá efecto alguno hasta su inscripción en el Registro Mercantil.

8. Autorregulación

En lo no previsto, y en cuanto ni se oponga a las disposiciones imperativas, el Consejo podrá regular su propio funcionamiento.

TÍTULO IV.- EJERCICIO SOCIAL Y CUENTAS ANUALES

Artículo 16º.-Ejercicio social

Los ejercicios sociales comienzan el 1 de enero y finalizan el 31 de diciembre de cada año natural. Por excepción, el primer ejercicio social comprende desde el principio de las operaciones de la Sociedad hasta el 31 de diciembre de ese mismo año.

Artículo 17º.-Cuentas Anuales

Las cuentas y el informe de gestión, así como, en su caso, su revisión por auditores de cuentas, deberán ajustarse a las normas legales y reglamentarias vigentes en cada momento. La distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital. 216

Los socios tienen derecho a examinar la contabilidad en los términos previstos en la Ley.

TÍTULO V.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA SOCIEDAD

Artículo 18º.-Disolución y liquidación

1. La disolución y liquidación de la sociedad, en lo no previsto por estos Estatutos, quedará sujeta a las especiales disposiciones contenidas en la Ley.
2. Quienes fueren Administradores al tiempo de la disolución quedarán convertidos en liquidadores salvo que, al acordar la disolución, los designe la Junta General.