



Implantación de un modelo de negocio de venta y mantenimiento de tabletas electrónicas. Aplicación del cuadro de mando integral a la gestión del negocio.

ALUMNO: JOSE MARTINEZ CORTINAS

DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO

Valencia, julio de 2015





AGRADECIMIENTOS

A mis padres José y Soledad por su constante dedicación y seguimiento en mis estudios, encaminados a que tuviera una formación universitaria y adquiriera conocimientos con los que tener una mirada crítica de la vida.

A mi hermana Mercedes, por acompañarme desde la infancia.

A Mireya por acompañarme desde la madurez.

A Aurelio, por su indispensable ayuda y dedicación.





INDICE

1.- Introducción	11
1.1 Resumen	13
1.2 Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas	14
1.3 Objetivos	15
2.- Antecedentes y situación actual	17
2.1 La idea. Motivación	19
2.2 Información histórica de la tableta	20
2.3 Situación actual	26
2.3.1 Situación en España	26
2.3.2 Situación en el mundo	29
3.- Plan de empresa	31
3.1 Introducción del plan de empresa	33
3.1.1 Resumen ejecutivo	33
3.1.2 Empresario	46
3.2 Estudio del entorno y del mercado	46
3.2.1 Análisis del entorno	46
3.2.2 Mercado	85
3.2.3 Determinación de oportunidades y amenazas	97
3.3 Plan de marketing	101
3.3.1 Política de producto	102
3.3.2 Política de precio	105
3.3.3 Política de distribución	112
3.3.4 Política de comunicación	122
3.4 Plan de producción y operaciones	127
3.4.1 Características de las operaciones a realizar	127
3.4.2 Recursos necesarios	128
3.5 Recursos humanos	131
3.5.1 Distribución laboral	131
3.5.2 Descripción de los puestos de trabajo	133
3.5.3 Valoración del perfil profesional	136
3.6 Aspectos jurídicos-mercantiles	142
3.6.1 Formas jurídicas	142
3.6.2 Sociedad de Responsabilidad Limitada	143
3.7 Plan económico-financiero	148
3.7.1 Plan de inversión	148
3.7.2 Préstamo	149
3.7.3 Previsión de ingresos y gastos	150
3.7.4 Plan de tesorería	157
3.7.5 Cuenta de pérdidas y ganancias	158
3.7.6 Balance de situación	159



3.7.7 Análisis de ratios	159
3.8 Plan estratégico	163
4.- Desarrollo	
(Implantación del cuadro de mando integral al negocio)	167
4.1 ¿Qué es y en qué consiste el CMI?	169
4.2 Historia y evolución del CMI	172
4.3 Proceso de construcción del CMI	174
4.3.1 Definir la arquitectura de la medición	174
4.3.2 Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos	176
4.3.3 Seleccionar y diseñar indicadores	177
4.3.4 La construcción del plan de implantación	178
4.3.5 Marco temporal para la implantación	179
5.- Propuesta de actuación y/o conclusiones	181
Bibliografía	187
Biografías	199
Anexos	203



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Teleautógrafo	21
Ilustración 2. Rand Tablet	21
Ilustración 3. Alan Kay Dynabook	22
Ilustración 4. Osborne 1 Portable Computer	22
Ilustración 5. Epson HX-20	23
Ilustración 6. Atari Portfolio	23
Ilustración 7. GridPad	24
Ilustración 8. Palm Pilot	24
Ilustración 9. Compaq Concerto	24
Ilustración 10. Nokia 510 webtablet	25
Ilustración 11. Nokia 770 Internet Tablet Ilustración	25
Ilustración 12. Asus EEE PC T91 Ilustración	25
Ilustración 13. Presentación del IPAD.	26
Ilustración 14. Tableta	37
Ilustración 15. Aqua-Multiespacio	112
Ilustración 16. Situación geográfica de Aqua Multiespacio	113
Ilustración 17. Semisótano	114
Ilustración 18. Planta Calle	115
Ilustración 19. Planta 1	116
Ilustración 20. Planta 2	117
Ilustración 21. Planta 3	118
Ilustración 22. Foto del establecimiento 1	119
Ilustración 23. Foto del establecimiento 2	120
Ilustración 24. Foto del establecimiento 3	120
Ilustración 25. Mesa de exposición	121
Ilustración 26. Accesorios	121
Ilustración 27. Mesa de tabletas	130
Ilustración 27. Accesorios	130
Ilustración 29. Mostrador	130
Ilustración 30. Isla de mantenimiento	130
Ilustración 31. Escritorio profesional	131
Ilustración 32. Cajoneras	131

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Evolución trimestral del comercio electrónico en España	27
Gráfico 2. Volumen de negocio del comercio electrónico	28
Gráfico 3. Tabletas vendidas en el 3er trimestre 2014. Mundo	42
Gráfico 4. Evolución de la estimación de voto en España	47
Gráfico 5. El impuesto de sociedades en Europa en 2014	61
Gráfico 6. Ciclos de Kondratieff	62
Gráfico 7. PIB en España. Ciclos de Juglar	62
Gráfico 8. Peso de las comunidades en el PIB nacional	63
Gráfico 9. Evolución del PIB 2007-2014	64
Gráfico 10. Evolución del IPC	65
Gráfico 11. Evolución de la tasa mensual del IPC	65
Gráfico 12. Evolución intertrimestral de la ocupación	66
Gráfico 13. Evolución del total de ocupados	66
Gráfico 14. Evolución IBEX 35 en los últimos años	67
Gráfico 15. Estructura de la población española	72
Gráfico 16. La empresa como sistema abierto	75
Gráfico 17. Las dimensiones de la empresa	75
Gráfico 18. Cambio climático	79
Gráfico 19. Las 5 fuerzas de Porter	83
Gráfico 20. Marca y modelo de tableta	86
Gráfico 21. Motivo compra tableta	87
Gráfico 22. Tableta como sustituto	87
Gráfico 23. Marca de Smartphone según sistema operativo	88
Gráfico 24. ¿Cuánto tiempo usas tu tablet al día?	89
Gráfico 25. Uso de tablet por motivo personal o profesional	90
Gráfico 26. Categorías de aplicaciones descargadas	91
Gráfico 27. ¿Utilizas la tableta para realizar compras?	92
Gráfico 28. Método DAFO	97
Gráfico 29. Análisis CAME	99
Gráfico 30. Marketing Mix	102
Gráfico 31. Diagrama de conversión/venta	123
Gráfico 32. Estrategia SEO. Interno	124
Gráfico 33. Estrategia SEO. Externo	124
Gráfico 34. Evolución de la expansión	163
Gráfico 35. Cuadro de Mando Integral	171
Gráfico 36. Organigrama TAB	175



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Top five tablet vendors	29
Tabla 2. Población en Valencia y área metropolitana	42
Tabla 3. Datos económicos de la provincia de Valencia	44
Tabla 4. Inversión inicial	44
Tabla 5. Cálculo de VAN y TIR	45
Tabla 6. Tramos del IRPF	49
Tabla 7. Efecto de los mínimos familiares	50
Tabla 8. Comparativa fiscal de productos de ahorro	52
Tabla 9. Simulación del efecto fiscal de un plan de pensiones	53
Tabla 10. Ejemplo 1	54
Tabla 11. Ejemplo 2	55
Tabla 12. Tarifa estatal	56
Tabla 13. Indemnizaciones por despido	57
Tabla 14. Proyección de la población residente en España	68
Tabla 15. Proyección de esperanza de vida	69
Tabla 16. Crecimiento vegetativo	70
Tabla 17. Migración exterior	71
Tabla 18. Proyección de población por edades	72
Tabla 19. Centros comerciales en la provincia de Valencia	93
Tabla 20. Horarios	132
Tabla 21. Año 1. Escenario pesimista	151
Tabla 22. Año 1. Escenario neutro	152
Tabla 23. Año 1. Escenario optimista	153
Tabla 24. Evolución de las ventas en escenario pesimista	154
Tabla 25. Evolución de las ventas en escenario neutro	154
Tabla 26. Evolución de las ventas en escenario optimista	155
Tabla 27. Gastos mensuales del año 1	156
Tabla 28. Gastos anuales en año 2 y 3	156
Tabla 29. Plan de tesorería	157
Tabla 30. Evolución cuenta provisional de PyG	158
Tabla 31. Balance de situación. Activo	159
Tabla 32. Balance de situación. Pasivo	159
Tabla 33. Fondo de Maniobra	160
Tabla 34. Flujo de caja	161
Tabla 35. Payback	163





Capítulo 1

Introducción



1.1 RESUMEN

En 2013 se vendieron en España **3,8 millones de tabletas**, un 68 % más que en 2012. El uso de tabletas crece 16,7 puntos porcentuales en 2013, con un índice de penetración del 28,5 % de los hogares.

El uso de teléfonos inteligentes (Smartphone) se ha incrementado en 12,2 puntos porcentuales y ya alcanza al 53,7 % de los individuos. La penetración de la telefonía móvil es prácticamente universal, 96 %.

En el ámbito corporativo, las pymes y grandes empresas -10 o más empleados- tienen una dotación de infraestructuras (ordenador, Internet, correo electrónico y teléfono móvil) prácticamente universal, con penetración del 98,9 %; 98 %; 97,8 %; y 94,7 %, respectivamente. Además, el 98,5 % de las compañías que tienen Internet se conecta a través de banda ancha fija. Entre las empresas de menos de 10 empleados (microempresas), con una penetración superior al 70 % en infraestructura y conectividad, destacan como tecnologías más extendidas el teléfono móvil (74,7 %) y el ordenador (71,7 %). La conexión a Internet, por su parte, alcanza al 65,7 % de las microempresas, a través de la banda ancha (94,3 %), tecnología móvil (56,8 %) o ambas. El 69,6 % de los hogares se encuentran conectados a Internet. Estos datos, proceden del informe “La sociedad en Red”, elaborado por el ONTSI en julio de 2014

El mundo digital se ha abierto camino a una gran velocidad. El acceso a Internet se ha convertido en una necesidad que va conquistando paulatinamente más áreas del día a día de las personas. La gente joven, nacida con Internet, demanda 24 horas de conexión.

La forma de acceder a Internet también ha evolucionado. Inicialmente, las familias conectaban desde un PC en casa o/y en el trabajo, progresivamente, fuimos cambiando los PC's por ordenadores portátiles. La siguiente evolución camina hacia los dispositivos móviles (Smartphone y tabletas). El desarrollo de aplicaciones ligadas a estos dispositivos también ha sido un apartado fundamental en el incremento de las ventas de estos dispositivos. La Apple Store de EE.UU posee más de 1.000.000 de aplicaciones y han llegado ya a la cifra de más de 50.000.000.000 de descargas de aplicaciones.

El acceso a Internet es el uso principal que hacemos de las tabletas electrónicas. El uso de las tabletas electrónicas para leer libros electrónicos está avanzando también de forma constante, se espera que en 2017 se igualen las cifras de lecturas en ebooks con libros impresos y audio guías.

Con los datos que acabamos de analizar, ratificamos la oportunidad de negocio que presenta la comercialización de Smartphone y tabletas electrónicas. En este TFC nos centraremos en las tabletas electrónicas. Desarrollaremos un modelo de negocio en el cual impulsaremos la comercialización de tabletas electrónicas, pondremos el foco en una magnífica gestión del mantenimiento de los dispositivos y abriremos una línea de negocio específica en la atención al cliente “empresa”.

1.2 OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

Desarrollaremos el TFC con el fin de poner en funcionamiento una tienda de tabletas. Plantearemos un plan de empresa donde se detallarán las características principales de cada etapa. Incidiremos en las aéreas de recursos humanos y comerciales, aéreas claves en la consecución del retorno de la inversión.

Aplicaremos en el modelo de negocio generado, el CUADRO DE MANDO INTEGRAL de Kaplan y Norton, una herramienta de gestión que va más allá de la perspectiva financiera. Un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporcionando una mirada global del desempeño del negocio.

JUSTIFICACIÓN DE ASIGNATURAS RELACIONADAS

Capítulo del TFC	3.- Plan de Empresa <ul style="list-style-type: none">○ Estudio del entorno y del mercado<ul style="list-style-type: none">- Análisis del entorno- Mercado- Determinación de oportunidades y amenazas○ Plan de marketing<ul style="list-style-type: none">- Objetivos de marketing- Política de producto- Política de precio- Política de distribución- Política de comunicación
Asignaturas relacionadas	Dirección comercial
Breve justificación	En las horas lectivas dedicadas a la Dirección Comercial aprendimos las características de la relación de intercambio entre la empresa y sus clientes. Aplicaremos la metodología específica para poder adoptar decisiones acertadas sobre las cuatro variables comerciales y controladas por la empresa.

Capítulo del TFC	3.- Plan de empresa ○ Recursos Humanos
Asignaturas relacionadas	Dirección de RR.HH Legislación laboral y de la empresa
Breve justificación	La aplicación de una sistemática comercial en la atención al cliente por parte de los empleados me parece una medida imprescindible para incrementar las ventas. En mi experiencia laboral he observado como este factor hace aumentar considerablemente los resultados obtenidos. Utilizaremos los conocimientos adquiridos en estas dos asignaturas para diseñar 2 variables claves en el TFC. Por un lado, implantaremos un modelo de atención al cliente metódico, con una serie de pasos obligatorios a seguir por parte del empleado. Por otro lado gestionaremos un sistema de valoración de las competencias para tener un seguimiento de la actividad de los empleados
Capítulo del TFC	3.- Plan de empresa ○ Plan económico-financiero
Asignaturas relacionadas	Contabilidad financiera Dirección financiera Gestión fiscal en el empresa
Breve justificación	Dentro del apartado del TFC del plan económico-financiero analizaremos multitud de áreas estudiadas en diferentes asignaturas. Basándome en la experiencia laboral de más de ocho años en una entidad financiera, donde he analizado gran cantidad de proyectos empresariales, aplicaré mi experiencia laboral junto con la metodología desarrollada en el ámbito universitario.
Capítulo del TFC	4.- Desarrollo (Implantación del cuadro de mando integral al negocio)
Asignaturas relacionadas	Dirección estratégica de empresas constructoras Gestión de empresas constructoras
Breve justificación	El Cuadro de Mando Integral fue una herramienta que trabajamos durante un cuatrimestre en la intensificación de Construcción. Con el libro que lleva el mismo nombre, CUADRO DE MANDO INTEGRAL de Robert Kaplan y David Norton, estudiamos las características técnicas de esta herramienta y su aplicación práctica en una empresa. Utilizaremos este aprendizaje y este material didáctico para aplicarlo al modelo de negocio que vamos a desarrollar.

1.3 OBJETIVOS

Tras la lectura de presente TFC, el objetivo que busco es que el lector tenga todas las herramientas para implantar el modelo de negocio que presentamos y poder aplicar el cuadro de mando integral en el mismo.



Dentro de este objetivo principal, el trabajo nos presenta una serie de retos que vamos a ir solucionando durante el desarrollo del mismo:

Experiencia profesional personal

Volcar en el presente TFC toda la experiencia adquirida en el desempeño de mis funciones en una entidad financiera. Ejerciendo diferentes actividades tanto en las oficinas comerciales, como en los departamentos centrales de la entidad.

Análisis de la competencia

Estudiaremos las propuestas de nuestros potenciales competidores. De esta forma, en la comparación directa con ellos, poder señalar las debilidades y fortalezas que tendremos frente a ellos, y las soluciones a aplicar.

Diseño de una gestión de RR.HH eficiente

Implantaremos en la tienda unas variables en términos de RR.HH que mejorarán la eficiencia. Fomentaremos la retribución variable. Uso de horarios flexibles que permitan conciliar la vida privada y la profesional.

Análisis de viabilidad del proyecto

Minimizar la posible pérdida patrimonial en la aventura empresarial. Minimizar riesgos en base al estudio de tendencias y gastos.

Implantación del Cuadro de Mando Integral

Analizar y formalizar de forma práctica un modelo de Cuadro de Mando Integral en este sector productivo.



Capítulo 2

Antecedentes y situación actual



2.1 LA IDEA. MOTIVACIÓN

La idea de este TFC surgió al realizar la primera compra de una tableta. Constaté que había multitud de variables a tener en cuenta a la hora de adquirir una tableta electrónica.

En primer lugar las características técnicas de la tableta,

- pulgadas
- peso
- sistema operativo
- fabricante, etc.

También había que decidir el establecimiento donde realizar la compra.

- Establecimientos comerciales de grandes superficies como El Corte inglés, Worten, Saturn, Media Markt, etc.
- Establecimientos particulares de marcas concretas, como Apple Store, etc.
- Multitud de tiendas virtuales, como Amazon, EBay, etc.

También nos encontrábamos con gran variedad de marcas comerciales

- Samsung,
- Acer,
- Apple
- BQ, etc.

Al realizar la compra, dediqué una gran cantidad de tiempo a elegir la tableta. El lugar donde mejor atención recibí fue en la Apple Store, los trabajadores de la tienda gestionaban de forma eficaz los tiempos comerciales en la venta. Si unimos a esta atención y gestión comercial la oportunidad de disfrutar de una mayor oferta de tabletas, encontraremos un eficiente modelo de negocio.

Desarrollamos un modelo de negocio basado en abrir un establecimiento comercial enfocado a la venta de tabletas electrónicas, un modelo de negocio centrado en la especialización en este dispositivo, mono producto.

Añadimos valor añadido a la Empresa utilizando “fuerzas de venta” que poseen elevados conocimientos del producto y con un contrato de trabajo donde la retribución variable en función de la venta tenga mayor peso.

Complementamos la oferta comercial con el servicio de atención al “cliente profesional” y el mantenimiento de los dispositivos. En los tres últimos meses de 2013 la demanda de ordenadores para el ámbito profesional aumentó un 10,3 %. A pesar de que las tabletas están empezando a desembarcar en el sector empresarial, de momento, sólo lo hacen para acompañar al PC. El avance de las tabletas en el mundo empresarial parece prometedor y será una línea de negocio fundamental en el modelo de negocio. En resumen, las variables fundamentales del negocio son.

MONOPRODUCTO

PERSONAL ESPECIALIZADO

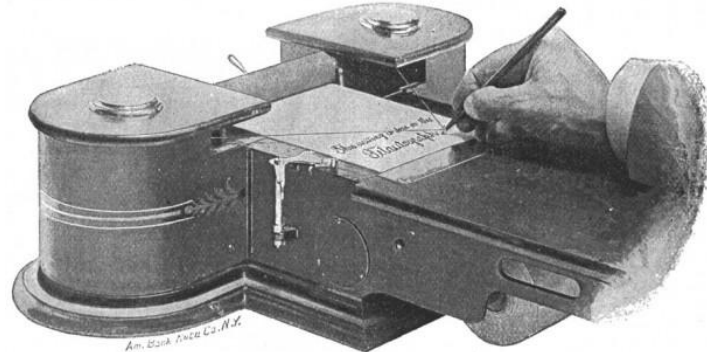
CLIENTE "PROFESIONAL"

Una vez adquirida la tableta, apreció las ventajas que tiene sobre el ordenador portátil. El uso de la tableta es más fácil que el ordenador. Puedes usar la tableta tumbado, sentado y transportarla con más comodidad que el ordenador. Las características del producto hacen que empiecen a tomar un papel protagonista en el mundo laboral y académico. Ciertamente es un producto que perdurará en los hogares.

2.2 INFORMACIÓN HISTÓRICA DE LA TABLETA

En el siglo XIX, el ingeniero Elisha Gray creó una patente llamada teleautógrafo, un gadget primitivo que reconocía la escritura del emisor y respondía en consonancia. En realidad, podríamos considerarlo también como el primer fax de la historia.

Ilustración 1. Teleautógrafo



Fuente: www.redorbit.com. 2012

A partir de ese invento comenzaron a aparecer nuevos sistemas que permitían relacionarnos con las máquinas sin utilizar ningún periférico, tan solo nuestras manos sin más. En 1957 apareció el Stylator, dispositivo que creó el stylus, herramienta básica para las pantallas resistivas.

Más tarde fue el departamento militar del Pentágono (Defense Advanced Research Projects Agency –DARPA–), creador también de lo que hoy en día es Internet, el que mostrase al mundo el Rand Tablet, un dispositivo que permitía trazar diagramas y escribir software mediante un lápiz óptico.

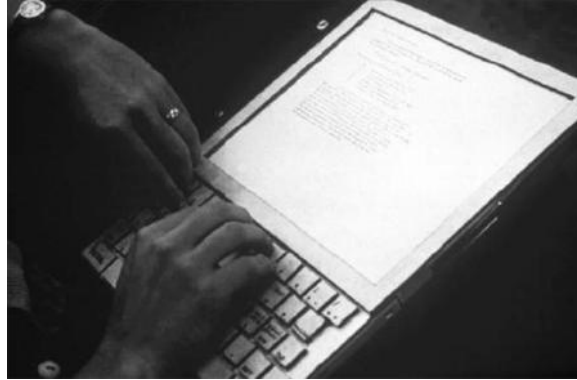
Ilustración 2. Rand Tablet



Fuente: www.wikipcmedia.com. 2011

Pero realmente el primer tablet, el que podríamos considerar el verdadero precursor de los actuales, fue inventado por Alan Kay en 1968. Este reputado informático diseñó un prototipo, llamado Dynabook, orientado a los niños. Su idea era que los más pequeños pudieran transportar este dispositivo a las escuelas, conectándose a servidores remotos para poder acceder a textos y gráficos, algo que les ayudaría en sus tareas escolares.

Ilustración 3. Alan Kay Dynabook



Fuente: www.planetablet.com. 2014

En los años 80 hubo un boom tecnológico en el aún desconocido sector de las tabletas. Aparecieron 3 modelos destacables

- Osborne 1 Portable Computer
- Epson HX-20
- Atari Portfolio

Ilustración 4. Osborne 1 Portable Computer



Fuente: www.oldcomputer.net. 2013

Ilustración 5. Epson HX-20



Fuente: Wikipedia. 2015

Ilustración 6. Atari Portfolio



Fuente: Wikipedia. 2015

Osborne 1 Portable Computer pesaba 11 kilos, y tenía un precio de unos 4.000 dólares en 1981, pese a sus prestaciones, tuvo un éxito escaso. Epson tuvo algo más de éxito con su Epson HX-20 gracias a su menor peso, 1,5 kilos, que lo convirtieron en el primer netbook de la historia. Tampoco hay que olvidar al Atari Portfolio, que también tuvo su repercusión en su momento gracias a su reducido tamaño.

Quién más contribuyó al avance de las tabletas fue Grid Systems. La compañía creó GridPad, el primer tablet complejo que funcionaba bajo la plataforma MS-DOS y que tuvo un notable éxito. Tanto, que el ejército estadounidense lo aprovechó y evolucionó para crear el célebre Palm Pilot.

Ilustración 7. GridPad



Fuente: x7 Labs. 2015

Ilustración 8. Palm Pilot



Fuente: Wikipedia.2015

Ya en 1992 la compañía Compaq lanzó al mercado el Compaq Concerto, el primer portátil que se convertía en tableta, al más puro estilo de los actuales Asus Transformer, escondiendo tras su pantalla la placa base, disco duro y disquetera.

Ilustración 9. Compaq Concerto



Fuente: www.planetablet.com. 2014

En 2001, Nokia desarrolló un prototipo de Tablet, el Nokia 510 webtablet, de casi dos kilos de peso y una pantalla táctil de diez pulgadas, el mismo Steve Jobs estuvo interesado en conocer el dispositivo.

Ilustración 10. Nokia 510 webtablet



Fuente: www.xataka.com. 2014

Microsoft no se quería quedar atrás, por lo que, con el éxito de su sistema operativo Windows XP lanzó el Windows XP Tablet PC Edition, una versión de la plataforma de los de Redmond que permitía utilizar dispositivos compatibles con el toque de un stylus, aunque tuvo relativamente poco éxito, logró crear un nicho de mercado en hospitales y negocios móviles (por ej., puntos de venta)

En 2005, Nokia lanzó el Nokia 770 Internet Tablet, dispositivo web para redes inalámbricas de banda ancha. Ya en 2009 Asus mostró su gama EEE PC T91 y T91MT, considerados como las primeras tabletas de la compañía

Ilustración 11. Nokia 770 Internet Tablet



Fuente: www.planetablet.com. 2014

Ilustración 12. Asus EEE PC T91



Fuente: www.engadget.com. 2009

Finalmente en 2010 Apple Inc. Presenta el Ipad, basado en su exitoso Iphone, alcanzando el éxito comercial.

Ilustración 13. Presentación del IPAD.



Fuente: Wikipedia. 2015

En la actualidad prácticamente todos los fabricantes de equipos electrónicos han irrumpido en la producción de tabletas (por ejemplo, Apple, Google, Polaroid, Samsung, Sony, Toshiba, Acer, Hewlett Packard y Microsoft, por mencionar algunos), lo cual ha generado que el mercado se vea inundado de una inmensa cantidad de tabletas con diferentes tamaños, aplicaciones, precios y sistemas operativos. Esto ha dado lugar a lo que muchos medios de comunicación y analistas de tecnología han calificado como la guerra de las tabletas.

2.3 SITUACIÓN ACTUAL

2.3.1 Situación en España

Las ventas de tabletas en 2014 cerraron en España con un aumento del 5 % respecto a 2013, año en el que registró un crecimiento del 73 %, según los datos proporcionados por Intel. Intel prevé que esta ralentización se mantendrá en 2015. Según Norberto Mateos, director de Intel para el Sur de Europa, “esta desaceleración se atribuye al ciclo normal de maduración de un mercado. Crecimientos del 70 % no son sostenibles en un segmento que ya mueve millones de unidades”.

El precio medio de las tabletas bajó en 21 euros (10 %) y el valor de cerca del 34 % de los dispositivos Android fue inferior a 100 euros, 8 puntos más que en 2013. La cuota de mercado en el segmento consumo de las tabletas Android de más de 200 euros fue del 64 % y los fabricantes locales mantuvieron su cuota en el 52 %.

También en el segmento de consumo, las ventas de PC subieron un 10 %, apoyada en la recuperación registrada, sobre todo a partir de agosto. Los ordenadores de mesa se abarataron el 7 % y los portátiles el 1,5 %. En su conjunto, el mercado de consumo de ordenadores y tabletas creció el 4 %, frente al 23 % en 2013. En unidades, las tabletas concentraron el 60 %, mientras que en valor, el PC acaparó el 66 % del mercado, lo que supone un crecimiento del 3 % respecto a 2013.

El incremento de la facturación del comercio electrónico es un factor interesante para percibir la tendencia en la venta de aparatos electrónicos, vamos a indagar en la situación del mismo en España.

La facturación total del comercio electrónico alcanzó los 3.579 millones de euros en el primer trimestre de 2014, un 27 % más en tasa interanual, según se desprende del “Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago” (1er Trimestre 2014). El número de compras se ha incrementado un 35 % con casi 59 millones de transacciones realizadas.

Grafico 1. Evolución trimestral del comercio electrónico en España (millones de euros)



Fuente: CNMC. 2015

Las ramas de actividad con mayor peso en las cifras de ingresos han sido:

- Agencias de viajes y operadores turísticos (15 %).
- Transporte terrestre de viajeros (4 %).
- Otro comercio especializado en alimentación (3 %).
- Espectáculos artísticos, deportivos y recreativos (3 %).
- Publicidad (3 %).
- Juegos de azar y apuestas (3 %).
- Hoteles y alojamientos similares (3 %).

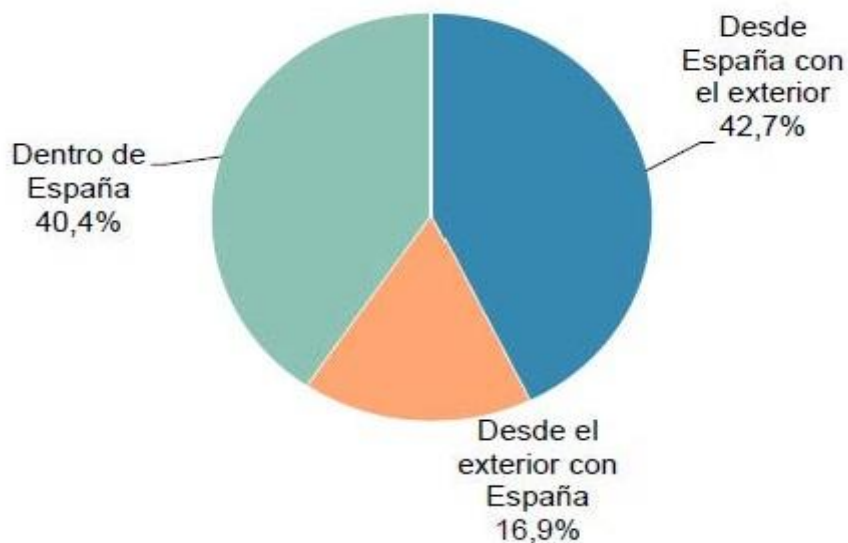
El 43 % de la facturación total ha correspondido a compras realizadas desde España a tiendas online en el extranjero. En este segmento destaca:

- Transporte aéreo (9 % de los ingresos).
- Prendas de vestir (7 %).
- Agencias de viajes (7 %).

Las compras desde España hacia sitios online españoles han representado el 40 % del total de los ingresos del comercio electrónico. El sector turístico, considerado como la suma de las agencias de viaje, el transporte aéreo, el transporte terrestre de viajeros y los hoteles y alojamientos similares ha constituido el 33 % de la facturación del comercio electrónico dentro de España.

Asimismo, el sector turístico ha supuesto el 63 % de los ingresos por las compras realizadas desde el exterior hacia tiendas online españolas. Las transacciones desde otros países han alcanzado los 603 millones de euros, el 17 % del total.

Gráfico 2. Volumen de negocio del comercio electrónico segmentado geográficamente



Fuente: CNMC. 2014

El reparto de las ventas por fabricante se lo reparten principalmente, Apple y Samsung. Apple en 2013 obtenía, concretamente en agosto de ese año, un 14,6 % del mercado por unidades y un 29,2 % por valor de las ventas. Un año después, en agosto de 2014, su cuota de mercado ha bajado al 11,3 % por el número de iPads vendido y todavía es más importante la caída en valor de ventas, hasta el 24,6 % de cuota de mercado, lo que ha supuesto pérdidas de 3,3 % y del 4,6 % en ambas cuotas respectivamente.

En agosto de 2013, el porcentaje de cuota de mercado de tabletas Samsung en España llegaba al 20,7 % por unidades vendidas y superaba a Apple por valor de las mismas, hasta el 30,3 %. Un año después, la cuota de mercado es del 26,8 % y 37,4 % por valor de ventas, crecimientos del 6,1 % y del 7,1 % respectivamente.

Tomando como factor de medición el número de unidades, Wolder sería la tercera marca, con un 6,7 %, incrementada su cuota desde el 4,9 % de 2013. Si por otra parte, tomamos el dato del reparto del mercado por valor de las ventas, la tercera en discordia es Huawei, aunque con apenas un 3,9 % de participación, algo que por otra parte es notable porque el año pasado en agosto no se encontraba en la clasificación de tabletas más vendidas en España.

2.3.2 Situación en el mundo

Vamos a analizar los datos que presenta IDC trimestralmente sobre las ventas de tabletas a nivel mundial.

Las ventas han tenido un importante repunte, del 11,5 %. En total se han comercializado 53,8 millones de tabletas, muchas de ellas gracias a las competitivas ofertas de “vuelta al cole” de muchos fabricantes que ven en las aulas “conectadas” un nuevo segmento donde colocar sus productos. Además de estas perspectivas, la llegada de nuevos dispositivos, como el Nexus 9, los iPad Air 2 y el siempre clave periodo navideño hace albergar buenas perspectivas para los analistas de cara al cierre de 2014 en las ventas de tabletas.

Tabla 1. Top Five Tablet Vendors, Shipments, and Market Share, Third Quarter 2014 (Preliminary Results, Shipments in millions)

<i>Vendedor</i>	<i>3Q14 Unit Shipments</i>	<i>3Q14 Market Share</i>	<i>3Q13 Unit Shipments</i>	<i>3Q13 Market Share</i>	<i>Year-over-Year Growth</i>
Apple	12.3	22.8 %	14.1	29.2 %	-12.8 %
Samsung	9.9	18.3 %	9.3	19.3 %	5.6 %
ASUS	3.5	6.5 %	3.6	7.4 %	-0.9 %
Lenovo	3.0	5.7 %	2.3	4.8 %	30.6 %
RCA	2.6	4.9 %	0.9	1.8 %	194.0 %
Others	22.5	41.8 %	18.1	37.4 %	24.4 %
Total	53.8	100.0 %	48.3	100.0 %	11.5 %

Fuente: IDC. 2014

Por marcas, Apple sigue siendo el líder, pero acusa enormemente la competencia de la oferta Android, durante este periodo ha vendido 12,3 millones de unidades mientras que Samsung se acerca con 9,9 millones de unidades vendidas en el mismo periodo.



Con estos resultados, Samsung crece un 5,6 % frente a lo obtenido el año pasado, con una cuota de mercado del 18,3 %, muy cerca del 22,8 % que alcanzó Apple y que, por el contrario, supone una reducción del 12,8 % frente a 2013.

El tercer proveedor es ASUS, con 3,5 millones de unidades vendidas representa el 6,5 % del mercado, cayendo casi un punto porcentual frente a la cifra del año pasado. Le sigue ya de cerca Lenovo, que con sus nuevos Yoga 2 apuntan a arrebatarse el puesto, han vendido 3 millones de unidades, con un 5,7 % de cuota, un 30 % más que en 2013, siendo el fabricante que mayor crecimiento ha tenido en este segmento.

En los últimos tiempos, marcas como HP han lanzado dispositivos de 99 euros, e incluso hay algunas que apuntan ya por debajo. Desde ciertos sectores indican que esto es lo que ha animado el mercado de tabletas y es un espejismo su crecimiento, pero desde IDC tienen una opinión totalmente contraria. “Pese a que los fabricantes de productos “low-cost” están moviendo más volumen, las grandes marcas como Apple continúan al frente de los beneficios”. Indica Jiseth Ubrani, analista senior en IDC que concluye “una oferta de tabletas de 100 dólares es insostenible. Apple y otros fabricantes lo saben y es la razón por la que no están preocupados por su efecto en el mercado.

Para completar el estudio de la situación a nivel mundial, vamos a señalar el estudio que ha realizado Gartner a principios de 2015 sobre la evolución que prevé sigan las ventas de tabletas en 2015.

Para Gartner, el mercado de las tabletas mostró en 2014 claros síntomas de agotamiento que se mantendrán en los próximos años. Para este 2015, Gartner prevé que las ventas de tabletas crezcan un 8 %, con 233 millones de unidades vendidas a lo largo del año. Aunque siguen siendo datos de crecimiento muy positivos, lo cierto es que los fabricantes están preocupados por este repentino colapso que bien podría explicarse, afirman desde la consultora, por el mayor tiempo de vida de las tabletas actuales, el hecho de que se compartan entre distintos miembros de la familia o las actualizaciones del sistema operativo que permiten disponer de las últimas novedades con el mismo dispositivo que ya teníamos. Quizás el motivo que más preocupación cause en los agentes de esta industria sea la “falta de innovación en hardware que abstiene a los consumidores de actualizar sus equipos”.



Capítulo 3

Plan de empresa



3.1 INTRODUCCIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

En esta primera parte de plan de empresa presentaremos las características principales del mismo. Haremos un resumen de los puntos en los que está dividido el plan de empresa. Es un apartado esencial, ya que nos presenta de forma rápida el plan de empresa.

3.1.1 Resumen ejecutivo

En primer lugar realizaremos un resumen esquemático del desarrollo del proyecto.

- Estudio del entorno y del mercado
 - Análisis del entorno
 - Macroentorno-Análisis PESTEL
 - Factores políticos
 - Reforma fiscal. Salario
 - Reforma fiscal. Familia.
 - Reforma fiscal. Inversión.
 - Reforma fiscal. Jubilación.
 - Reforma fiscal. Vivienda.
 - Reforma fiscal. Patrimonio.
 - Reforma fiscal. Alquiler.
 - Reforma fiscal. Despido.
 - Reforma fiscal. Hipoteca.
 - Reforma fiscal. Pymes.
 - Reforma fiscal. Autónomos.
 - Reforma fiscal. Empresas.
 - Factores económicos
 - PIB
 - IPC
 - EPA
 - MERCADO BURSÁTIL
 - Factores socioculturales
 - Factores tecnológicos
 - Factores ecológicos
 - Factores legales



- Licencia
- Reforma laboral
- Derechos de propiedad intelectual
- Leyes de salud y seguridad laboral
- Microentorno-Modelo de Porter
 - Poder de negociación de los clientes
 - Poder de negociación de los proveedores
 - Amenazas de nuevos entrantes
 - Amenaza de productos sustitutivos
- Mercado
 - InformeTAB
 - Tipología de tabletas
 - Decisión de compra
 - Sustitución de uso
 - Fidelidad de marca
 - Uso tablet
 - Tipología de aplicaciones
 - Número de aplicaciones
 - Compras en la Tablet
 - Centros comerciales en la provincia de Valencia
- Determinación de oportunidades y amenazas
 - DAFO
 - Fortalezas
 - Debilidades
 - Oportunidades
 - Amenazas
 - CAME
 - Corregir
 - Afrontar
 - Mantener
 - explotar
- Plan de Marketing
 - Política de producto
 - Venta de tabletas

- Venta de accesorios
- Servicio de mantenimiento
- Servicios asesoramiento profesional
- Venta de tabletas

- Política de precio
 - Gama baja
 - Gama baja-media
 - Gama media
 - Gama media-alta
 - Gama alta

- Política de distribución
- Política de comunicación
 - Estrategia de Marketing Online.
 - Índice
 - Objetivos
 - Estrategia SEO (Interno)
 - Estrategia SEO (Externo)
 - Estrategia SEM
 - Market places/Resellers

- Plan de Producción y operaciones
 - Características de las operaciones a realizar
 - Venta de tabletas
 - Venta de accesorios
 - Servicio de mantenimiento
 - Servicio asesoramiento profesional

 - Recursos necesarios
 - Local comercial en Aqua Multiespacio
 - Instalación y estanterías

- Recursos Humanos
 - Tablas horarios
 - Roles
 - Valoración del Perfil Profesional

- Aspectos jurídicos-mercantiles
 - Descripción

- Normativa
- Características
- Órganos sociales
- Responsabilidad
- Capital
- Fiscalidad
- Sociedad unipersonal
- Socios
- Proceso de constitución
- Puesta en marcha

- Plan económico-financiero
 - Plan de inversión
 - Préstamo
 - Previsión de ingresos y gastos
 - Presupuesto de ingresos
 - Presupuesto de gastos

 - Plan de Tesorería
 - Cuenta de Pérdidas y Ganancias
 - Balance de Situación
 - Análisis de ratios
 - Fondo de maniobra
 - Flujo de caja
 - VAN y TIR
 - Calculo del periodo de recuperación de la inversión (Payback)

- Plan estratégico

Explicación y justificación

Como hemos explicado en el resumen del TFC, el modelo de negocio que vamos a crear es el de un establecimiento comercial dedicado en exclusiva a la tableta electrónica. Sitaremos la primera tienda en un centro comercial de Valencia. La tableta electrónica es un producto de gran demanda comercial, un producto que va a perdurar en el mercado durante años. Y un producto que no tiene un establecimiento dedicado en exclusiva a la venta en Valencia. Nos encontramos con un nicho de mercado que vamos a ocupar. Obtendremos ingresos procedentes de las siguientes áreas de negocio

Venta de tabletas a particulares

Venta de tabletas a profesionales. Servicio de atención profesional

Mantenimiento de tabletas

Accesorios de tabletas

Necesidad que se va a satisfacer

Con el modelo de negocio que vamos a diseñar cubriéremos la necesidad de los consumidores de adquirir una tableta electrónica en un establecimiento donde pueda cotejar todas las alternativas existentes. Un equipo profesional de ventas les asesorará según las necesidades del cliente. Realizaremos la gestión integral de la tableta, venta y mantenimiento. Al disponer de una gran gama de marcas, podremos ofrecer al cliente la que mejor se adapte a sus necesidades, en función del precio, uso, etc. La especialización de la tienda será nuestra mayor diferenciación. No encontramos en Valencia ningún establecimiento mono producto, en contratos, con las diferentes cadenas comerciales que poseen una gran variedad de electrónica de consumo en sus establecimientos.

Producto o servicio

Ilustración 14. Tableta



Fuente: Diario ABC. 2013



Empezaremos la definición de nuestro producto con el término que lo representa. TABLETA. El término se incluyó en el diccionario en la vigésima tercera edición, edición que apareció en octubre de 2014. La definición que tiene en el diccionario es: *Dispositivo electrónico portátil con pantalla táctil y con múltiples prestaciones.* (Los términos nuevos tienen que pasar el periodo de cuarenta, en caso de términos tecnológicos de dos años y de cinco para palabras generales)

Una tableta, en muchos lugares también llamada tablet (del inglés: tablet o tablet computer) es una computadora portátil de mayor tamaño que un teléfono inteligente o una PDA, integrada en una pantalla táctil (sencilla o multi táctil) con la que se interactúa primariamente con los dedos o un estilete (pasivo o activo), sin necesidad de teclado físico ni ratón. Estos últimos se ven reemplazados por un teclado virtual y, en determinados modelos, por una minitrackball integrada en uno de los bordes de la pantalla.

El término puede aplicarse a una variedad de formatos que difieren en el tamaño o la posición de la pantalla con respecto a un teclado. El formato estándar se llama pizarra (slate), habitualmente de 7 a 12 pulgadas, y carece de teclado integrado aunque puede conectarse a uno inalámbrico (por ej., Bluetooth) o mediante un cable USB (muchos sistemas operativos reconocen directamente teclados y ratones USB). Las mini tabletas son similares pero de menor tamaño, frecuentemente de 7 a 8 pulgadas. Otro formato es el portátil convertible, que dispone de un teclado físico que gira sobre una bisagra o se desliza debajo de la pantalla, pudiéndose manejar como un portátil clásico o bien como una tableta. Lo mismo sucede con los aparatos de formato híbrido, que disponen de un teclado físico, pero pueden separarse de él para comportarse como una pizarra. Los booklets incluyen dos pantallas, al menos una de ellas táctil, mostrando en ella un teclado virtual. Los teléfonos son teléfonos inteligentes grandes y combinan las características de éstos con las de las tabletas, o emplean parte de ambas.

Las utilidades básicas de una tableta electrónica son:

Lectura de
libros
electrónicos

Consulta y
edición de
documentos

Navegación
web

Llamadas
telefónicas

GPS

Reproducción
de música

Visualización
de videos y
películas

Camara
fotográfica y
de video

Video
conferencia

La tableta funciona como una computadora, solo que más ligera en peso y más orientada al formato multimedia, lectura de contenidos y a la navegación web que a usos profesionales. Para que pueda leerse una memoria o disco duro externo USB, debe contar con USB OTG, también denominado USB Host. Dependiendo del sistema operativo que implementen y su configuración, al conectarse por USB a un ordenador, se pueden presentar como dispositivos de almacenamiento, mostrando solo la posible tarjeta de memoria conectada, la memoria flash interna, e incluso la flash ROM. Por ejemplo en Android el usuario debe de activar el modo de dispositivo de almacenamiento. Algunas tabletas presentan conectores minijack de 3,5 VGA o HDMI para poder conectarse a un televisor o a un monitor de computadora.

Comparación con ordenadores portátiles

Las ventajas y desventajas de las tabletas dependen en gran medida de opiniones subjetivas. Lo que atrae a un usuario puede ser exactamente lo que decepciona a otro. Las siguientes son las opiniones habituales de comparación entre las tabletas y los ordenadores portátiles

Ventajas

- Precio. Característica fundamental Si nos movemos con un presupuesto bajo, no hay comparación. Acentuado más si eliges una tableta basada en la arquitectura ARM.
- Aplicaciones. Las tabletas cubren las necesidades del 90 % de los usuarios. Usuarios que utilizan el dispositivo para navegar por internet, consultar el correo electrónico, entrar en Facebook y Twitter, etc.
- Inicio rápido. Uno de los aspectos más negativos en los ordenadores y portátiles con Windows es su lentitud en el inicio. Esto limita mucho que puedan ser usados para tareas sencillas como consultar un correo o mirar las cuenta del banco. Las tabletas se inician en segundos.
- Movilidad. No solo por su menor peso, también llevan la conexión de Internet de un sitio a otro. Son dispositivos más manejables que el ordenador portátil.
- Facilidad de uso en entornos donde resulta complicado un teclado y un ratón, como en la cama, de pie, o en el manejo con una sola mano. Permite (con el software adecuado) la interacción con diferentes teclados sin importar su ubicación.
- Más sencillas de usar. Su configuración no es tan complicada como la de un ordenador. Esto es una ventaja para ciertos usuarios. El entorno táctil hace que en ciertos contextos- como en la manipulación de imágenes, música o juegos- el trabajo sea más fácil que con el uso de un teclado y un ratón. Facilita la realización de dibujos digitales y edición de imágenes pues resulta más preciso e intuitivo que pintar o dibujar con el ratón. Para algunos usuarios resulta más interactivo y agradable usar un lápiz, una pluma o el dedo para apuntar y pulsar sobre la pantalla, en lugar de utilizar un ratón o un touchpad

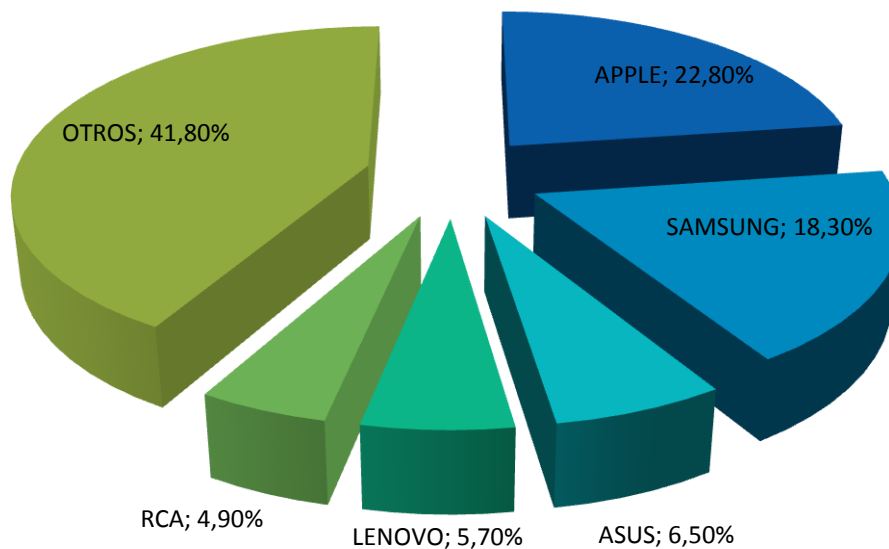
- Autonomía. Su batería dura más debido a que sus elementos consumen menos. Muy importante si quieres transportarla.

Desventajas

- Aplicaciones. Las tabletas basadas en la arquitectura ARM no disponen de las aplicaciones de Windows. Para disponerlas, hay que adquirir una tableta con procesador x86, tabletas con un precio más elevado
- Creación de documentos. Aunque existen teclados inalámbricos para tabletas, crear documentos es más complicado que si lo haces en un portátil o un ordenador. Las tabletas son dispositivos ideales para leer y visionar contenido, para crearlos es más útil el ordenador portátil.
- Pantalla. La pantalla de visualización es más pequeña. Aunque cada vez nos encontramos con modelos más grandes.
- Capacidad de almacenamiento. Tienen menos capacidad de almacenamiento debido a que usan discos duros SSD o memorias eMMC limitadas por su consumo. Utilizando un dispositivo externo tendríamos de mayor almacenamiento.
- Potencia de cálculo. Los procesadores se diseñan para ser eficientes energéticamente lo cual implica que son menos potentes computacionalmente hablando. Esto es lo que limita el tipo de aplicaciones que pueden ejecutar.
- Internet. Pueden existir páginas que no se vean exactamente como en un ordenador o portátil. Sin embargo, la experiencia de navegación, por rapidez, puede ser mejor.
- Actualización. El hardware de un ordenador personal es más fácil de actualizar. Aunque los PC's están perdiendo estas virtudes debido a que los elementos están más integrados.
- Velocidad de interacción. La escritura a mano sobre la pantalla, o escribir en un teclado virtual, puede ser significativamente más lento que la velocidad de escritura en un teclado convencional, que puede llegar hasta las 50 a 150 palabras por minuto. Sin embargo, tecnologías como SlidellT, Swype y otras similares hacen un esfuerzo para reducir esta diferencia. Algunos dispositivos también soportan teclados externos.
- Comodidad (ergonomía): una tableta no ofrece espacio para el descanso de la muñeca. Se está desarrollando software con la tecnología palm rejection, la cual hace que no haya reacción ante el toque de la palma de la mano sobre la pantalla; y por tanto, permite apoyar la mano a la hora de utilizar un stylus.

Mercado

Grafico 3. Tabletas vendidas en el 3º trimestre de 2014 en el mundo



Fuente: International Data Corporation (IDC). 2014

Como podemos observar en el gráfico de ventas de tabletas, las marcas líderes en el mercado son Apple, Samsung, Asus, Lenovo y RCA. El mercado se encuentra muy atomizado, ya que el 41,8 % de las ventas se encuentran divididas en fabricantes con menor porcentaje de ventas. La atomización del mercado se va incrementando año a año.

Publico objetivo

Abriremos el establecimiento comercial en la ciudad de Valencia. En primer lugar señalaremos los habitantes de la ciudad de Valencia y de su área metropolitana.

Tabla 2. Población en Valencia y área metropolitana

<i>MUNICIPIO</i>	<i>POBLACIÓN</i>	<i>DISTANCIA A VALENCIA (KM)</i>
ALACAUAS	30.270	7,0
ALBAL	15.618	8,0
ALBALAT DELS SORELLS	3.856	8,8
ALBORAYA	22.409	3,1
ALBUIXECH	3.960	11,0



ALCÁCER	9.309	15,0
ALDAYA	30.303	8,2
ALFAFAR	20.730	6,0
ALFARA DEL PATRIARCA	3.107	12,0
ALMÁCERA	7.199	7,3
BENETÚSSER	15.399	5,0
BENIPARRELL	1.950	9,0
BONREPÓS Y MIRAMBELL	3.434	5,7
BURJASOT	38.170	7,0
CATARROJA	27.175	8,0
CHIRIVELLA	30.910	4,9
QUART DE POBLET	25.472	4,9
EL PUIG	8.893	14,0
EMPERADOR	615	9,0
FOIOS	6.781	9,0
GODELLA	13.288	5,0
LUGAR NUEVO DE LA CORONA	130	6,4
MANISES	30.508	8,0
MASALFASAR	2.280	11,9
MASAMAGRELL	15.339	12,0
MASANASA	8.918	8,0
MELIANA	10.536	6,6
MISLATA	43.792	2,3
MONCADA	21.847	10,0
MUSEROS	5.832	11,7
PAIPORTA	23.980	5,5
PATERNA	65.921	5,0
PICAÑA	11.137	6,8
PICASENT	19.944	17,7
PUEBLA DE FARNALS	7.461	13,3
PUZOL	19.295	18,0
RAFELBUÑOL	8.331	14,8
ROCAFORT	6.748	7,7
SAN ANTONIO DE BENAGÉBER	6.246	14,0
SEDAVÍ	9.971	5,2
SILLA	19.143	12,3
TABERNES BLANQUES	9.426	2,4
TORRENTE	79.843	9,0
VALENCIA	810.444	
VINALESA	3.164	10,0
TOTAL	1.559.084	-

Fuente: INE. 2014

Como podemos apreciar, tenemos un público potencial de 1.559.084 habitantes. Todos ellos a menos de 15 km, exceptuando Picassent.

Vamos a observar la situación económica de la zona. En los indicadores del INE, únicamente podemos observar la información que nos ofrece de los datos económicos a nivel provincial.

Tabla 3. Datos económicos de la provincia de Valencia

IPC	IPC. Variación interanual	EPA. Tasa de actividad (%)	EPA. Tasa de paro (%)	CRE. PIB per cápita (euros)
2014/Agosto	2014/Agosto	2014 TII	2014 TII	2011
103,571	-0,6	60,27	25,94	21.091

Fuente: INE. 2014

Inversión y rentabilidad

En primer lugar vamos a definir el coste monetario de las inversiones previstas.

Reforma del local: El local comercial que vamos a utilizar es un establecimiento comercial diáfano que no ha tenido uso anteriormente. Vamos a realizar una reforma integral del mismo. Obras de albañilería, electricidad, fontanería, etc.

Equipos informáticos: Instalaremos PC's en las terminales de los gestores de mantenimiento y en los puntos de venta de los comerciales de tabletas y accesorios. Los Comerciales profesionales dispondrán de portátiles y teléfonos móviles.

Mobiliario: Las mesas y las estanterías donde están visibles los productos en venta, el mostrador de venta y los espacios de trabajo de los gestores de mantenimiento y los comerciales profesionales.

Stock: En un principio abriremos con 100 tabletas de diferentes proveedores y 200 accesorios.

Alquiler: Contrato de alquiler con Aqua. Duración anual, con la posibilidad de renovación automática en virtud a una serie de cláusulas

Tabla 4. Inversión inicial

Reforma del local	45.000
Equipos informáticos	18.000
Mobiliario	27.000
Stock	82.000
Alquiler	0
Total	172.000

Fuente: Elaboración propia. 2015

Préstamo

Para iniciar la actividad necesitamos disponer de 172.000 euros. La entidad financiera proporciona financiación del 70 % de la inversión total. Con lo cual, pediremos un préstamo de 120.000. La sociedad iniciará su actividad con un capital social de 52.000 euros. En los anexos adjuntamos el cuadro de amortización del préstamo de referencia. Las características básicas del mismo son:

- Préstamo ICO Empresas y Emprendedores 2015.
- Importe: 120.000 euros.
- Plazo de amortización: 84 meses.
- Tipo de interés: fijo.
- Comisión de estudio y apertura: 0 %.
- Sistema de amortización: francés (cuota constante de pago).
- TAE: 5,65024 %.
- Cuota a pagar: 1.724,92 euros.
- Intereses totales: 24.893,03 euros.

Para conocer la rentabilidad esperada hemos desarrollado el cálculo del VAN y del TIR. Lo que nos proporciona una información matemática de la rentabilidad del negocio.

Tabla 5. Cálculo de VAN y TIR

AÑO	COBROS	PAGOS	FLUJO DE CAJA
0	0	0	-172.000
1	647.383	565.199	82.184
2	499.149	496.245	2.904
3	524.078	516.926	7.152
4	550.281	506.587	43.694
5	577.796	496.455	81.341

VAN	12.054,23
TIR	7,94 %

Fuente: Elaboración propia

Denominación y forma jurídica

El nombre comercial de la empresa será TAB SL. La empresa se constituirá como Sociedad Limitada. Ya que es la forma jurídica que mejor se adapta a las necesidades del negocio.

3.1.2 Empresario o equipo

El proyecto está liderado por el autor del TFC. José Martínez Cortinas. Con estudios de Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia. Experiencia laboral en el sector financiero. Prestando servicios en la actualidad en una sucursal bancaria, ejerciendo funciones de director de sucursal. En anexos se encuentra el Curriculum Vitae del promotor del Plan de Empresa.

3.2 ESTUDIO DEL ENTORNO Y DEL MERCADO

En todo plan de negocio es trascendental relacionar el negocio con el entorno que la rodea y que inevitablemente va a condicionar su éxito o fracaso, justificando su creación y desarrollo. Vamos a estudiar detalladamente el microentorno, el macroentorno, el mercado, los clientes y la competencia.

3.2.1 Análisis del entorno

En el análisis del entorno consideraremos factores tales como el entorno económico, entorno social, entorno tecnológico, entorno político, etc. Estructuraremos el apartado en macroentorno y microentorno. Para poder diseccionar las variables que podrían afectar al proyecto.

Macroentorno-Análisis PESTEL

A la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel fundamental. El medio en el que está inmersa condicionará a la organización llevándola a adaptarse al mismo, aprovechando las oportunidades que éste ofrece y compensando sus amenazas. Para analizar el macroentorno se usa el análisis PEST-EL que considera el estudio de una serie de factores.



Factores Políticos

Desde diciembre de 2011 el presidente del gobierno en España es Mariano Rajoy Brel. Mariano Rajoy encabezó la candidatura del Partido Popular, partido político situado en el centro-derecha de arco político. El partido alcanzó en las

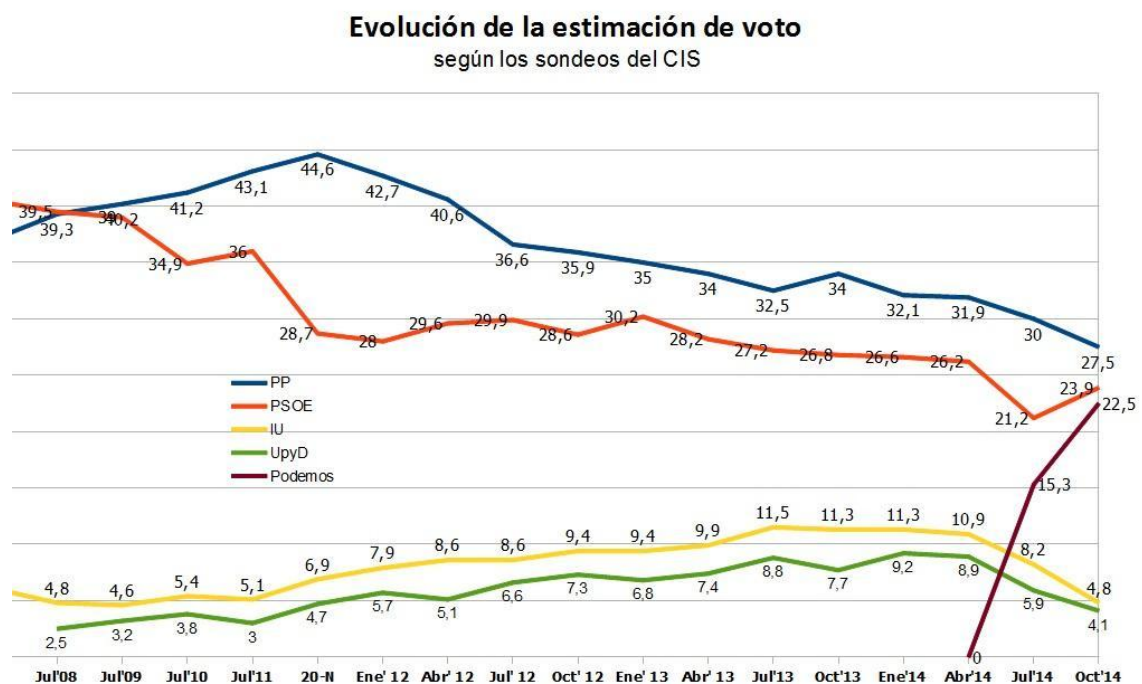
elecciones legislativas mayoría absoluta, al conseguir 186 diputado de los 350 diputados que se elegían.

En Europa, el presidente de la Comisión Europea es Jean-Claude Juncker desde noviembre de 2014. En las elecciones de mayo de 2014, el grupo del partido popular europeo que lideraba, fue el partido más votado con 221 eurodiputados. Lejos de los 376 diputados que dan la mayoría absoluta. Fue elegido presidente con los votos de su partido y del Grupo de la Alianza Progresista de Socialistas y Demócratas. La presidencia del Consejo europeo recae en Donald Tusk.

La actualidad política en España está marcada por las citas electorales que se convocarán en 2015. En marzo abrirá el año las elecciones autonómicas en Andalucía, en mayo serán las elecciones autonómicas y municipales, en septiembre se celebraran las elecciones al Parlamento en Catalunya. Por último, a finales de 2015 o principios de 2016 serán las elecciones generales.

El panorama político en España está marcado por la irrupción de nuevos partidos políticos. Creciendo en intención de voto encuesta tras encuesta. Podemos y Ciudadanos, fuerzas políticas de reciente creación, consiguen en las últimas encuestas elevados porcentajes de intención de voto. Estos datos predicen el fin del bipartidismo del Partido Popular y Partido Socialista a nivel nacional.

Gráfico 4. Evolución de la estimación de voto en España



Fuente: Heraldo de Aragón. 2014

Durante 2014, el gobierno ha reformado varias leyes y ha dado impulso a nuevas iniciativas legislativas. Entre ellas, destacamos, la Ley de enjuiciamiento criminal, la



Ley de seguridad ciudadana, Ley de reproducción asistida, Ley de acción exterior, Ley de parques nacionales, Ley orgánica para la mejora de la calidad educativa y la Ley de propiedad intelectual.

En el ámbito de las subvenciones, la Generalitat Valenciana destinó 70 millones de euros para el emprendimiento en 2014. Los programas que instrumentan esta acción son:

- Campus del emprendedor innovador
- Banco de patentes
- Red de emprendimiento en el aula
- Program talent y start-up
- Mentoring
- Líneas IVACE Financiación.

Juan Roig, presidente de Mercadona, ha abierto una empresa, Lanzadera, que apoya la creación de nuevas ideas de negocio. Buscaremos entrar en esta empresa para que nos ayude en el inicio del negocio.

A principios de 2015 el gobierno hizo pública la reforma fiscal puesta en marcha durante este año. El hecho de que 2015 sea un año marcadamente electoral hace que esta reforma fiscal incremente el poder adquisitivo de los ciudadanos. Las políticas fiscales que hasta entonces había llevado el gobierno eran de incremento en la carga impositiva.

A continuación detallamos las medidas llevadas a cabo en la reforma fiscal.

SALARIO

Los principales cambios de la reforma fiscal aparecen en el impuesto sobre la renta. Impuesto que recauda el 42 % del total de los ingresos impositivos y que afecta a unos 18 millones de contribuyentes, asalariados, pensionistas y autónomos. El gobierno ha modificado de cinco a siete, los tramos en los que los contribuyentes pagan en función de su renta. Estos tramos de renta han visto disminuido el tipo aplicado.

La disminución del tipo aplicado es desigual. Como no cambia solo el tipo aplicable sino también los umbrales que definen cada tramo, es muy variable. No obstante, por lo general el IRPF disminuye más en las rentas bajas (por debajo de 20.000 euros) y muy altas (por encima de 120.000). Para las rentas medias, de 20.000 a 33.000 euros, no baja el tipo nominal, y entre 35.000 y 53.000 retrocede un 4.3 %.

Los tramos aplicables en todo caso, son solo una parte del impuesto, pero no se aplica directamente sobre el salario o los ingresos del trabajador o autónomo. Además de reducciones o mínimos exentos por otros conceptos. Los primeros 5.550 euros percibidos por cada contribuyente están libres de impuestos, cifra que sube desde los 5.151 actuales.

También se modifican los mínimos exentos que se aplican a los asalariados (de los que no se benefician, por ejemplo, los autónomos). Actualmente, todos los empleados tienen una reducción de 2.652 euros en la base imponible, que aumenta a 4.080 para sueldos inferiores a 9.180 euros. A partir de ahora este límite baja a 2.000 euros con carácter general, suben a 5.700 para rentas del trabajo menores de 11.450 euros.

Tabla 6. Tramos del IRPF. Tipos de impuesto según base imponible

De	Hasta	Tipos 2014	Tipos 2015	Tipos 2016	Rebaja
0	12.450	24,75	20	19	23,2%
12.450	17.107	24,75	25	24	3,0%
20.200	33.007	30,00	31	30	0,0%
33.007	35.200	40,00	31	30	25,0%
35.200	53.407	40,00	39	37	7,5%
53.407	60.000	47,00	39	37	21,3%
60.000	120.000	47,00	47	45	4,3%
120.000	175.000	49,00	47	45	8,2%
175.000	300.000	51,00	47	45	11,8%
300.000	...	52,00	47	45	13,5%

Fuente: Diario Cinco Días. 2015

FAMILIA

Otra de las grandes apuestas de la reforma fiscal han sido las ayudas a las familias. El ejecutivo ha elevado los mínimos exentos por descendientes, ampliando además la figura conocida como “impuesto negativo”, es decir, adelantos de deducciones fiscales que el contribuyente recibe cada mes a cuenta del erario público.

Aumentan notablemente los mínimos familiares, es decir, los ingresos exentos de tributación (más allá del mínimo personal de 5.550 euros para cada contribuyente). El primer hijo genera un mínimo de 2.400 euros, 564 más que en el IRPF de 2014. El segundo 2.700 y el tercero y cuarto, 4.500. Estas cuantías desaparecen cuando los hijos alcanzan los 25 años.

Un contribuyente que gana 20.000 euros y tiene dos hijos gozará de un mínimo exento de 10.650 euros (5.550 + 2.400 + 2.700). Además de estas cantidades, independientes de la edad del menor, Hacienda elevará el mínimo exento por cada niño menor de tres años: de 2.244 a 2.800 euros.

Todas estas ayudas son acumulables, es decir, si una familia tiene dos niños y uno de ellos es menor de tres años, su mínimo personal sería de 13.400 euros (5.550 + 2.400 + 2.700 + 2.800). Con el IRPF anterior el sueldo exento de IRPF sería de 11.720 euros. Estos mínimos por hijos se dividen cuando los contribuyentes hacen la declaración individual.

Adicionalmente, el Gobierno amplía también los mínimos por ascendientes dependientes mayores de 65 y 75 años (de 918 a 1.150 euros, y de 2.040 a 2.550) y por discapacidad. Cuando la discapacidad (del contribuyente o de uno de sus hijos o ascendientes a cargo) es de entre el 33 y el 65%, el mínimo exento pasa del 2.316 a 3.000 euros. Si es superior al 65%, de 6.354 a 6.000, y si es menor del 65% pero implica movilidad reducida, pasa de 4.632 a 6.000.

¿Y cómo se aplican estos mínimos? La legislación establece que tributan en la estructura del IRPF. Así, paradójicamente, la reducción de tipos impositivos también reduce el efecto de los mínimos exentos. Siguiendo con el ejemplo anterior de un contribuyente con tres hijos: actualmente cuenta con un mínimo exento de 11.271 euros que aplica el primer tramo de la tarifa (24,75%) y, por lo tanto, permite reducir la cuota a pagar en 2.789,5 euros. Con la reforma fiscal, el mínimo aumenta hasta los 13.400 euros, sin embargo, el tipo ahora es del 20% y ello da como resultado una minoración de la cuota a pagar de 2.680 euros. Así, en realidad, el incremento de los tipos exentos queda mitigado por la reducción de los tipos impositivos.

De este modo, con una declaración de 35.000 euros, los mínimos elevan el beneficio fiscal a medida que el contribuyente tiene más cargas familiares, pero el efecto final de la reforma fiscal es similar para un contribuyente sin hijos: la factura fiscal se reduce un 3.92 % en el caso del soltero y un máximo del 4.92 % en el más favorable de los seis ejemplos tomados con esta base imponible. Eso, teniendo en cuenta que los mínimos por hijos se reparten entre los dos miembros de la pareja.

Para una renta menor, de 20.000 euros, la reforma fiscal sí supone una mejora que, además, se amplía al tener mayores cargas familiares. Un contribuyente sin hijos pagará un 9.4% menos con la reforma fiscal y uno con dos hijos, uno menor de tres años y otro dependiente, rebaja su factura en casi el 17 %

Tabla 7. Efecto de los mínimos familiares. Sobre una base imponible de 35.000 euros

Ejemplos	1	2	3	4	5	6
Hijos < tres años	0	1	1	1	1	1
Hijos > tres años	0	0	1	1	1	2
Dependientes	0	0	0	1	0	1
Ascendientes > 75 años	0	0	0	0	1	0
IRPF 2014	6.833	6.328	6.075	5.858	5.570	5.394
IRPF 2015	6.596	6.076	5.806	5.576	5.296	5.166
Diferencia (%)	-3,47	-3,98	-4,43	-4,65	-4,92	-4,23
Diferencia (euros)	237	252	269	272	274	228

Fuente: Diario Cinco Días. 2015

INVERSIÓN

La reforma fiscal incluye ventajas para los contribuyentes que obtienen de sus rentas una parte sustanciosa de sus ingresos anuales, principalmente a través de la reducción del tipo impositivo que se aplica a las rentas del capital. La reforma devuelve la tributación del capital a los niveles de noviembre de 2011, antes de la subida de impuestos aplicada por el Ministerio de Hacienda.

El tipo mínimo, para rentas hasta 6.000 euros, baja del 21% actual, al 20% en 2015 y al 19% en 2016. Para los rendimientos entre 6.000 y 50.000 euros, el tipo se ha reducido del 25% actual al 22% en 2015 y al 21% en 2016. Por último, en las ganancias de más de 50.000 euros, pasan del 27%, al 24% en 2015 y al 23% en 2016.

No obstante, hay más modificaciones en los ingresos del capital. Los primeros 1.500 euros cobrados en forma de dividendos, que estaban exentos de tributación, dejan de estarlo. Así, un inversor con inversiones en Bolsa por 20.000 euros que cobre, asumiendo un rendimiento medio del 4%, 800 euros en un año, pasa de cobrar estos 800 euros limpios a cobrar 640 (160 al 20%).

Las plusvalías obtenidas a corto plazo en bolsa no están penalizadas respecto a las que han tardado más en generarse.

Actualmente, las ganancias producidas por operaciones bursátiles realizadas en menos de 12 meses tributan al tipo marginal, es decir, el más alto que soporta el contribuyente, hasta un máximo del 52 % si gana (por salario o por rentas) más de 300.000 euros al año.

Otra modificación ha sido el impulso al ahorro conservador a medio plazo: los llamados planes Ahorro 5. Estos planes deben ser productos de bajo riesgo y garantizar un 85% del capital, el ahorrador ha de mantener la inversión durante cinco años y la inversión no puede sobrepasar los 5.000 euros. Están totalmente exentos de tributación, una ventaja sobre los clásicos depósitos (que sufren retención cada año y tributan como renta) y sobre los fondos de inversión, que no tributan en las plusvalías anuales pero sí en el momento del rescate. Pueden adoptar tanto la forma de seguro como de cuenta de ahorro.

La parte negativa de estos productos es que, en el contexto actual, la rentabilidad que da este tipo de producto con garantía es escasa, de un 2% en el mejor de los casos, por lo que la ventaja fiscal a cinco años rondaría los 100 euros. (El 20% de un rendimiento de 500 euros).

Tabla 8. Comparativa fiscal de productos de ahorro
“A cinco años, para una rentabilidad del 2% y un contribuyente con rentas de capital inferiores a 6.000 euros”

	Capital inicial	Rendimiento anual	Impuesto a pagar	Capital final neto de impuestos
Plan Ahorro 5	5.000	100	0	5.500
Depósito	5.000	100	20 euros cada año	5.400
Fondo Inversión	5.000	0	110 euros el 5º año	5.410

Fuente: Diario Cinco Días. 2015

JUBILACIÓN

Los planes de pensiones resultan un producto muy interesante para las rentas medias-altas. Con ellos, reducen su factura fiscal. Lo seguirán siendo, aunque en menor medida. Hacienda ha reducido la aportación máxima a planes de pensiones con ventaja fiscal, y que pasa de 10.000 euros anuales – 12.500 a partir de los 50 años – a 8.000 euros.

Estas aportaciones suponían reducciones en la base imponible, y por lo tanto el efecto fiscal dependía del tipo soportado por cada contribuyente: cuanto más ganaba (y mayor era el tipo), más beneficio fiscal tenía. La reducción de estos límites ha puesto límite a las aportaciones por parte de rentas más altas.

Hacienda ha introducido, además, otra modificación que puede estimular la aportación a planes de pensiones por parte de rentas medias: se podrán rescatar los planes a los 10 años sin penalización fiscal. El cambio permite dedicar dinero al plan de pensiones sin necesidad de inmovilizar el ahorro hasta la edad de jubilación, y abre la puerta de los planes a contribuyentes más jóvenes de rentas medias, lógicamente reticentes anteriormente a aparcar dinero durante dos o tres décadas.

No ha cambiado el otro aspecto clave de los planes de pensiones: el rescate. Los planes siguen tributando como rendimiento del trabajo cuando se rescatan, por lo que hacerlo de una vez (en el momento de la jubilación) seguirá suponiendo una alta carga impositiva. Al computar como ingreso normal, el contribuyente salta de tramo y estos ingresos pagan el tipo marginal más alto.

Ejemplo práctico, si un contribuyente gana 40.000 euros y rescata 20.000 de un plan de pensiones, pagará IRPF como si ganase 60.000, es decir, a un tipo marginal del 47 %. La mitad de las aportaciones al plan de pensiones irán a parar a Hacienda. Las aportaciones anteriores a 2007 están, eso sí, parcialmente bonificadas. Si el plan de pensiones se rescata en forma de renta, de forma mensual, sus plusvalías se tributan igualmente. Pero como se trata de un ingreso periódico, no incrementan la renta del contribuyente y éste pagará el mismo IRPF, o uno algo superior, al que le toca según sus ingresos

Tabla 9. Simulación del efecto fiscal de un plan de pensiones
“Rescatado en forma de capital a los 67 años tras 10 años de aportaciones de 5.000 euros”

“Rentabilidad estimada: 3,5%. Salario anual: 35.000 euros”

	Ingresos (salario)	Aportación	Reducción fiscal	Capital del plan
57 años	35.000	5.000	1.550	5.000
58 años	35.000	5.000	1.550	10.175
59 años	35.000	5.000	1.550	15.531
60 años	35.000	5.000	1.550	21.075
61 años	35.000	5.000	1.550	26.812
62 años	35.000	5.000	1.550	32.751
63 años	35.000	5.000	1.550	38.897
64 años	35.000	5.000	1.550	45.258
65 años	35.000	5.000	1.550	51.482
66 años	35.000	5.000	1.550	58.657
67 años	35.000	5.000	1.550	65.710

	Capital del plan	Renta sujeta a tributación (rescate del plan + salario)
Rescate del plan	65.710	100.710

Factura fiscal al rescate:	34.452
Desgravación acumulada en 10 años:	17.050
Impacto final neto (a pagar):	17.402

Fuente: Diario Cinco Días. 2015

VIVIENDA

La reforma fiscal incluye la supresión (aunque con matices) de dos beneficios que hasta ahora rebajaban la factura de impuestos en la venta de casas: el coeficiente de actualización (que ajustan el valor de las ganancias a la inflación) y de abatimiento (que se aplica a viviendas compradas antes de 1994). Con esos coeficientes, cuanto más tiempo hubiera estado la vivienda en manos de su propietario, mayor rebaja fiscal tendría.

En el sistema fiscal de 2014, si un contribuyente vendía una vivienda y lograba una plusvalía, debía tributar por ella en el IRPF, si bien se le aplicaban dos ajustes: por un lado, los coeficientes de actualización, que permitían corregir la ganancia por el efecto de la inflación (cada año se fijaban por ley la tabla de esos coeficientes). Por otro, los llamados coeficientes de abatimiento, por los que se reducía la ganancia patrimonial sujeta al pago de impuestos para los activos adquiridos antes del 31 de diciembre de 1994 y por el periodo comprendido entre la fecha de compra y hasta el 19

de enero de 2006. En el caso de un inmueble, la ganancia se reducía en un 11,11% por cada año que excedía de dos de permanencia del bien en el patrimonio.

Tras la reforma, han desaparecido los coeficientes de actualización, es decir, no hay ajuste de las plusvalías por efecto de la inflación. En cuanto a los coeficientes de abatimiento, se fijan límites a su aplicación: para los contribuyentes que compraron la vivienda antes de 1994 tendrán derecho a seguir aplicando los coeficientes de abatimiento con un límite de 400.000 euros por el valor de transmisión. Ello supone que si un contribuyente vende uno o varios inmuebles por valor conjunto de 600.000 euros, los coeficientes de abatimiento solo tendrán efecto sobre los primeros 400.000 euros. Además, este límite de 400.000 euros se aplicará no a la venta de cada bien de forma individual, sino al conjunto de los bienes (ya sean viviendas, acciones u otros activos patrimoniales), con independencia de que la venta de cada activo se produzca en distintos momentos. Es decir, es como si Hacienda ofreciera un “bono” a los contribuyentes que desaparece cuando se agota.

Vamos a ver 2 ejemplos de cómo repercute la carga fiscal en la venta de una vivienda en 2015. Haremos la comparación con una hipotética venta en 2014.

Ejemplo 1

Un contribuyente compró una vivienda en 1993 por 80.000 euros y va a venderla por 150.000, la diferencia entre vender en 2014 y 2015 es la siguiente

Tabla 10. Ejemplo 1

IRPF 2014		IRPF 2015
01-dic-14	Fecha de venta	02-feb-15
02-feb-93	Fecha de compra	02-feb-93
150.000	Precio de venta	150.000
70.000	Plusvalía bruta	70.000
1,33	Coefficiente actualización	Suprimido
43.608	Plusvalía corregida por actualización	70.000
25.895,7	Ganancia sujeta a coef. de abatimiento	41.242,07
22,22	Coefficiente de abatimiento	22,22
37.854	Plusvalía que tributa en el IRPF	60.836
9.501	Cuota a pagar	13.481
-	Diferencia: 3.980 euros (+41,9%)	(+41,9%)

Fuente: Diario Cinco Días. 2015

Ejemplo 2

Un contribuyente adquirió una vivienda en 1990 por 150.000 euros que se va a vender por 600.000 euros (por encima del límite de 400.000 euros que se fija en la

nueva norma). Le afecta por tanto la supresión del coeficiente de actualización y se limita el de abatimiento. La diferencia entre venderla en 2014 y 2015 es

Tabla 11. Ejemplo 2

IRPF 2014		IRPF 2015
02-dic-14	Fecha de venta	03-mar-15
02-feb-90	Fecha de compra	02-feb-90
600.000	Precio de venta	600.000
450.000	Plusvalía bruta	450.000
1,33	Coefficiente actualización	Suprimido
400.515	Plusvalía corregida por actualización	450.000
257.470,8	Ganancia sujeta a coef. de abatimiento	190.938,86
55,55	Coefficiente de abatimiento	55,55
257.490	Plusvalía que tributa en el IRPF	343.934
68.802	Cuota a pagar	81.424
-	Diferencia: 12.622 euros (+18,3%)	

Fuente: Diario Cinco Días. 2015

PATRIMONIO

El impuesto sobre el Patrimonio se mantiene en 2015. Declaran los que tengan bienes netos por más de 700.000 euros. Madrid es la única autonomía en la que no se paga.

En este impuesto se declaran los bienes que se posean a cierre de 2015, menos las cargas y gravámenes que disminuyan su valor, así como las deudas y obligaciones de las que se tenga que responder. Al impuesto sobre el Patrimonio están sujetos todos los bienes y derechos de contenido económico, salvo la vivienda habitual hasta el límite exento de 300.000 euros y el ajuar doméstico, que incluye efectos personales, muebles, electrodomésticos... en este último caso, sea cual sea su valor.

¿Quiénes declaran?, primero, los que hagan la declaración según las normas del impuesto y tras aplicar las deducciones y bonificaciones pertinentes, obtengan un resultado “a ingresar”. Es decir, los que resten sus deudas del valor de sus bienes sujetos al impuesto y les salgan más de 700.000 euros. Algunas comunidades como Cataluña han reducido este límite a 500.000 euros. Segundo, los que tengan bienes o derechos por un valor superior a dos millones de euros, aunque su declaración no resulte “a ingresar”.

El plazo de presentación y, si procede, de ingreso de la cuota, va del 23 de abril al 30 de junio (25 de junio si domicilia el pago). La presentación sólo puede hacerse por internet y hace falta certificado digital o pin 24 h.

El rendimiento del Impuesto sobre el Patrimonio está cedido por entero a las comunidades autónomas, que pueden legislar sobre el mínimo exento, el tipo de gravamen, las deducciones y bonificaciones. Tienen sus propias tarifas para el impuesto del patrimonio, Extremadura, Cataluña, Andalucía, Asturias, Galicia, Baleares y Murcia. El resto aplica la escala estatal. La tarifa oscila entre el 0,2% de la base imponible hasta el 3,75% que se aplica en la escala más elevada de Extremadura. Tras restar a la base imponible el mínimo exento (700.000 euros en todas las comunidades autónomas, salvo en Cataluña, que es de 500.000 euros) se obtiene la base liquidable, a la que se aplica la escala de gravamen.

Tabla 12. Tarifa estatal. En euros

Base liquidable hasta...	Cuota íntegra	Resto hasta...	Tipo aplicable
0,00	0,00	167.129,45	0,20%
167.129,45	334,26	167.123,43	0,30%
334.252,88	835,63	334.246,87	0,50%
668.499,75	2.506,86	668.499,76	0,90%
1.336.999,51	8.523,36	1.336.999,50	1,30%
2.673.999,01	25.904,35	2.673.999,02	1,70%
5.347.998,03	71.362,33	5.347.998,03	2,10%
10.695.996,06	183.670,29	En adelante	2,50%

Fuente: Diario Cinco Días. 2015

ALQUILER

Para el inquilino, en 2015 ha desaparecido la deducción por arrendamiento de vivienda habitual que podían aplicarse los contribuyentes con rentas inferiores a 24.107 euros.

Los contribuyentes podían en 2014 deducirse el 10,05% de las rentas destinadas a pagar el alquiler de la vivienda habitual, aunque con límites:

- Base imponible inferior a 17.707,20 euros anuales: base máxima de deducción de 9.9040 euros
- Cuando la base imponible esté comprendida entre 17.707,20 y 24.107,20 euros anuales: 9.040 euros menos el resultado de multiplicar por 1,4125 la diferencia entre la base imponible y 17.707,20 euros anuales.

Se reduce el importe de la deducción en el IRPF para los propietarios de casas al 60% de las rentas obtenidas. En 2014, si los inquilinos eran menores de 35 años, el casero tenía derecho a una exención fiscal del 100%.

DESPIDO

Las indemnizaciones por despido solo tributaban si superaban el máximo que marca la ley para el despido (los 45 días por año trabajado antes de la reforma laboral y

los 33 días tras la reforma). Por ejemplo, si un empleado lleva 10 años trabajando en una empresa y fue despedido el 10 de junio, tributará en el IRPF de 2015 en dos segmentos:

- Desde que comenzó a trabajar hasta el 12 de febrero de 2012 (cuando entró en vigor la última reforma laboral), las indemnizaciones presentaban un máximo exento de tributar de 45 días de salario por año trabajado, con un máximo de 42 mensualidades. Si un empleado recibe una indemnización superior a los 45 días por año trabajado, todo lo que supere ese límite deberá pagar impuestos, y se declara como rendimiento de trabajo irregular.
- Desde el 12 de febrero hasta la fecha de su despido: tributará la indemnización que excediera de los nuevos límites. 33 días por año trabajado con un límite de 24 mensualidades. Sobre esta cifra, se aplicaba una reducción del 40 % siempre que el empleado llevara más de dos años en la empresa.

La nueva tributación se aplica a todas las indemnizaciones por despidos producidos a partir del pasado 1 de agosto, fecha que fue cuando el Consejo de Ministros aprobó la reforma fiscal. Los despedidos a partir de esa fecha tienen que tributar por la indemnización que reciban a partir de 180.000 euros. Por ejemplo, si un empleado recibe una indemnización de 200.000 euros, tendrán que pagar impuestos por 20.000 euros. Ese importe tendrá además derecho a una reducción que en lugar de ser del 40% será del 30%.

Por ejemplo, un trabajador recibe una indemnización por despido improcedente de 45 días por año trabajado hasta el 12 de febrero de 2012 y 33 días por año trabajado a partir del 12 de febrero de 2012. Solo lo que exceda de los 180.000 euros de indemnización pasará a pagar por IRPF como renta de trabajo irregular.

Tabla 13. Indemnizaciones por despido

	Despedido antes del 1 de agosto	Despedido después del 1 de agosto		
Indemnización recibida	% exento	Parte que tributa	Reducción	Cuánta que se imputa en IRPF
20.000	100%	0	no procede	no procede
30.000	100%	0	no procede	no procede
40.000	100%	0	no procede	no procede
100.000	100%	0	no procede	no procede
150.000	100%	0	no procede	no procede
200.000	100%	20.000	30%	30%
300.000	100%	120.000	30%	30%

Fuente: Diario Cinco Días. 2015

HIPOTECA

La reforma fiscal ha servido, además de para modificar buena parte del IRPF, para terminar con algunos contrasentidos legales: un contribuyente que perdiese su casa al no poder saldar sus deudas con el banco tenía que pagar impuestos como si hubiese ganado dinero con la casa.

Por ejemplo, un contribuyente adquirió su vivienda por 100.000 euros y ahora no puede devolver al banco el préstamo hipotecario. Ello significa que acumula deuda por intereses y penalizaciones de demora. En el momento de acordarse una dación en pago, el contribuyente mantiene una deuda con el banco de 110.000 euros. Con el IRPF de 2014, si el contribuyente saldó su deuda con el banco mediante la entrega de la casa (y el banco aceptase), tenía que pagar una ganancia patrimonial de 10.000 euros, lo que suponía pagar 2.620 euros en impuestos para alguien que ni siquiera puede pagar su propia casa. Lo mismo sucedía para las personas desahuciadas por vía judicial.

El cambio normativo actual, fija una exención para estas plusvalías derivadas de daciones en pago o desahucios, siempre y cuando se trate de la vivienda habitual del contribuyente y si éste no tiene otros bienes para afrontar el pago de la totalidad de la deuda. Este cambio legal, además, se aprobó con efecto retroactivo. En otras palabras, las daciones en pago de 2014 no se computan como plusvalía en la declaración del año 2015. Además, tiene efecto retroactivo hasta 2010: si un contribuyente ya asumió la tributación por una dación en pago, podrá reclamar a Hacienda que se devuelva el dinero pagado. Y la misma medida se aplica en el caso del impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana.

PYMES

Las empresas pequeñas y medianas son las únicas que no han visto reducido su tipo nominal en el impuesto de sociedades, disminuido al 25% para todas las empresas, grandes o pequeñas. Este nivel es el que pagan actualmente las pymes. No obstante, la pequeña empresa tiene otros beneficios que le permiten reducir la factura fiscal, si bien de una forma algo alambicada.

Hacienda ha iniciado un mecanismo denominado “reserva de nivelación”. Este mecanismo permite a una pyme “guardar” beneficios para compensar posibles pérdidas en los próximos cinco años. Esta reserva tiene un límite máximo del 10% de la base imponible (es decir, de los beneficios), con un límite máximo de un millón de euros. Así, una empresa puede optar por no tributar por estos beneficios.

Por ejemplo, una pyme que ganó 100.000 euros en 2014. Pagaría un tipo del 25% sobre estos 100.000 euros, es decir, 25.000, pero puede optar por reducir su base imponible en el 10% (10.000 euros) y tributaría por 90.000, pagando 22.500 euros. Eso sí, si en los próximos cinco años no entra en pérdidas (o, mejor dicho, bases imponibles negativas) tendría que abonar los 2.500 euros de diferencia. Así, este fondo de reserva puede minorar el tipo efectivo de las pymes del 25% al 22,5%.

La única excepción al tipo del 25% en el impuesto de sociedades beneficia a las empresas de nueva creación. Para ellas se mantiene el tipo reducido del 15% establecido ya por la Ley de Emprendedores. Ese gravamen se aplicará a los primeros 300.000 euros de base imponible y será del 20% para el exceso de dicho importe durante dos años: el primer ejercicio con base imponible positiva y el siguiente.

Las pymes, además, también se han visto afectadas por los cambios generales en el impuesto de sociedades. Especialmente reseñables son la eliminación de algunas deducciones y la creación de la reserva de capitalización, que puede reducir en otros dos puntos el tipo efectivo para estas empresas, hasta el entorno del 20,25%.

AUTÓNOMOS

Los trabajadores por cuenta propia no tributan en el Impuesto de Sociedades, sino en el IRPF. En este sentido, la principal novedad que trae la reforma fiscal es la reducción de las retenciones aplicadas a la facturación de estos trabajadores, en 2015 la retención es del 19% y en 2016 del 18%.

Para los autónomos de menor tamaño el Ejecutivo rebajó en julio de 2014 los límites, que pasaron al 15% siempre que las rentas por este concepto sean inferiores a 15.000 euros y supongan al menos el 75% de los ingresos del contribuyente. En cualquier caso, estas rebajas no llegan a compensar (solo para estos autónomos de menores ingresos) la subida de las retenciones practicada por el Ejecutivo en 2011: pasó del 15% al 21%, tipo que se ha mantenido tres años: desde 2012 hasta este 2014.

Los nuevos autónomos también cuentan con una reducción del 20% por el rendimiento de actividades económicas durante los dos primeros ejercicios de actividad.

Por otro lado, hay cambios en el sistema de módulos, que se vuelve más restrictivo en este ejercicio. Se reduce el umbral para poder tributar por este sistema, desde un máximo de 450.000 euros de ingresos y 300.000 de gastos a 150.000 euros por cada concepto. Además, no se podrán acoger a los módulos los autónomos que facturen menos de un 50% del total a personas físicas (es decir, los que facturan a otras empresas) ni las actividades relacionadas con la construcción: albañiles, fontaneros, instaladores, carpinteros, cerrajeros o pintores.

EMPRESAS

La rebaja general del tipo del impuesto de sociedades es una modificación importante de la reforma fiscal. Con dos rebajas aplicadas en los ejercicios 2015 y 2016, el tipo general ha variado del 30% de 2014 al 25%. En 2015 el tipo es del 28%, de forma provisional, y bajará al 25% en 2016

El tipo seguirá siendo del 30% para las entidades de crédito, un exceso de tasa impositiva que permite al sector financiero mantener intactos los créditos fiscales que le sirven para reforzar su capital.



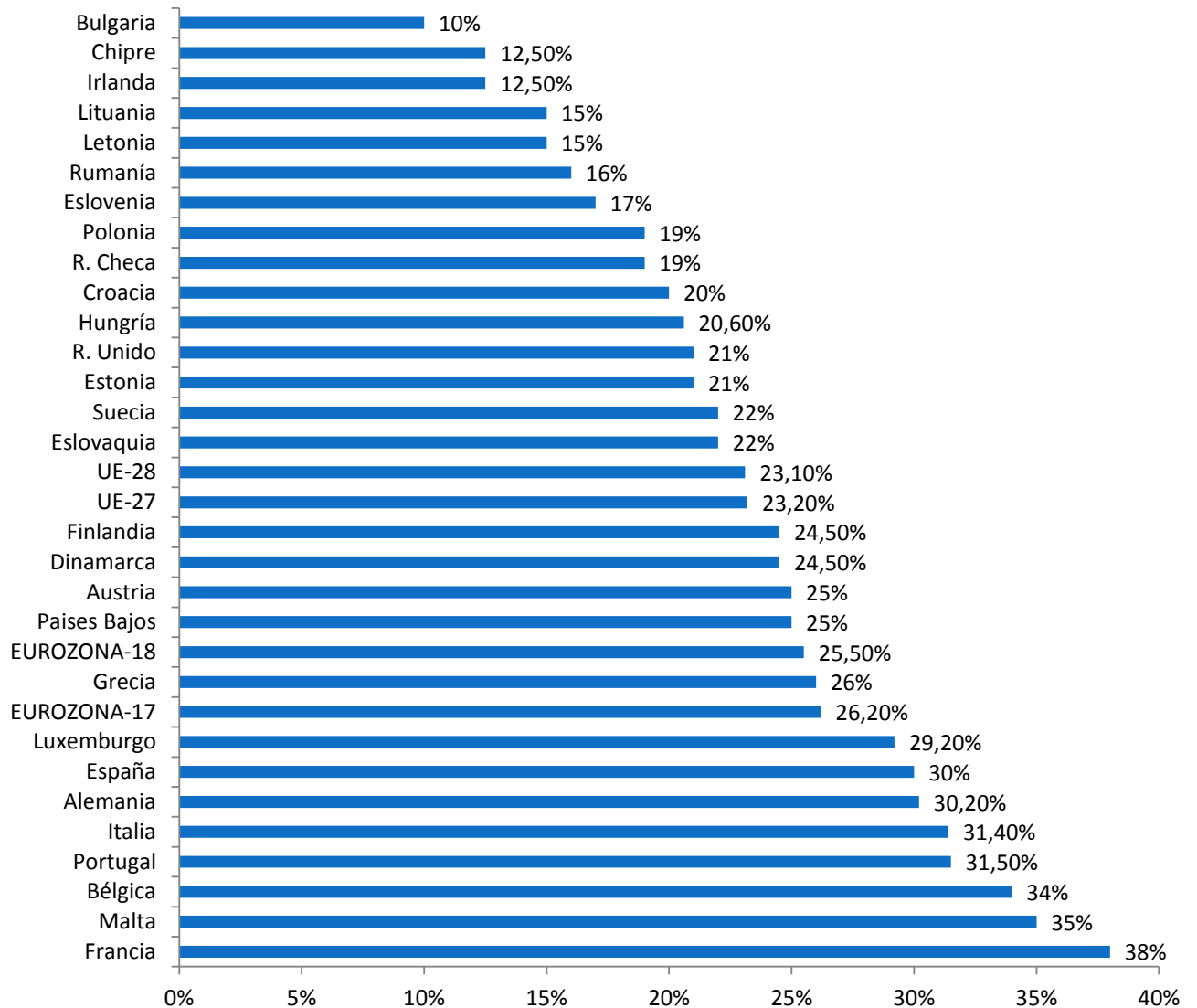
Otro cambio sustancial en el Impuesto de Sociedades es la creación de la llamada reserva de capitalización. Esta fórmula permite a las empresas no tributar por el 10% de sus beneficios a condición de que estas cantidades se destinen a las reservas de la empresa. No es necesario que la empresa reinvierta esta cantidad, y de hecho esta reserva sustituye la deducción por reinversión.

La aspiración de Hacienda con este impuesto es simplificarlo, de modo que junto a la bajada de tipos se acompaña una limitación de las deducciones. De este modo se pretende acercar el tipo nominal al tipo efectivo. Al equilibrar los tipos nominales de las pymes con el resto, se busca que a una empresa no le penalice aumentar de tamaño.

Las deducciones eliminadas son, además de la de reinversión de beneficios, la de inversiones medioambientales. Se limita la deducción por atenciones a clientes (hasta el 1% de la cifra de negocio). Se mantiene la deducción por I+D+i, con algunas mejoras: las empresas que destinen cuantías superiores al 10% de su cifra de negocio podrán elevar de 3 a 5 millones de euros anuales el importe de dicha deducción.

España se encuentra entre los países de la Unión Europea que mayor carga impositiva tiene en las empresas.

Gráfico 5. El impuesto de sociedades en Europa en 2014.

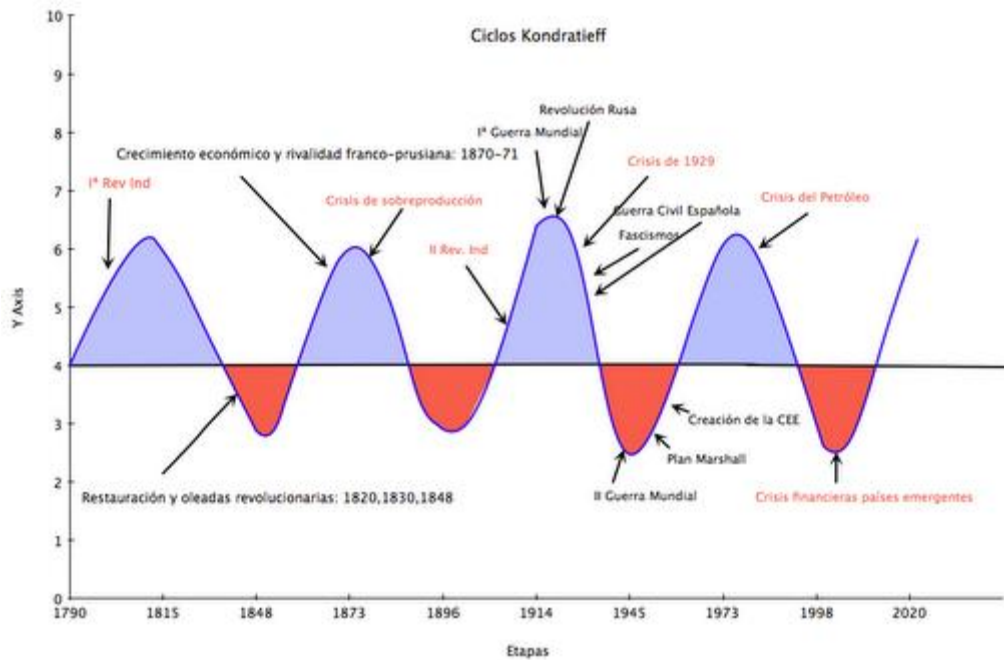


Fuente: Diario Cinco Días. 2015

Factores Económicos

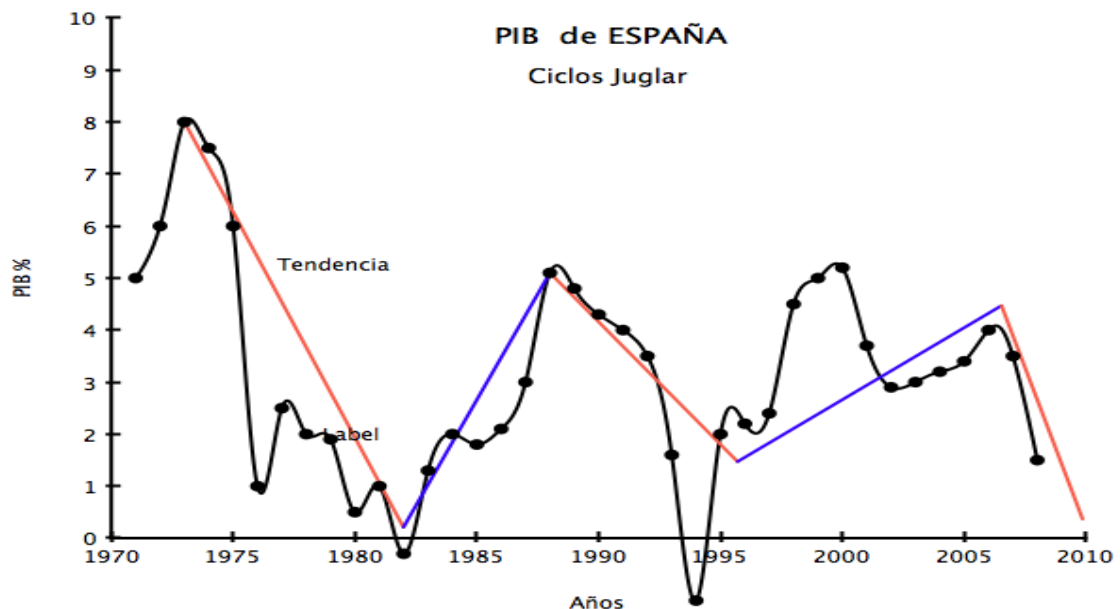
El economista ruso, Nikolái Kondratieff, a principios del siglo XX, explicó la teoría de que el capitalismo seguía unos ciclos en los que alternaban fases de recesión y fases de expansión. Según su teoría, estos ciclos venían a durar unos 50 años (25 de expansión y 25 de recesión). Antes que él, otro economista, en este caso el francés Clement Juglar, demostró que las crisis económicas no eran fenómenos casuales sino que seguían unos patrones de fluctuaciones cíclicas; descubrió que estas fluctuaciones se repetían cada 8 años más o menos.

Gráfico 6. Ciclos de Kondratieff



Fuente: www.jomrosgh.me. 2015

Gráfico 7. PIB de España. Ciclos Juglar

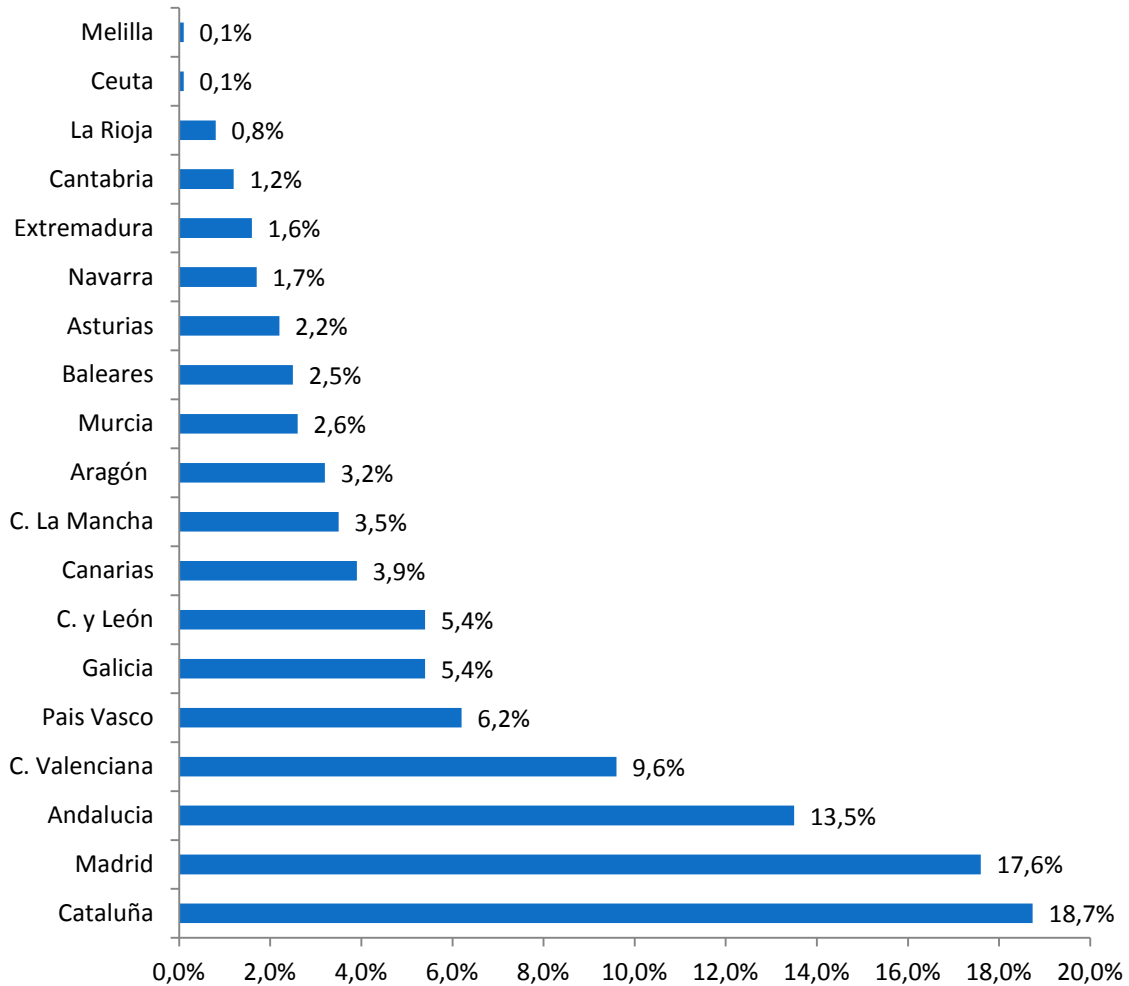


Fuente: www.jomros.bogspot.com.es. 2013

Analizando ambos modelos económicos, es evidente, que nos encontramos en fechas propicias para iniciar una actividad empresarial, según el comportamiento histórico de los ciclos económicos.

PIB

Grafico 8. Peso de las comunidades en el PIB nacional



Fuente: Invertía. 2012

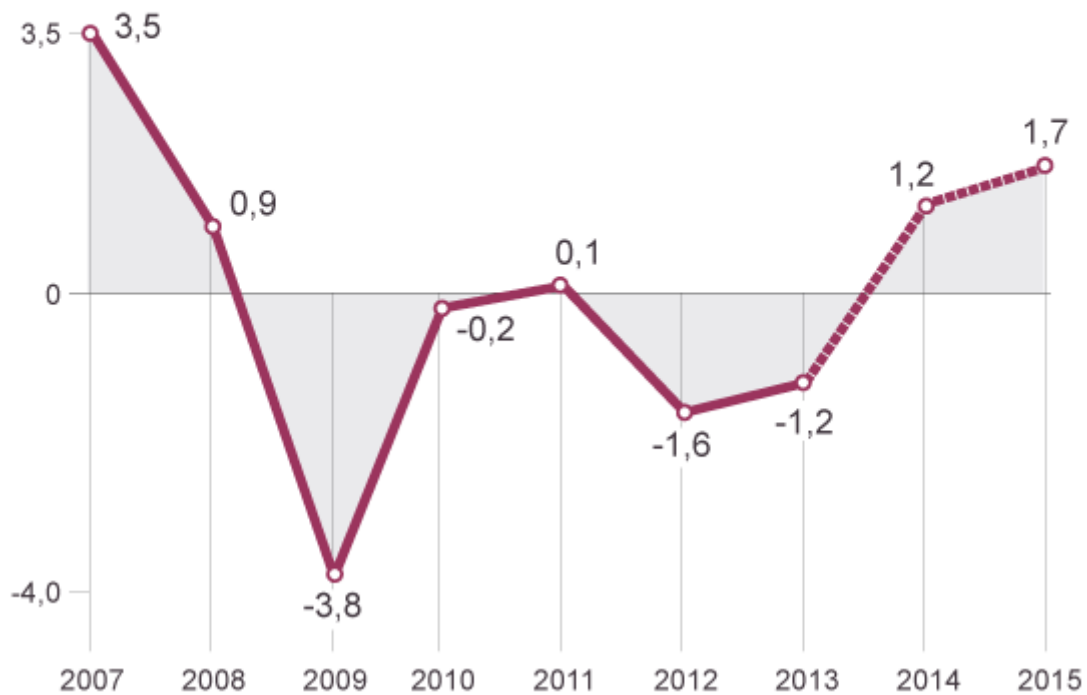
Grafico 9. Evolución del PIB 2007-2014

PREVISIONES ECONÓMICAS DEL BANCO DE ESPAÑA

► **PIB**

Variación anual, en %

----- Previsión 2014-2015

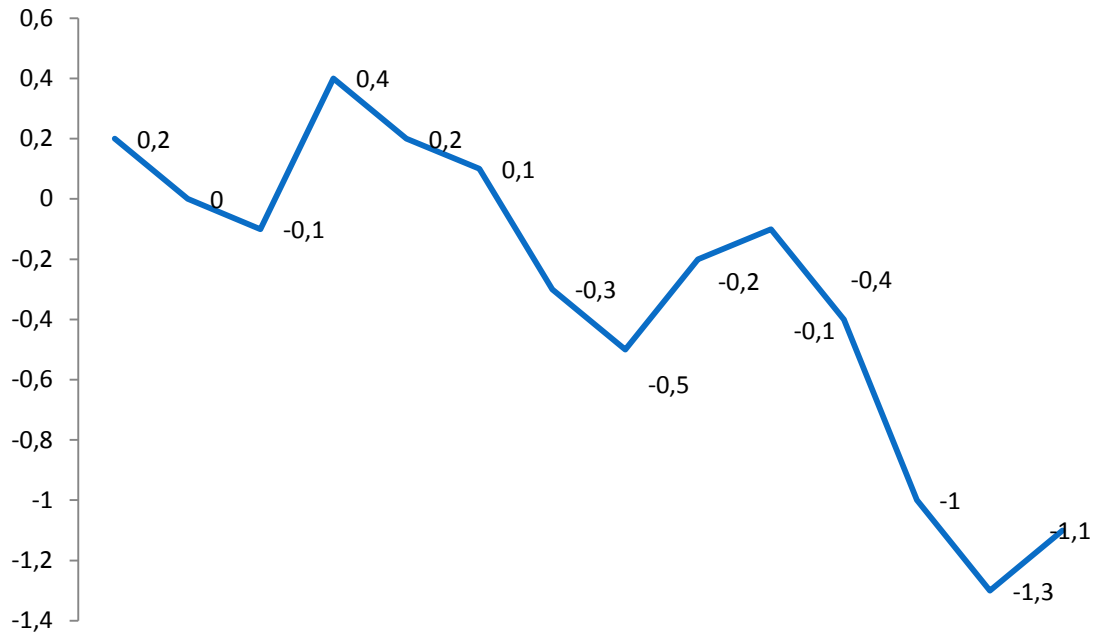


Fuente: El País. 2014

El PIB tuvo una tendencia descendiente desde 2007 hasta 2009. Desde 2009 hasta 2013 nos encontramos una tendencia irregular, pero plana en crecimiento. A partir de 2013 la tendencia que se prevé es de crecimiento sostenido.

IPC

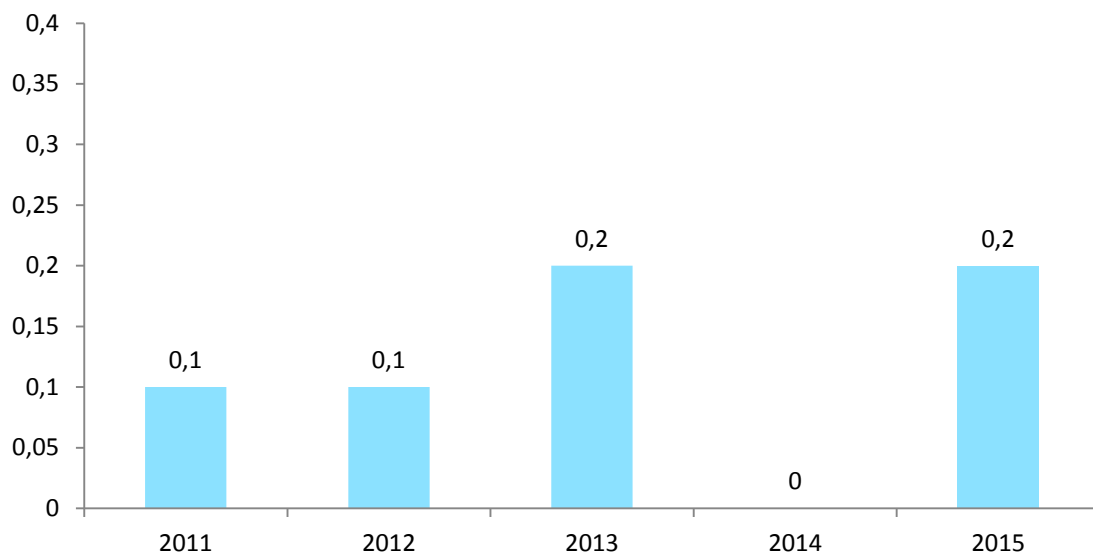
Gráfico 10. Evolución anual del IPC, base 2011



Fuente: INE. 2015

En el último año la tendencia de los precios del consumo es descendente. Desde verano en tasas negativas.

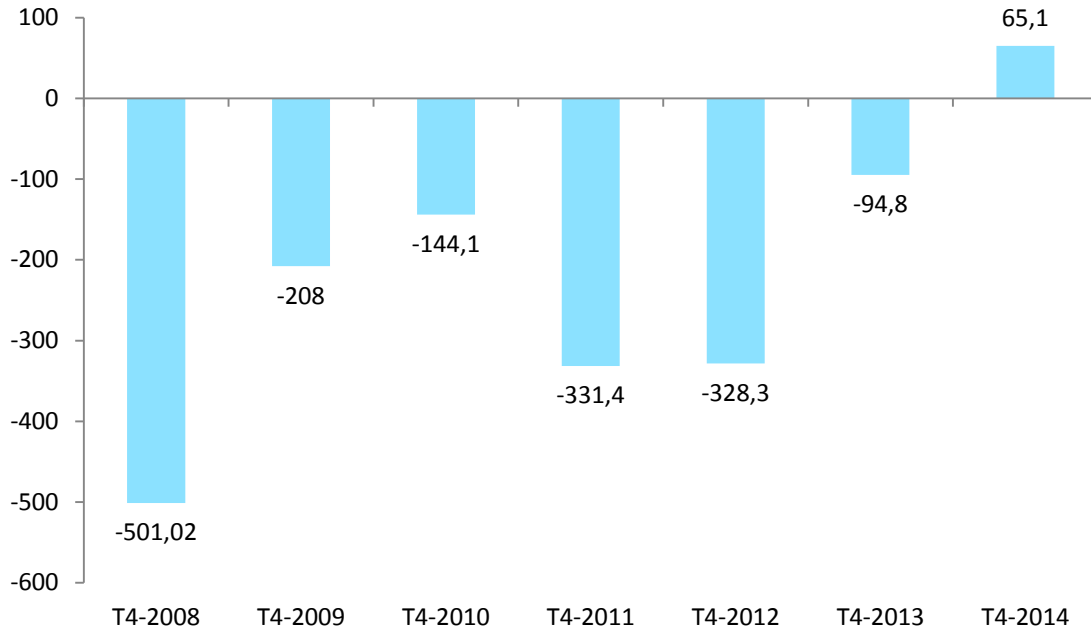
Gráfico 11. Evolución de la tasa mensual del IPC en el mes de febrero



Fuente: INE. 2015

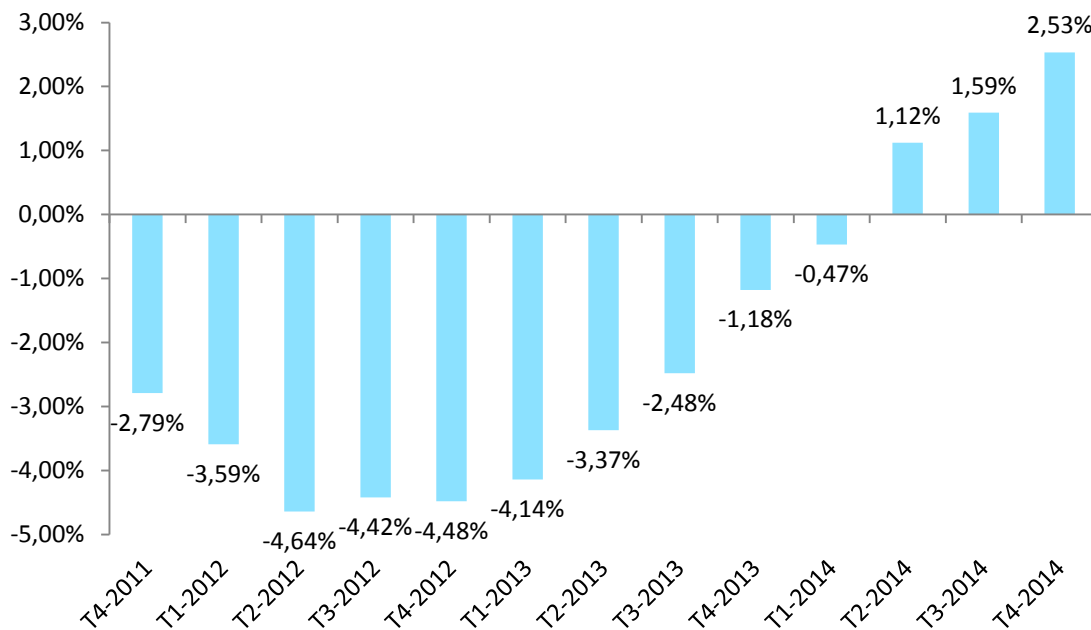
EPA

Gráfico 12. Evolución intertrimestral de la ocupación, en miles (variación del 4º trimestre sobre el 3º del mismo año)



Fuente: INE. 2015

Gráfico 13. Evolución del total de ocupados, en tasa anual

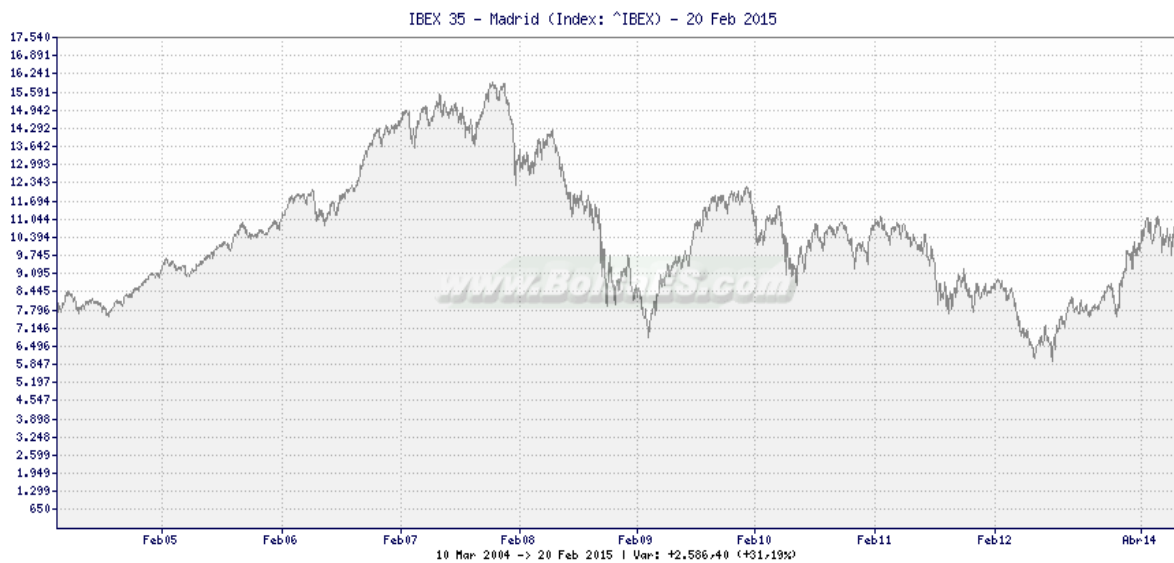


Fuente: INE. 2015

La evolución del mercado laboral lleva tres trimestres de ascenso. Nos encontramos en el inicio de la recuperación del mercado de trabajo. Aunque, el empleo que se genera es precario y temporal.

MERCADO BURSÁTIL

Gráfico 14. Evolución IBEX 35 en los últimos 10 años



Fuente: bolsaes.com. 2015

Factores Socioculturales

Si se mantuvieran las tendencias demográficas actuales, España perdería un millón de habitantes en los próximos 15 años y 5,6 millones en los próximos 50 años. El porcentaje de población mayor de 65 años, que actualmente se sitúa en el 18,2 % pasaría a ser el 24,9 % en 2029 y del 38,7% en 2064. El número de defunciones superaría por primera vez al de nacimientos a partir de 2015.

La población de España descendería un 0,15% en 2014, continuando con la tendencia negativa iniciada en 2012, en caso de mantenerse las tendencias demográficas actuales. En los próximos 15 años España perdería 1.022.852 habitantes (un 2,2%) y en los próximos 50 años más de 5,6 millones (un 12,1 %). De esta forma, la población se reduciría hasta 45,8 millones en el año 2024 y hasta 40,9 millones en 2064.

Tabla 14. Proyección de la población residente en España 2014-2026

Año	Población residente a 1 de enero	Crecimiento poblacional (*)	
		Absoluto	Relativo (%)
2008	45.668.938	540.332	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		

(*) 2008-2013: Cifras de Población definitivas. A partir de 2019, crecimiento anual promedio del quinquenio.

Fuente: INE. 2014

El número de nacimientos seguiría reduciéndose en los próximos años, continuando con la tendencia iniciada en 2009. Así, entre 2014 y 2028 nacerían en torno a 5,1 millones de niños, un 24,8 % menos que en los 15 años previos. En 2029 la cifra anual de nacimientos habría descendido hasta 298.202, un 27,1 % menos que en la actualidad.

Tabla 15. Proyección de la esperanza de vida al nacimiento y a los 65 años

Años	Esperanza de vida al nacimiento		Esperanza de vida a los 65 años	
	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres
2013	79,99	85,61	18,97	22,92
2014	80,03	85,66	19,00	22,96
2019	81,43	86,70	19,93	23,86
2024	82,75	87,71	20,85	24,75
2029	83,99	88,68	21,76	25,62
2034	85,17	89,62	22,65	26,46
2039	86,29	90,53	23,53	27,28
2044	87,36	91,39	24,38	28,08
2049	88,37	92,22	25,21	28,84
2054	89,33	93,01	26,01	29,56
2059	90,25	93,75	26,78	30,25
2063	90,95	94,32	27,37	30,77

Fuente: INE. 2014

A pesar de la pérdida de población y la mayor esperanza de vida, el número de defunciones seguiría creciendo como consecuencia del envejecimiento poblacional. El descenso de la natalidad y el envejecimiento poblacional provocarían que en 2015 en España hubiera más defunciones que nacimientos, es decir, que el saldo vegetativo se hiciera negativo.

Tabla 16. Crecimiento vegetativo proyectado de la población de España

Años	Nacimientos	Defunciones	Crecimiento vegetativo
2008	518.503	384.192	134.305
2009	493.717	383.209	110.508
2010	485.252	380.234	105.018
2011	470.553	386.017	84.536
2012	453.348	401.122	52.226
2013	424.096	387.915	36.181
2014	408.902	395.196	13.706
2018	358.660	401.028	-42.368
2023	316.432	406.885	-90.453
2028	299.279	411.392	-112.113
2033	299.440	421.555	-122.115
2038	305.839	437.661	-131.822
2043	301.562	459.247	-157.685
2048	279.777	485.782	-206.005
2053	254.289	512.034	-257.745
2058	237.394	539.722	-302.328
2063	229.435	559.858	-330.423

Fuente: INE. 2014

De acuerdo a las últimas informaciones disponibles, el flujo inmigratorio alcanzaría en 2014 un nivel de 332.522 inmigraciones, un 14,3% más que en 2013. Sin embargo, 417.191 personas abandonarían nuestro país para residir en el extranjero este año.

Con ello, España volvería a registrar un saldo migratorio negativo con el extranjero, por quinto año consecutivo, de -84.669 personas en 2014.

La proyección para el conjunto del periodo 2014-2063 se realiza bajo las hipótesis de un flujo inmigratorio constante y una propensión de la población a emigrar al extranjero, por edades, también constante, ambos sostenidos en su nivel previsto para 2014 con la información hoy disponible.

Si así fuera, España perdería más de 275.000 habitantes hasta el año 2020 en sus intercambios de población con el extranjero. Sin embargo, esta tendencia se invertiría a partir del año 2021, con más entradas que salidas, obteniéndose así una ganancia neta de población debida a migraciones de casi 2,5 millones de personas en los próximos 50 años.

Tabla 17. Migración exterior de España proyectada

Año	Inmigraciones	Emigraciones	Saldo Migratorio
2009	392.963	380.118	12.845
2010	360.704	403.379	-42.675
2011	371.335	409.034	-37.698
2012	304.054	446.606	-142.552
2013	291.041	547.890	-256.849
2014	332.522	417.191	-84.669
2015	332.522	398.908	-66.386
2018	332.522	356.025	-23.503
2023	332.522	311.885	20.637
2028	332.522	288.152	44.370
2033	332.522	275.733	56.789
2043	332.522	262.809	69.713
2053	332.522	253.082	79.440
2063	332.522	245.903	86.619

Fuente: INE. 2014

La simulación realizada muestra también la intensidad del proceso de envejecimiento de la población residente en España, acelerado ahora por un descenso de la natalidad que no llega a verse compensado con el saldo migratorio positivo.

De mantenerse la situación demográfica de la actualidad, la pérdida de población se concentraría en el tramo de edad entre 30 y 49 años, que se reduciría en 1,1 millones de personas en los próximos 15 años (un 28,2% menos) y en 6,8 millones menos en los próximos 50 años (un 45,3%).

Además, el descenso de la natalidad provocaría que en 2029 hubiera unos 1.576.000 niños menores de 10 años menos que en la actualidad (un 32,8%) y 2,3 millones menos en 50 años (un 48,9% inferior).

Por el contrario, la población se incrementaría en la mitad superior de la pirámide de población. De hecho, todos los grupos de edad a partir de los 70 años experimentarían un crecimiento de efectivos.

En concreto, dentro de 15 años en España residirían 11,3 millones de personas mayores de 64 años, 2,9 millones más que en la actualidad (un 34,1%). Y esta cifra se incrementaría hasta 15,8 millones de personas (un 87,5% más) en 50 años.

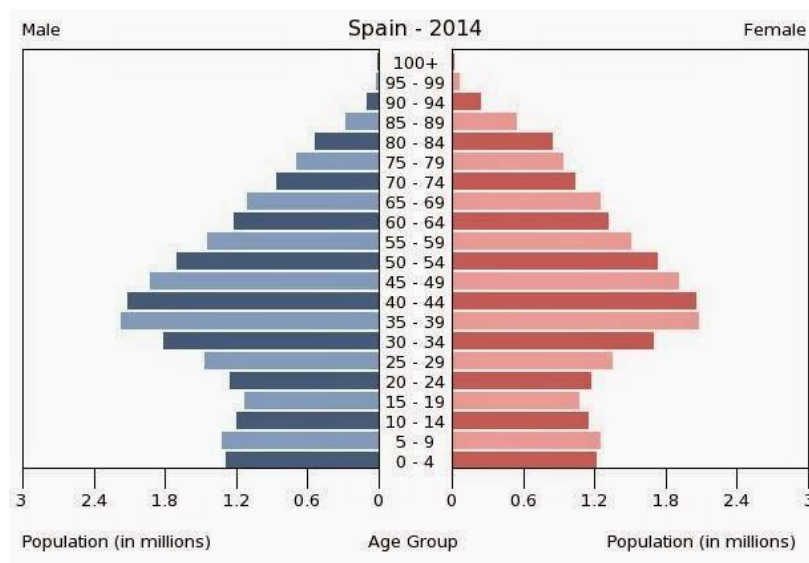
Si observamos los grupos de edad quinquenales, el más numeroso en la actualidad es el de 35 a 39 años. En 2029 sería el de 50 a 54 y en 2064 el de 85 a 89 años.

Tabla 18. Proyección de la población residente en España por grupos de edad en 2029 y 2064

Grupos de edad	2014	2029	Crecimiento 2014-2019	2064	Crecimiento 2014-2064
TOTAL	46.507.760	45.484.908	-1.022.852	40.883.832	-5.623.929
0 a 4 años	2.320.408	1.538.899	-781.508	1.183.906	-1.136.502
5 a 9 años	2.478.051	1.683.643	-794.408	1.268.878	-1.209.173
10 a 14 años	2.267.636	1.939.731	-327.905	1.403.355	-864.281
15 a 19 años	2.140.719	2.346.235	205.516	1.584.732	-555.988
20 a 24 años	2.374.582	2.603.060	228.479	1.762.097	-612.484
25 a 29 años	2.747.345	2.478.517	-268.828	1.862.348	-884.997
30 a 34 años	3.453.158	2.344.638	-1.108.520	1.900.872	-1.552.286
35 a 39 años	4.030.930	2.477.885	-1.553.046	1.955.583	-2.075.347
40 a 44 años	3.857.831	2.703.299	-1.154.532	2.079.058	-1.778.773
45 a 49 años	3.689.432	3.271.994	-417.439	2.284.925	-1.404.507
50 a 54 años	3.333.708	3.775.515	441.807	2.588.052	-745.656
55 a 59 años	2.878.297	3.592.907	714.610	2.705.302	-172.995
60 a 64 años	2.492.775	3.402.779	910.005	2.475.500	-17.275
65 a 69 años	2.328.239	3.031.281	703.042	2.270.596	-57.643
70 a 74 años	1.810.582	2.549.479	738.897	2.309.811	499.229
75 a 79 años	1.652.850	2.085.393	432.543	2.400.333	747.483
80 a 84 años	1.403.770	1.727.781	324.011	2.696.784	1.293.014
85 a 89 años	825.438	1.058.223	232.785	2.713.332	1.887.894
90 a 94 años	333.187	589.589	256.403	1.934.964	1.601.777
95 a 99 años	75.270	237.579	162.309	1.130.629	1.055.359
100 y más años	13.551	46.480	32.929	372.775	359.224

Fuente: INE. 2014

Gráfico 15. Estructura de la población española



Fuente: The Word Fatbook – CIA. 2014

Factores Tecnológicos

El modelo de negocio que estamos desarrollando se basa fundamentalmente en este epígrafe. La tableta es un producto en constante desarrollo y mejora tecnológica.

- El 78,7% de los usuarios se conecta todos los días, si bien en el tramo de jóvenes de 16 a 24 años el porcentaje se eleva hasta un 87,9%.
- En cuanto a dispositivos, el 78,4% se conectan a través de PC, un 86% con portátil, 54% con tablet, 84,4% con Smartphone.
- España, con un 81,6%, se sitúa a la cabeza de Europa en porcentaje de usuarios con Smartphone.
- Un 23% de los españoles usan Smart TV y el 46,6% consolas.
- El Smartphone se utiliza como enlace de múltiples dispositivos y un alto porcentaje de usuarios realiza búsquedas y comentan programas y eventos deportivos en diferentes plataformas mientras ven la TV.
- Un 48,5% reciben información de compras en el momento y el 43% de los usuarios ya han comprado por Internet.
- La mitad de los hogares españoles ya tienen banda ancha, más de 1,5 millones tienen instalada fibra óptica.
- Los libros de papel se mantienen con un 62% de usuarios.

Factores Ecológicos

Las empresas son una vía fundamental para cambiar los actuales modelos de producción y consumo y para crear valor para el conjunto de la sociedad en la que actúan. Al mismo tiempo, la responsabilidad social y ambiental de las empresas se perfila como clave para la competitividad, permitiendo la diferenciación, la reducción de costes, la correcta gestión de los riesgos y el incremento de la productividad y satisfacción de empleados y clientes.

Tradicionalmente, ecología y empresa eran consideradas dos conceptos y realidades inconexas. La ecología, según la definición original dada por Haeckel en 1868, es la parte de la biología que estudia la relación entre los organismos vivos y su ambiente. De esta forma la ecología es entendida como una ciencia específica de los naturalistas, alejada de la visión de la Ciencia Económica y Empresarial. Para la empresa, el medio ambiente que estudia la ecología constituye simplemente el soporte físico que provee a la empresa de los recursos necesarios para desarrollar su actividad productiva y el receptor de los residuos que se generan. En ningún momento los planteamientos tradicionales pusieron de manifiesto los efectos que tal utilización pudiera tener en el equilibrio natural.

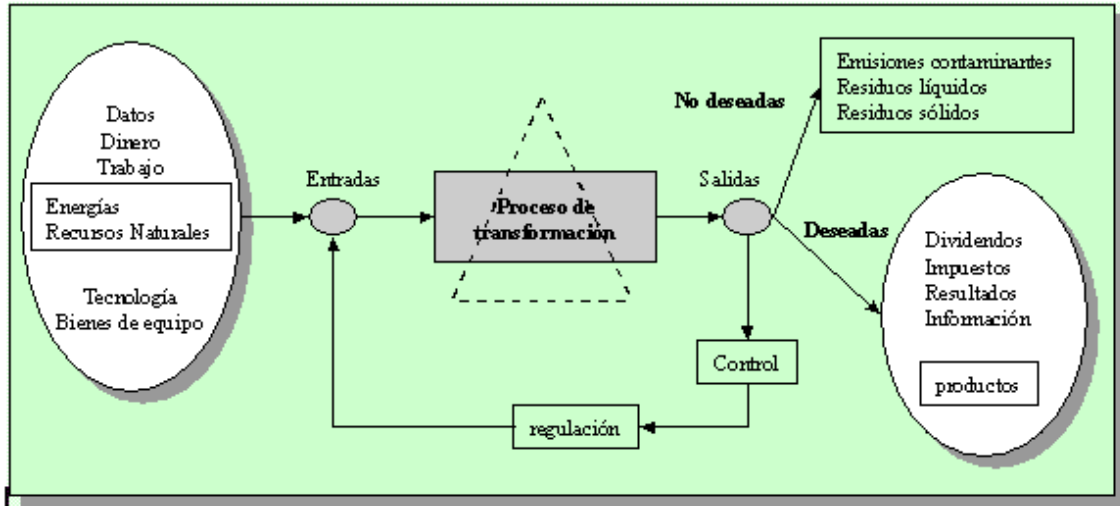
Sin embargo, la actual preocupación social e institucional por el deterioro medioambiental se ha traducido en presión hacia las empresas para que incorporen un comportamiento más respetuoso con su entorno natural. Aunque en la consecución del desarrollo sostenible está implicada toda la sociedad, la empresa juega un papel fundamental en su consecución. No en vano, a los procesos productivos de las empresas se les responsabiliza, junto al crecimiento demográfico y ciertos hábitos de comportamiento de los ciudadanos, de ser el principal causante de la ruptura del equilibrio de los ecosistemas.

Ante este nuevo contexto, la Economía de la Empresa comienza a interesarse en los últimos años por la relación entre medio ambiente y empresa, proponiendo un nuevo enfoque de las distintas teorías de empresa con la finalidad de que incorporen la variable ecológica. Bajo estos nuevos enfoques, sigue siendo cierto el papel que la empresa desempeña como agente encargado de producir bienes y servicios que se ponen a disposición de la mejora de la calidad de vida del hombre. Pero también es cierto que la calidad de vida no se puede alcanzar sin conservar la calidad del entorno natural donde se desarrolla el hombre, porque calidad de vida y calidad medioambiental son caras de la misma moneda.

Para entender la relación entre la empresa y el medio ambiente hay que aceptar, como establece la teoría de sistemas, que la empresa es un sistema abierto. Sin embargo, las interpretaciones tradicionales de la teoría de la empresa como sistema han incurrido en una cierta visión parcial de los efectos que la empresa genera en su entorno. La empresa es un sistema abierto porque está formado por un conjunto de elementos relacionados entre sí. Y es un sistema abierto porque está en continua relación con su entorno, siendo influido por este pero a la vez influyendo en él. Pero los efectos que la empresa genera en su entorno no son sólo de carácter económico y social sino también de carácter medioambiental. No son sólo positivos, sino también negativos. Genera bienes y servicios, empleo, dividendos,... pero también consume recursos naturales escasos y genera contaminación y residuos. Por eso es necesario que la Economía de la Empresa defina una visión más amplia de la empresa como sistema abierto tal y como se representa en la figura 1, teniendo presente que la empresa contribuye al deterioro del medio ambiente por tres razones:

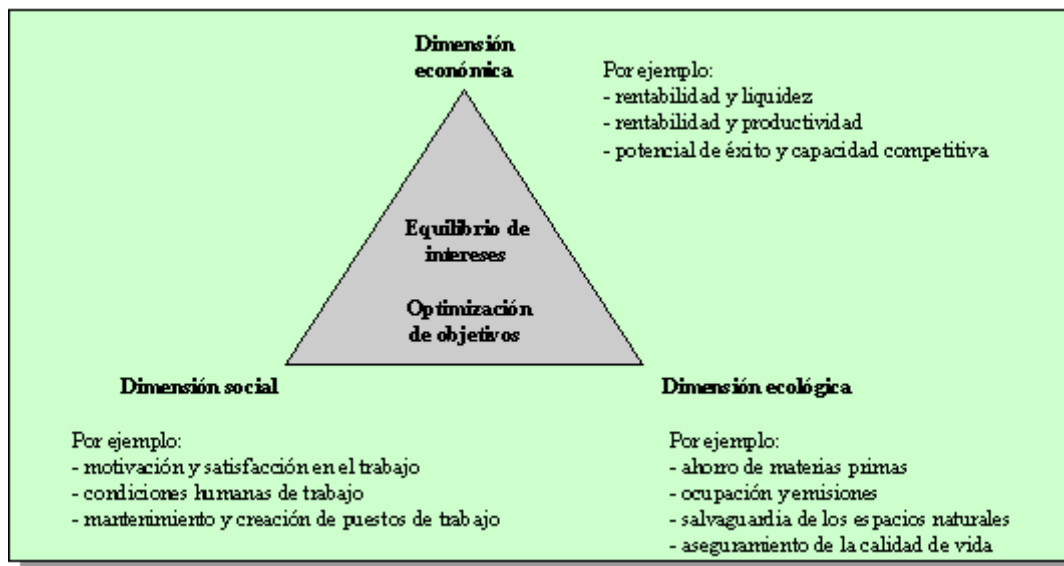
- Consume, como parte de sus inputs, recursos naturales escasos a un ritmo que supera sus tasas de regeneración.
- Genera, como parte de sus outputs, emisiones contaminantes y residuos a unos niveles superiores a las tasas de asimilación de la propia naturaleza.
- Al comercializar los productos desarrolla actividades de marketing que pueden fomentar (consciente o inconscientemente) un consumo excesivo por parte de la sociedad, dando lugar a nuevos consumos de recursos naturales y nuevas emisiones y residuos.

Gráfico 16. La empresa como sistema abierto



Fuente: Ciberconta. 1995

Gráfico 17. Las dimensiones de la empresa.



Fuente: W. Hopfenbeck. 1993

Las leyes que regulan la política de medio ambiente tienen por objeto la conservación, la protección y la mejora de la calidad del medio ambiente, así como garantizar un desarrollo sostenible del modelo de sociedad. Las leyes que regulan esta política son:

- Artículo 191 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea
- Ley 21/2013 de Evaluación Ambiental en el ámbito nacional.

- Ley 6/2014, de 25 de julio, de la Generalitat, de Prevención, Calidad y Control Ambiental de Actividades en la Comunidad Valenciana.

En Febrero de 2015 se publicó en el BOE un Real Decreto sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos que incluye una batería de nuevas medidas para mejorar su recogida, separación y gestión. La gestión de este tipo de residuos -que contienen materiales valiosos, pero también sustancias peligrosas que hay que tratar- comienza con su adecuada entrega en las instalaciones de recogida municipales, como los llamados “puntos limpios”, las tiendas de aparatos eléctricos y electrónicos, los gestores autorizados y los puntos específicos habilitados por los fabricantes.

El coste anual asociado a toda esta gestión supera anualmente en España los trescientos millones de euros. La regulación existente hasta la fecha en nuestro país no ha proporcionado la solución completa a algunos problemas de esta gestión, como las bajas tasas de recogida separada, gestión inadecuada de residuos en algunos aparatos y falta de información sobre el origen y evolución de los aparatos eléctricos y electrónicos.

El Real Decreto transpone la normativa comunitaria sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (Directiva del 4 de julio de 2012), con el fin de cumplir los objetivos de recogida y gestión que impone la norma comunitaria, clarificar los puntos de recogida y las obligaciones de información en esta materia, y mejorar el control del traslado de este tipo de residuos fuera de la Unión Europea. Para 2015 el objetivo fijado por la normativa comunitaria sobre gestión de residuos es de cuatro kilos de recogida separada por habitante, mientras que en España los datos de 2012 -los últimos conocidos- hablaban de 3,4 kilos por habitante.

Asimismo, para impulsar la prevención de la generación de este tipo de residuos fomenta tratamientos como la preparación para la reutilización, lo que permite poner en el mercado de nuevo el mismo producto una vez que se haya reparado. Para ello, establece requisitos para los gestores que garanticen que la preparación para la reutilización se realiza de manera adecuada.

El nuevo Real Decreto incluye objetivos específicos de preparación para la reutilización a partir de 2017 (con un objetivo del 2% en grandes electrodomésticos y del 3%, en el caso de aparatos de informática y de telecomunicaciones pequeños), ya que se trata de la forma de gestión preferible dentro de la jerarquía de residuos al optimizar la utilización de recursos.

Con ello, se estimula, además, la creación de puestos de trabajo asociados a esta actividad de reparación, que permitirá una nueva puesta en el mercado de los productos y el aumento de su vida útil. El sector de los residuos es el mayor generador de empleo verde en España y representa un 27% del total del empleo de este tipo en nuestro país, mientras que la preparación para la reutilización de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos puede generar alrededor de 4.700 empleos directos, según estimaciones recientes.

En este sentido, la nueva normativa incluye los requisitos técnicos necesarios para que esta actividad de preparación, la reutilización, pueda realizarse con todas las garantías para la salud, el medio ambiente y los consumidores de los nuevos productos. A estos efectos se prohíbe también, de una manera expresa, el abandono en la vía pública de estos residuos.

Otra de las novedades de la norma aprobada es que los establecimientos de venta de aparatos eléctricos y electrónicos deberán aceptar gratis los aparatos ya usados muy pequeños, de hasta veinticinco centímetros, como los teléfonos móviles o transistores, si disponen de un establecimiento de más de cuatrocientos metros cuadrados y sin que el consumidor deba comprar otro a cambio.

A la hora de entregar un aparato en la tienda, el vendedor deberá preguntar al comprador si desea entregar un aparato usado similar al adquirido y éste podrá entregar el residuo en el momento de la compra; sin embargo, si no dispone de él en ese momento, con el recibo de la compra tiene un plazo de treinta días tras la compra para llevar el residuo a la tienda, que le entregará un albarán de entrega. El comprador deberá abrir una ficha en la que se contemple si el aparato tiene posibilidad de reparación.

Asimismo, y por primera vez, la venta de aparatos eléctricos o electrónicos a través de Internet deberá garantizar también que los compradores puedan entregar los residuos que generen, de igual manera que en las tiendas físicas.

El Real Decreto, por otra parte, incorpora elementos para hacer posible la mejora del control y supervisión por las Administraciones Públicas de la gestión de estos residuos y clarifica la actividad de los agentes que intervienen en el proceso y sus obligaciones.

Para ello, se crean una Plataforma Electrónica en la que se incluirán los datos de la recogida y gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, financiada por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente y los productores, y una Oficina de asignación de recogidas, que organizará la recogida de estos residuos desde los “puntos limpios” y los establecimientos donde los consumidores los depositen, Oficina que será supervisada por las Administraciones Públicas implicadas.

La nueva regulación introduce que los objetivos de gestión de residuos serán exigibles a nivel autonómico, y no sólo de ámbito nacional como hasta ahora, y que se establecerán, entre otros parámetros, en función de la población de la Comunidad Autónoma para que éstas puedan ejercer sus competencias de inspección y control de una manera efectiva.

Por último, la normativa aprobada también introduce los requisitos técnicos para que las Comunidades Autónomas otorguen las autorizaciones de las plantas de tratamiento de estos residuos, homogeneizando los tratamientos que se han de cumplir en todo el territorio del Estado.



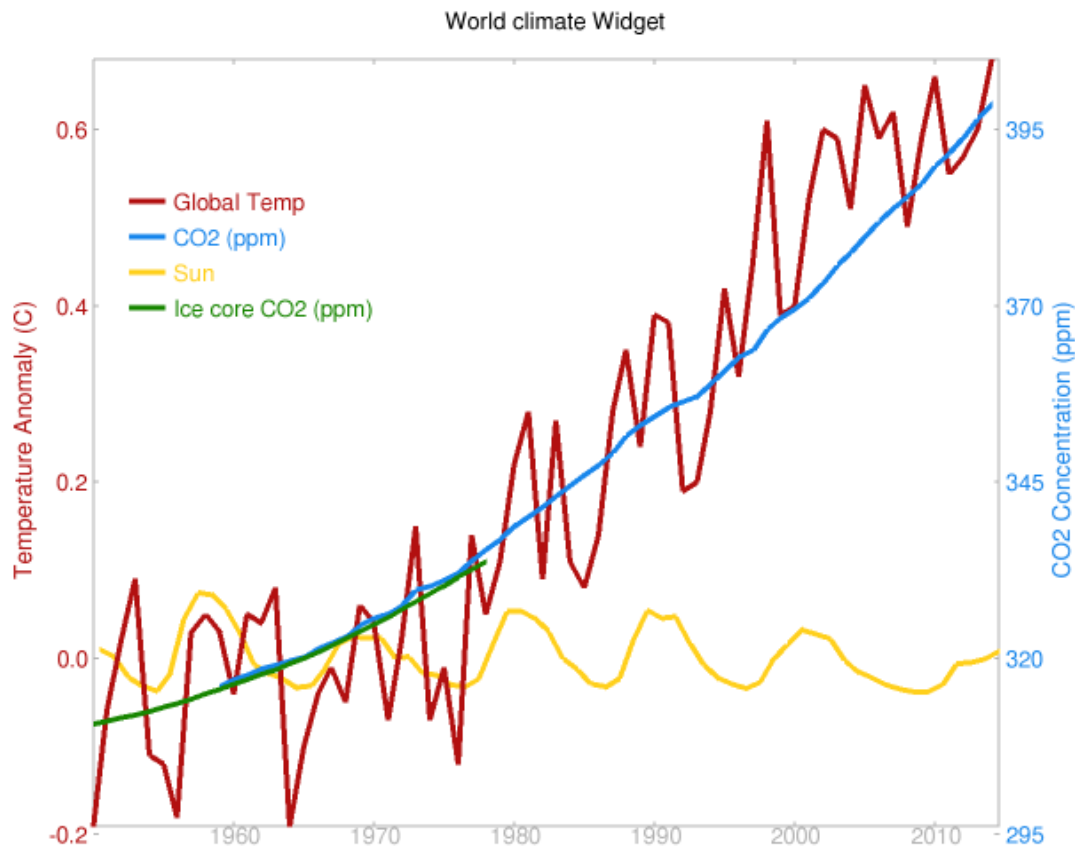
Por último, señalaremos que el calentamiento global es un gran problema. El calentamiento del sistema climático es inequívoco, como se desprende ya del aumento observado del promedio mundial de temperatura del aire y del océano, de la fusión generalizada de nieves y hielos, y del aumento del promedio mundial del nivel del mar.

Para el IPCC, el término “cambio climático” denota un cambio en el estado del clima identificable (por ejemplo, mediante análisis estadísticos) a raíz de un cambio en el valor medio y/o en la variabilidad de sus propiedades, y que persiste durante un período prolongado, generalmente cifrado en decenios o en períodos más largos. Denota todo cambio del clima a lo largo del tiempo, tanto si es debido a la variabilidad natural como si es consecuencia de la actividad humana.

La mayor parte del aumento observado del promedio mundial de temperatura desde mediados del siglo XX se debe muy probablemente al aumento observado de las concentraciones de GEI antropógenos

Este significado difiere del utilizado en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio climático (CMCC), que describe el cambio climático como un cambio del clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana, que altera la composición de la atmósfera mundial y que viene a sumarse a la variabilidad climática natural observada en períodos de tiempo comparables.

Gráfico 18. Cambio Climático.



Fuente: Calentamiento Global. 2009

Factores Legales

Licencia

Para iniciar la actividad económica, en primer lugar, necesitamos dar de alta la *licencia de apertura y actividad*. Licencia municipal obligatoria para que un local, nave u oficina pueda ejercer una actividad comercial, industrial o de servicio. Consiste en un documento que acredita el cumplimiento de las condiciones de habitabilidad y uso de la actividad.

La actividad que desarrollamos está calificada de *inocua*. No generan molestias significativas, impacto medioambiental, daños a bienes públicos o privados ni riesgo para bienes o personas. Las actividades inocuas tienen un procedimiento de legalización más sencillo, con menores requisitos y costes asociados. Aún así, en la solicitud generalmente será necesario adjuntar un *informe técnico* que incluya planos del local realizados por un profesional.

Los profesionales acreditados para realizar este tipo de informe y proyectos técnicos son generalmente arquitectos, arquitectos técnicos, aparejadores e ingenieros

técnicos industriales, que en todo caso estén colegiados, ya que será necesario incorporar el visado del colegio profesional. El proyecto debe contemplar todas las características del establecimiento y de la actividad a desarrollar: planos de ubicación y distribución, dimensiones, reformas a realizar, instalaciones y cumplimiento de las normas aplicables.

El coste de la licencia de apertura tiene dos componentes: Tasas del Ayuntamiento y el Coste del informe o proyecto técnico. El procedimiento a seguir consta de los siguientes 4 pasos:

- Elaboración del informe o proyecto técnico de licencia de apertura y/o adecuación de local, generalmente por técnico competente acreditado (ingeniero técnico industrial, arquitecto técnico...).
- Visado del proyecto por el correspondiente Colegio Oficial. Conlleva el pago de unas tasas.
- Pago de las tasas municipales correspondientes, en banco o en el propio Ayuntamiento, según proceda.
- Presentación de la solicitud de licencia de apertura, junto con el proyecto técnico y el resguardo del abono de las tasas municipales, en el registro del área competente del Ayuntamiento, generalmente urbanismo o medioambiente.

Reforma Laboral

La legislación laboral en España se modificó por última vez en febrero del 2012. En la reunión del Consejo de Ministros del 10 de febrero de 2012, a través de un real Decreto-ley, y modificó la anterior reforma laboral aprobada en septiembre de 2010. A continuación señalaremos las características principales del mismo.

La reforma laboral comenzó en una situación económica complicada. 5,3 millones de desempleados, el 22,85% de la población activa. Entre las novedades más importantes de la reforma está el abaratamiento del despido, mediante las facilidades al recurrir al despido procedente, con una indemnización de 20 días por año trabajado con un máximo de un año de salario.

El contrato indefinido ordinario con una indemnización de 45 días por año trabajado y un máximo de 42 mensualidades ha sido eliminado. La indemnización es de 33 días por año trabajado y un máximo de 24 meses para todos los contratos. A partir de la entrada en vigor de la ley, la indemnización que se va acumulando para los contratos en vigor será de 33 días por año trabajado. Para facilitar el cálculo, la norma establece que el importe indemnizatorio resultante no podrá ser superior a 720 días de salario.

Un cambio relevante en la nueva ley es el de la concreción de las causas por las que las empresas podrán recurrir al despido procedente, que contempla la indemnización de 20 días y que es el menos usado en España. El texto concreta que se podrá aplicar cuando la empresa registre pérdidas o caída “de los ingresos o ventas” durante tres trimestres consecutivos, esta última es novedosa.

La ley elimina la autorización administrativa previa para solicitar la reducción de jornada y los expedientes de regulación de empleo. La eliminación de la autorización administrativa en los ERE también conlleva un despido más barato, al evitarse la negociación con los sindicatos en la que se podía llegar a obtener indemnizaciones de hasta 90 días.

Con la reforma, se puede rebajar el sueldo de los trabajadores por razones de competitividad o productividad, sin necesidad de acuerdo. El empresario puede modificar la remuneración o la cuantía salarial si hay “probadas razones económicas, técnicas, organizativa o de producción”. Además de la remuneración, pueden ser modificadas la jornada de trabajo, el horario, el régimen de trabajo por turnos, el sistema de trabajo o las funciones del trabajador. Ante esta situación, que se notifica al trabajador con una antelación mínima de 15 días, éste, si resultase perjudicado, tendría derecho a aceptar el cambio o bien a rescindir el contrato con una indemnización de 20 días por año trabajado con un máximo de nueve meses. Estas modificaciones sólo tendrán carácter colectivo si, en noventa días, afecta a diez trabajadores en empresas de menos de 100, a 30 en compañías de más de 300 o al 10% entre ambas cifras.

Las empresas en beneficios que quieran reducir plantilla entre los trabajadores mayores de 50 años con cargo a sus recursos propios no tendrán que cumplir con el requisito de que el despido afecte a un mínimo de 100 trabajadores en un periodo de tres años.

Se mantiene el límite para los encadenamientos de contratos temporales en 24 meses con el objetivo de acabar con la temporalidad.

Los convenios de empresa tendrán prioridad sobre los acuerdos sectoriales, como los provinciales y los estatales. Por acuerdo entre empresa y trabajadores y tras un periodo previo de consultas, se podrán inaplicar las condiciones laborales pactadas en el convenio colectivo, sea de empresa o de sector cuando la empresa presente una disminución de sus ingresos o ventas, durante dos trimestres consecutivos. En caso de falta de acuerdo extrajudicial entre dirección y comité de empresa, las partes irán al arbitraje si lo pactaron en el convenio colectivo. En caso de ser así, el conflicto lo resolverá en menos de 25 días un árbitro nombrado por la Comisión Consultiva de Convenios Colectivos nacional. Las materias objeto de descuelgue se amplían e incluyen la jornada de trabajo, horario y distribución del tiempo de trabajo, régimen de trabajo a turnos, sistema de remuneración y cuantía salarial, sistema de trabajo y rendimiento, funciones y mejoras voluntarias en prestaciones de la Seguridad Social. La ultra actividad de los convenios, antes infinita, pasa a durar un máximo de dos años. Si comité y empresa no llegan a un acuerdo, el convenio dejará de estar vigente.

Las grandes empresas (más de 500 trabajadores) que realicen despidos colectivos en los que se incluyan a trabajadores de 50 o más años de edad, deberán efectuar una aportación económica al Tesoro Público. Estarán obligadas a hacerlo si han tenido beneficios en los dos ejercicios económicos anteriores al que el empresario inició el procedimiento de despido colectivo.

La ley genera un nuevo contrato indefinido para pymes de hasta 50 trabajadores que tendrá una deducción fiscal de 3.000 euros por la contratación de menores de 30 años. A esta cifra se podrán sumar otros 3.600 euros si el menor de 30 años está en el paro. Si se trata de un parado de larga duración, la bonificación será de 4.500 euros. En ambos casos el trabajador contratado deberá percibir la prestación durante, al menos, tres meses. Además, el trabajador podrá compatibilizar el 25% de la prestación por desempleo con el nuevo sueldo, mientras que a la empresa se le podrá deducir el 50 % durante un año.

Se ha creado un fondo de formación “similar al fondo de la Seguridad Social”, acompañará toda la vida del trabajador. Además, el empleado tiene derecho a 20 horas de formación pagadas por el empresario dentro de la empresa. El sistema dual está inspirado en el que se utiliza en Alemania, donde parte de la formación del trabajador se realiza dentro de las propias empresas.

Las agencias de trabajo temporal colaboran con los servicios públicos de empleo en la colocación de trabajadores.

Los directivos de las empresas públicas tienen una indemnización por cese de siete días por año trabajado y hasta 6 mensualidades. Si tenía una relación previa con la administración, no tendrá indemnización por volver a su cargo anterior. El estado, las comunidades autónomas y los ayuntamientos también pueden invocar causas organizativas, económicas, técnicas y de producción para despedir al personal laboral.

Las empresas tienen una bonificación en la cuota de la Seguridad Social de hasta 3.600 euros cuando contraten indefinidamente a jóvenes de entre 16 y 30 años durante tres años. A esta cifra se sumarán 1.000, 1.100 y 1.200 euros más por año de antigüedad, más de 100 si es mujer en un sector con poca presencia femenina. El periodo de prueba dura un año. En el caso de los parados de larga duración, la bonificación es de 4.500 euros si se contrata a mayores de 45 años que lleven 12 de los últimos 18 meses en paro. A ello se sumará 1.300 euros anuales hasta tres años, 1.500 si es mujer en sectores sin presencia femenina.

La lucha contra el fraude se ha impulsado, los desempleados que cobran el paro realizan servicios a la comunidad mediante convenios de colaboración con las administraciones públicas. Se ha eliminado el “rígido” sistema de clasificación por categorías profesionales para recurrir a un sistema de grupos profesionales más general. La medida supondrá una mayor movilidad de los trabajadores a nuevas funciones. Para despedir a un trabajador por absentismo sólo se tendrá en cuenta su conducta sin ligarla a la del resto de la plantilla. Las mutuas controlan las bajas.

La reforma ha acabado con la exclusividad que tenían los representantes de los trabajadores ante un proceso de despido colectivo y que impedía que fueran despedidos los primeros. Los trabajadores con cargas familiares, los mayores de determinada edad o las personas con discapacidad también tienen prioridad de permanencia en la empresa si así se pacta en el convenio.

Derechos de propiedad intelectual

El 4 de noviembre de 2014 entro en vigor la Ley de Propiedad Intelectual. Esta ley introduce novedades que afectan a los usuarios de la Red en España. Sobre todo, hay dos aspectos de esta reforma que afectan a los usuarios de Internet, el refuerzo de la llamada “Ley Sinde” y el conocido como “canon AEDE” o “Tasa Google”.

En cuanto a la primera, hay que recordar que el origen de la reforma conocida como “Ley Sinde” buscaba crear un arma administrativa para “restablecer la legalidad” en los casos de una violación de derechos de autor en la Red, de una forma ágil y rápida, ahora se ha modificado y reforzado este instrumento legal, después de comprobar su limitada eficacia.

En segundo lugar, la limitación de la actividad de reseña (citar determinados contenidos) ha copado los titulares al hilo de esta reforma, sobre todo por la creación de una compensación irrenunciable o canon a favor de los autores de contenidos con “finalidad informativa” y a pagar por los agregadores de contenidos.

Leyes de salud y seguridad laboral

La ley en vigor actualmente en este apartado, es la ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL). La seguridad y salud laboral (denominada anteriormente como “seguridad e higiene en el trabajo”) tiene por objeto la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo. De esta materia se ocupa el convenio 155 de la OIT sobre seguridad y salud de los trabajadores y medio ambiente del trabajo.

Microentorno-Modelo de Porter

Grafico 19. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: <http://franelemprendedor.blogspot.com.es> 2014

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector al que pertenece.

Poder de negociación de los clientes

En nuestro modelo de negocio, el poder de negociación de los clientes es bajo. Al ser un producto de consumo nos hace tener una gran cantidad de clientes. No están organizados. Es una ventaja competitiva para la empresa. El ser un producto tecnológico hace que el cliente que quiera comprar este producto no pondere de forma determinante la variable precio en su toma de decisión. En general, tienden a ponderar más la innovación y las mejoras técnicas de los dispositivos

Poder de negociación de los proveedores

En primer lugar, diferenciaremos los dos proveedores diferentes de dispositivos que nos encontramos:

- Multinacionales con alta cuota de mercado y alto reconocimiento de marca. El poder de negociación con estas multinacionales es muy bajo. Poseen un producto consolidado. El margen será más ajustado. Son productos que debemos tener en el stock porque son muy demandados por los clientes. Los necesitamos para fidelizar al cliente.
- Empresas tecnológicas con baja cuota de mercado y bajo reconocimiento de marca. El poder de negociación con estas empresas es alto. Poseen un producto denominado “low cost” o “marca blanca”. El margen será más alto, podremos elegir entre diferentes alternativas.

En líneas generales, nuestra capacidad de negociación es baja al inicio. El incrementar los porcentajes de ventas y puntos de venta nos haría ir aumentando nuestra capacidad de negociación con los proveedores de tabletas.

Amenazas de nuevos entrantes

Las barreras de entradas en el negocio las delimita la capacidad económica. La amenaza que nos encontramos es media. No está regulado. El sector de la distribución de dispositivos electrónicos se encuentra principalmente concentrado en grandes corporaciones. En los últimos tiempos, están abriendo en los barrios periféricos de Valencia una gran cantidad de pequeños establecimientos comerciales que venden teléfonos móviles, y también realizan trabajos de mantenimiento en estos terminales. Nuestro modelo de negocio se instala en Centro Comercial.

Amenaza de productos sustitutos

La primera tableta que se comercializó con éxito fue el Ipad de Apple. A partir de entonces, el mercado de las tabletas presenta una gran cantidad de actores. Los

mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, presentan por lo general baja rentabilidad. Las tabletas se asemejan a un teléfono móvil, pero de mayor tamaño, con lo cual los productos que pueden sustituir a las tabletas son los Smartphone de gran pantalla que ofertan todos los grandes fabricantes. Gran cantidad de potenciales clientes de tabletas han preferido comprar estos nuevos dispositivos antes de actualizar su tableta. Según IDC, en 2015 se venderán 318 millones de phablets en el mundo (esta consultora incluye en esta categoría los móviles inteligentes con pantallas que van desde las 5,5 a las 7 pulgadas), por lo que sobrepasarán las ventas estimadas de tabletas, que fija en 233 millones de unidades. IDC pronostica que los phablets pasaran de representar el 14% del mercado en 2014 a un 32% en 2018. Otra variable que amenaza el mercado de las tabletas es el resurgir de los PC. Las ventas de ordenadores crecieron un 4,7% en el último trimestre de 2014, según IDC, mientras que en España el incremento ha sido del 40% (un 37% anual). En la reactivación del PC no sólo contribuye la recuperación económica, la obsolescencia del parque de ordenadores y el repunte del consumo, sino también las nuevas propuestas de los fabricantes. La industria ha innovado y se ha reinventado con conceptos como el all in one, que ya suponen el 25% de las unidades vendidas, o los equipos portátiles híbridos con pantalla táctil de 360 grados.

Rivalidad entre competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rentabilidad de la inversión viene definida por la competencia que encontremos. Nos encontramos con un modelo de negocio con multitud de puntos de ventas en grandes superficies. La especialización del modelo de negocio que proponemos nos presenta un escenario de pocos competidores.

3.2.2 Mercado

Las ventas mundiales de tabletas en el último trimestre de 2014 fueron de 76,1 millones de unidades. En el conjunto del año 2014 el mercado cerró con un crecimiento del 4,4%. Se vendieron 229,6 millones de unidades.

En 2014 se comercializaron en España 3.430.000 tabletas. Las ventas de tabletas de consumo cayeron en el año un 12 %. Las tabletas profesionales elevaron sus ventas un 7,6%.

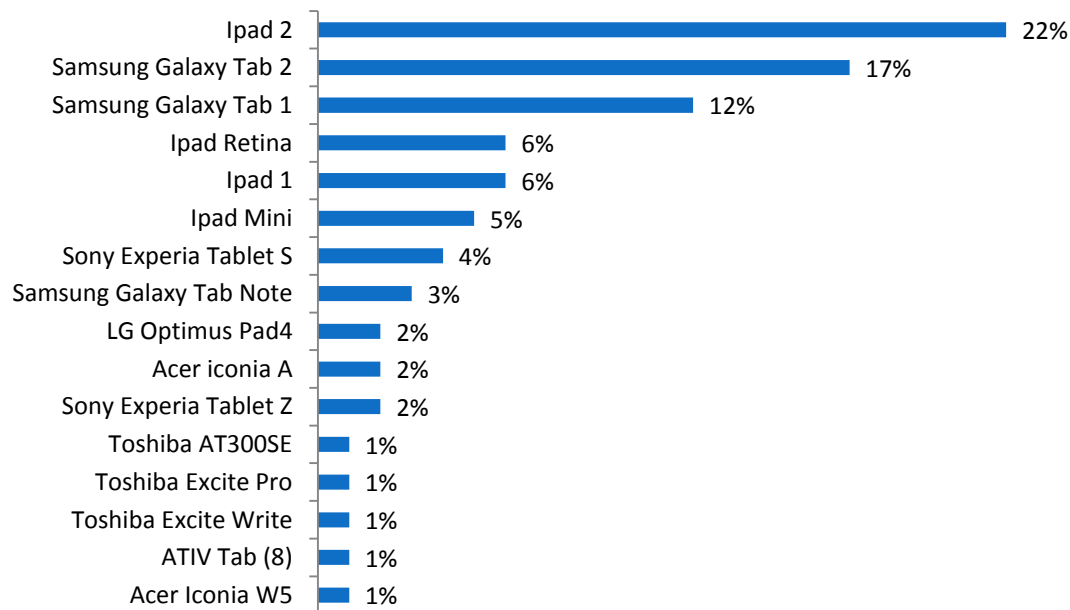
En facturación, Apple y Samsung dominan con un 60% de cuota, mientras que en unidades se quedan con un 35% del mercado. Sus innumerables competidores, casi todos de la plataforma Android, se encuentran en el mercado con dispositivos de gama baja con un precio medio de 130 euros.

Estas cifras de mercado muestran que el negocio de las tabletas está llegando a una etapa de maduración. Es un buen momento para iniciar el proyecto. Nos encontramos con un mercado maduro y la cantidad de tabletas vendidas en 2014 es considerable.

Para estudiar la demanda de tabletas, vamos a analizar el comportamiento de los usuarios según el estudio que hizo la Universidad Internacional de La Rioja en España.

Tipología de tabletas

Gráfico 20. ¿Cuál es la marca y modelo de tu tableta?

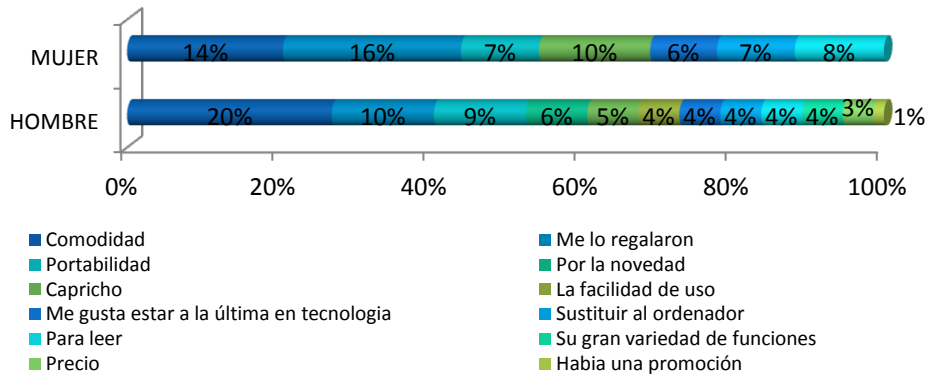


Fuente: #InformeTAB. 2013

Existe una gran dispersión en el parque de tabletas que se emplean en España, aunque siguen predominando los dispositivos de Apple, seguidos de los diferentes modelos de Samsung.

El resto de fabricantes tienen una representación muy minoritaria y ampliamente dispersa en el mercado.

Gráfico 21. ¿Recuerdas qué fue lo que te llevó a comprar tu tablet? En el caso de disponer de varias en casa, piensa en la primera que adquiriste

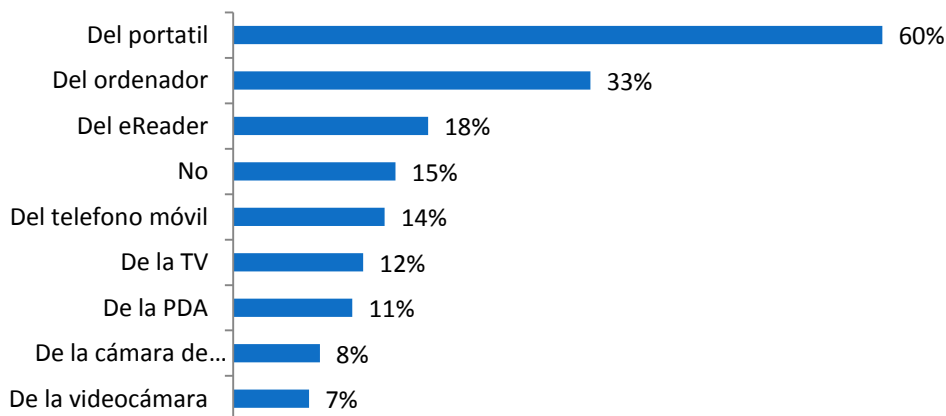


Fuente: #InformeTAB. 2013

La comodidad y el regalo son las variables más importantes en la compra del dispositivo.

Sustitución de uso

Gráfico 22. ¿Dirías que utilizas tu tableta como sustituto de otro aparato?

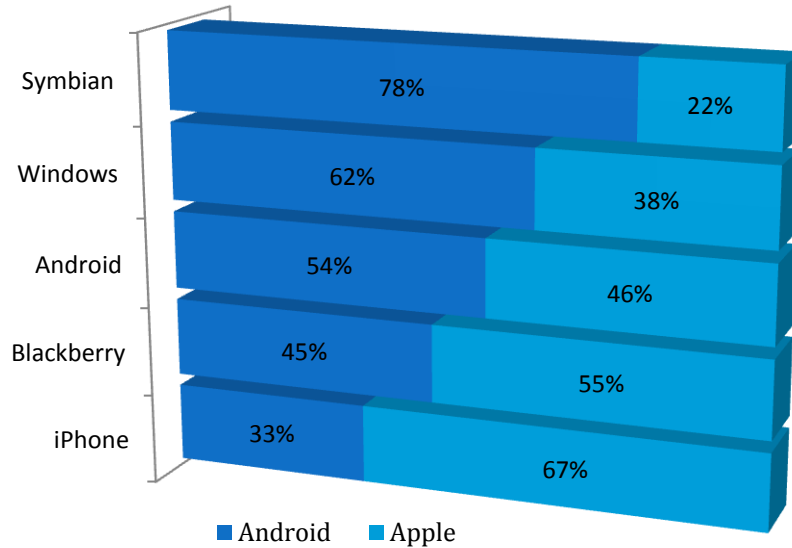


Fuente: #InformeTAB. 2013

La tablet sustituye principalmente al ordenador de sobremesa y al portátil. Las videocámaras, cámaras fotográficas han sido sustituidas por el teléfono móvil. Siguen teniendo su nicho de mercado en el sector profesional.

Fidelidad de marca

Gráfico 23. Marca de Smartphone según sistema operativo de la tablet

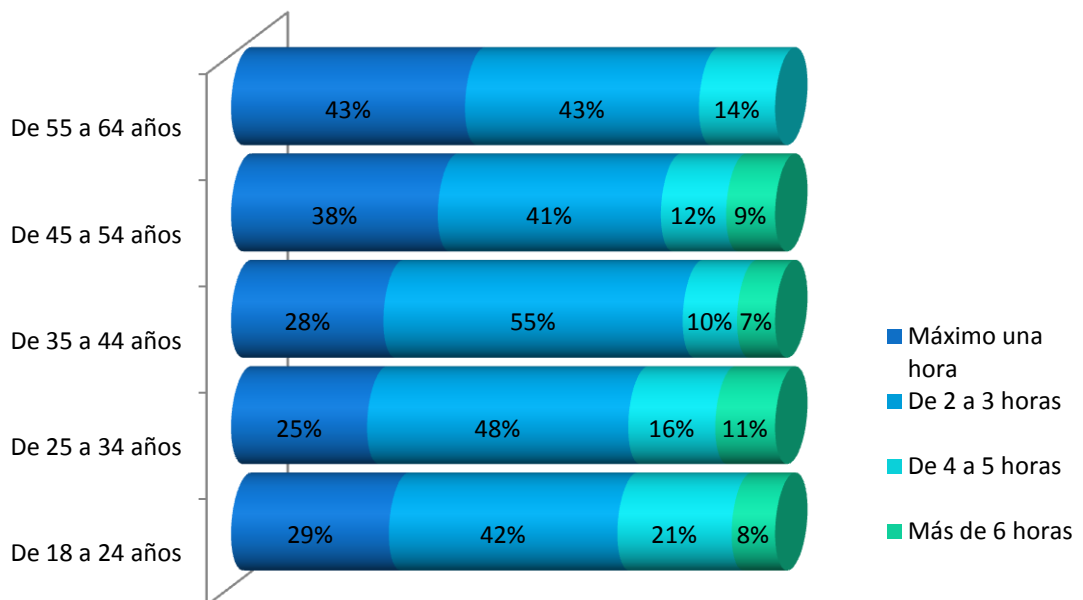
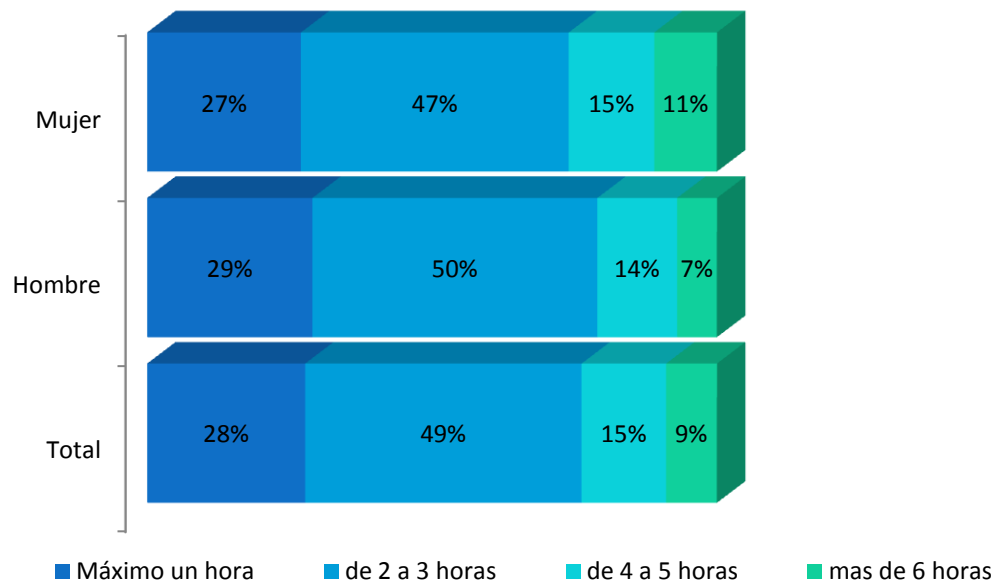


Fuente: #InformeTAB. 2013

Los clientes de Apple tienen mayor fidelidad de marca, lo que no ocurre con otras marcas. Casi un 70 % de los propietarios de un Ipad cuentan además con un iPhone.

Uso tablet

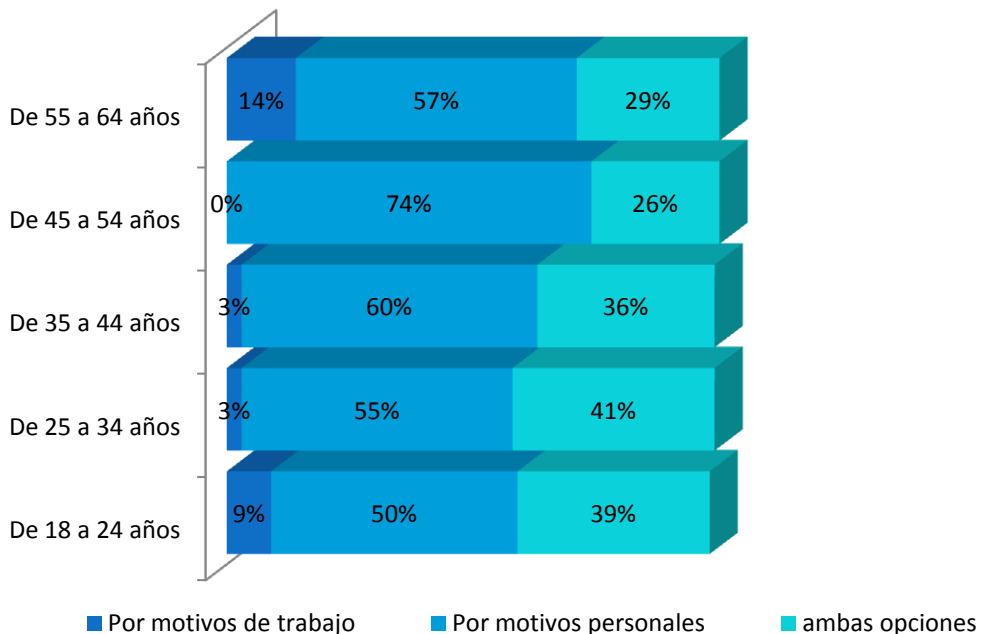
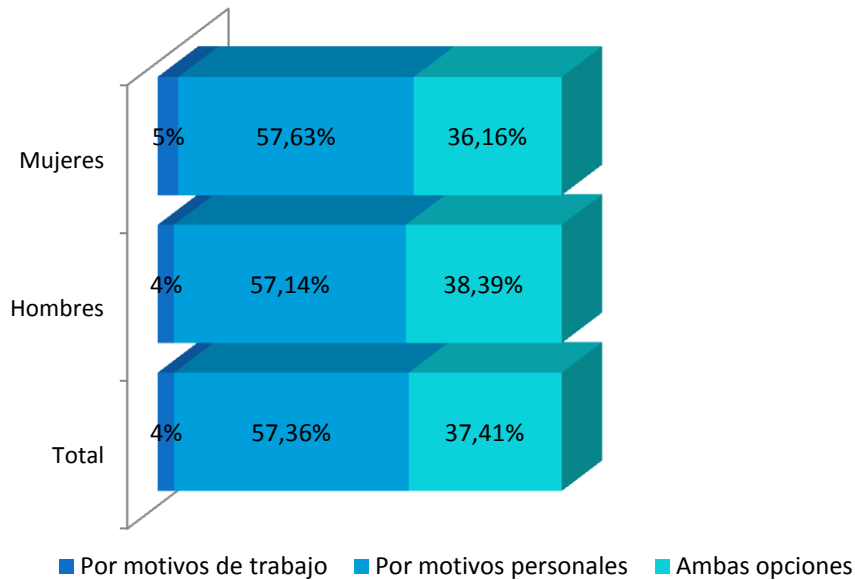
Gráfico 24. ¿Cuánto tiempo usas tu tablet al día?



Fuente: #InformeTAB. 2013

El uso de la tableta entre hombres y mujeres es muy parecido y ronda las 2 o 3 horas diarias. Los jóvenes lo usan más intensivamente que los más mayores.

Gráfico 25. Principalmente, usas tu tablet, ¿por motivos personales, profesionales o ambos?

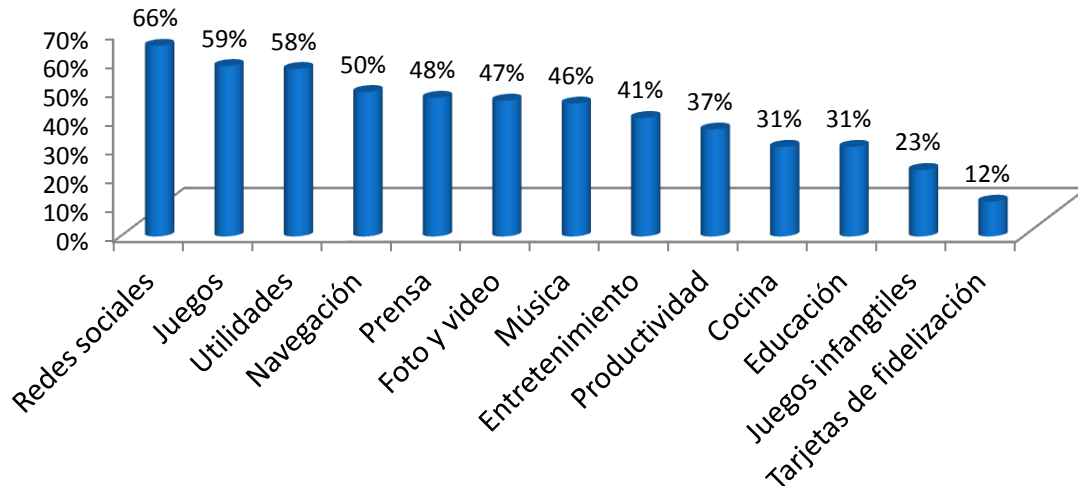


Fuente: #InformeTAB. 2013

La tablet se usa principalmente por motivos personales, lo que resulta más raro es que alguien lo emplee exclusivamente para el trabajo. Ya que lo tienes...

Tipología de aplicaciones

Gráfico 26. ¿Cuáles son las categorías más comunes de las aplicaciones que descargas en tu tablet?

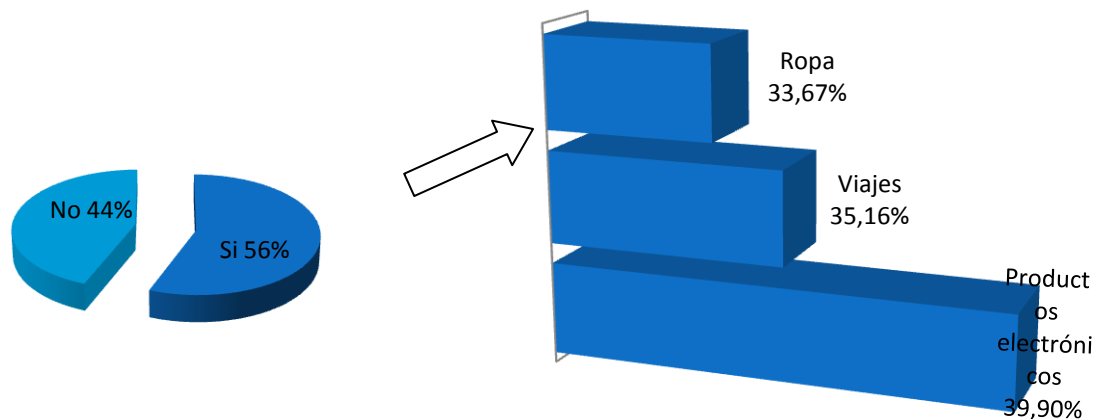


Fuente: #InformeTAB. 2013

Las aplicaciones más descargadas son las que tienen un fin de ocio. Redes sociales, juegos.

Compras en la Tablet

Gráfico 27. ¿Utilizas la tableta para realizar compras?



Fuente: #InformeTAB. 2013

Más de la mitad de los usuarios realizan compras con la tableta. Los productos que más transacciones se realizan en la tableta son productos electrónicos, viajes y ropa.

Ficha técnica

- **Universo objetivo:** Usuarios españoles de tabletas.
- **Metodología y usuarios:** El sistema que se ha utilizado para este estudio es la invitación administrada por un panel de usuarios como llamada a la encuesta, tomando como base los usuarios españoles de tabletas. El panel de usuarios empleado es el que posee Redbility y sobre el que se han lanzado las invitaciones para responder a las entrevistas a través de la herramienta de encuestación cawi que posee Redbility.
- **Muestra:** Muestreo probabilístico a través del cual se han recogido un total de 1109 cuestionarios sometidos a un proceso de depuración y validación siendo eliminadas aquellas entrevistas que se detectaron duplicadas y que presentaban irregularidades (en blanco, con una mayoría de preguntas sin responder, con incongruencias en las respuestas, etc.). Tras dicho proceso de validación, la muestra empleada para la fase de análisis con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95% fue de un total de 401 encuestas válidas.
- **Trabajo de campo:** El trabajo de campo se llevó a cabo durante los días 20 y 27 de septiembre de 2013.

La tableta es un dispositivo de consumo masivo. Nos encontramos con una multitud de puntos de venta en Valencia para comprarlo. Vamos a señalar los puntos de venta principales.

Centros comerciales en la provincia de Valencia

Tabla 19

Centro	Año de apertura	Localidad	Tipo de Centro	SBA Total	Número de locales
Carrefour Alfafar	1976	Alfafar	Mediano	32.696	37
Carrefour Paterna	1977	Paterna	Basado en Hipermercado	22.525	18
Nuevo Centro	1982	Valencia	Muy Grande	112.000	250
Alcampo Alboraya	1985	Alboraya	Basado en Hipermercado	18.800	31
Carrefour Campanar	1987	Valencia	Basado en Hipermercado	24.729	32
Carrefour Sagunto	1989	Sagunto	Basado en Hipermercado	14.124	11
Sedaví Parque Comercial	1990	Sedaví	Parque Comercial	15.000	10
Carrefour Alzira	1991	Alzira	Basado en Hipermercado	25.098	26
Las Américas	1991	Torrente	Pequeño	17.461	92
Parque Comercial Alban	1992	Burjasot	Parque Comercial	34.755	8
Gran Turia	1993	Xirivella	Grande	58.276	111
La Galería Jorge Juan	1993	Valencia	Galería Comercial	4.200	35
Carrefour Gandía	1994	Gandía	Basado en Hipermercado	19.072	20
El Osito	1994	La Eliana	Parque Comercial	69.000	100
El Saler	1995	Valencia	Grande	47.013	152
Boulevard Austria	1998	Valencia	Galería Comercial	4.200	20



Plaza Mayor	1998	Gandía	Pequeño	12.500	77
Bahía de los Naranjos	2000	Cullera	Pequeño	12.000	24
Bonaire Comercial	2000	Aldaia	Muy Grande	90.000	194
Parque Medianas Bonaire	2001	Aldaia	Parque Comercial	25.500	
Factory Bonaire	2002	Aldaia	Centro de Fabricantes	19.500	
MN4	2004	Alfajar	Grande	40.724	101
El Teler	2005	Ontinyent	Pequeño	15.544	53
Ribera del Xúquer	2005	Carcaixent	Mediano	33.276	98
Aqua Multiespacio	2006	Valencia	Mediano	35.000	96
La Vital	2006	Gandía	Mediano	23.383	66
El Manar	2007	Massalfassar	Parque Comercial	23.577	17
Heron City Paterna	2007	Paterna	Centro de Ocio	44.500	46
Plaza Mayor	2007	Xàtiva	Mediano	32.600	110
Mercado Campanar	2008	Valencia	Pequeño	12.149	14
Parque Comercial MYO	2008	Gandía	Parque Comercial	24.000	17
Arena Multiespacio	2010	Valencia	Mediano	32.000	125
Total				995.202	1991

Fuente: Oficina Comercio y Territorio. Pateco. 2013

Hemos señalado en azul los Centros Comerciales que están dentro del área metropolitana de Valencia y que tienen servicio de venta de tabletas electrónicas. Son competencia directa ya que venden nuestro mismo producto en nuestra misma área de influencia.



También debemos señalar los Centros Comerciales de El Corte Inglés en la ciudad de Valencia

- Centro Comercial Avenida Francia
- Centro Comercial Colón
- Centro Comercial Pintor Sorolla
- Centro Comercial Ademuz

Tiendas especializadas en la venta de dispositivos electrónicos y electrodomésticos de consumo son:

- Fnac San Agustín
- Telecor
- Tien 21
- ZonaPC
- Worten
- Mediamarkt
- Milar
- The Phone House
- Electrodomésticos Miró
- Electrodomésticos Pascual Martí
- Electrodomésticos Euronics
- Conforama

Establecimientos especializados en productos de informática:

- Microshop
- App Informática
- Pcbbox
- Beep
- Pc Coste

Pequeños comercios especializados:

- Tudualsim
- La Movileria
- ValenciaPC
- Dualred
- Doctor PC
- Dynos

En el ámbito de proveedores, nos encontramos con una gran cantidad de marcas en el mercado.



3.2.3 determinación de oportunidades y amenazas

Gráfico 28. Método DAFO.

Diagnóstico de situación actual



Fuente: FinancialRed. 2013

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis DOFA, FODA, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es la herramienta por excelencia para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro. Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia competitiva. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

- FORTALEZAS (Análisis Interno)
 - Producto de gran demanda
 - Establecimiento especializado

- Producto de alta calidad.
- Establecimiento con gran afluencia de público.
- Los dispositivos electrónicos de consumo son un producto consolidado en el mercado.
- Política de RR.HH con flexibilidad retributiva y horaria.

- DEBILIDADES (Análisis Interno)
 - Disminución en el crecimiento de la venta de tabletas.
 - Sector con multitud de puntos de venta en la ciudad de Valencia. Muy atomizado
 - Dependencia en el beneficio de la venta de marcas líderes.
 - Incremento en las ventas de Phablets y Ordenadores portátiles con función de tableta incorporada.
 - Primera experiencia empresarial del promotor del proyecto.

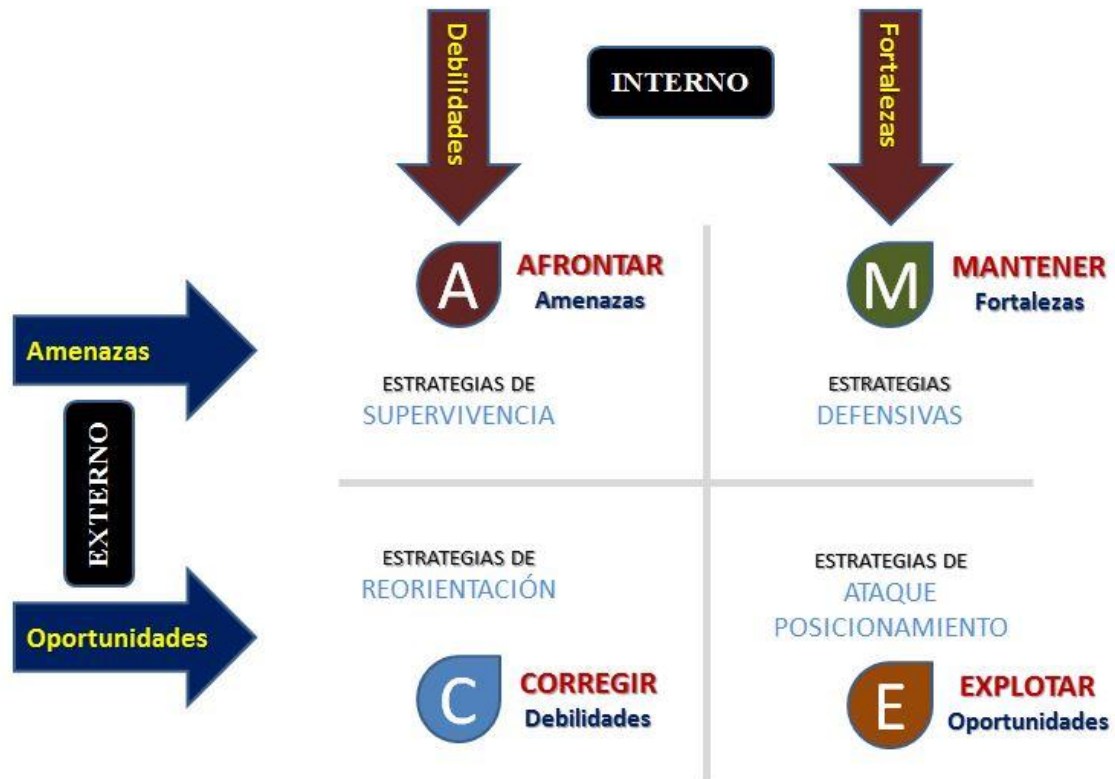
- OPORTUNIDADES (Análisis Externo)
 - Incremento sostenido del uso de Internet en la sociedad.
 - Incremento del negocio de mantenimiento de dispositivos.
 - Crecimiento constante del uso de tabletas en el ámbito laboral.
 - Crecimiento del PIB del 0,9% en el primer trimestre de 2015.
 - Avances en las negociaciones del Tratado Transatlántico entre EE.UU y la Unión Europea. TTIP

- AMENAZAS (Análisis Externo)
 - Multitud de marcas blancas que pueden bajar el margen del producto.
 - Cambio en la estrategia comercial de las empresas líderes. Samsung y Apple.
 - Sector propenso al desarrollo de artículos sustitutivos. Alta inversión en I+D+i.
 - Situación política convulsa en el ámbito territorial local, autonómico y estatal.

Una vez realizado el análisis de la situación inicial con el método DAFO vamos a desgranar y diseñar las estrategias y acciones que pueden llevarse a cabo a partir de la foto inicial que tenemos con el DAFO, para ello usaremos el análisis CAME:

- Aprovechar las Oportunidades para **CORREGIR** las Debilidades. Estrategias de Reorientación.
- **AFRONTAR** las Amenazas no dejando crecer las Debilidades. Estrategias de Supervivencia.
- **MANTENER** las Fortalezas afrontando las Amenazas del mercado. Estrategias Defensivas.
- **EXPLOTAR** las Fortalezas aprovechando las Oportunidades del mercado. Estrategias de Ataque-Posicionamiento.

Gráfico 29. Análisis CAME



Fuente: Cuadrodemandobsc.wordpress.com. 2013

Confrontaremos el Análisis CAME con el diagnóstico detectado en el Análisis DAFO.

CORREGIR

- Enfriamiento en el crecimiento de la venta de tabletas.
 - Mejorar los conocimientos y técnicas de venta de los empleados para incrementar el porcentaje de mercado de las ventas de tabletas en Valencia.
- Sector con multitud de puntos de venta en la ciudad de Valencia.
 - Fomentar las relaciones comerciales con estos puntos de venta para implementar beneficios comerciales a ambos.
- Dependencia del beneficio de la venta de marcas líderes.
 - Incrementar las ventas de accesorios y servicio de mantenimiento de los dispositivos de estas marcas líderes.
- Incremento en las ventas de Phablets y Ordenadores portátiles con función de tableta incorporada.



- Testar la posibilidad de generar una nueva línea de negocio con estos productos.
- Primera experiencia empresarial del promotor del proyecto.
 - Aprovechar la energía e inexperiencia para incrementar las soluciones imaginativas.

AFRONTAR

- Multitud de marcas blancas que pueden bajar el margen del producto.
 - Seleccionar las marcas que nos proporcionen mayor margen. Disminuiremos stock y gastos de almacenaje.
- Cambio en la estrategia comercial de las empresas líderes. Samsung y Apple.
 - Firmar acuerdos de colaboración a largo plazo. Son líderes con un histórico de ventas consolidado. Incrementar ventas de accesorios en estos productos.
- Sector propenso al desarrollo de artículos sustitutos. Alta inversión en I+D+i.
 - Estudiar estos artículos sustitutos para incorporar estos productos a nuestro catálogo comercial.
- Situación política convulsa en el ámbito territorial local, autonómico y estatal.
 - Seguimiento de la actualidad política. Mantener buenas relaciones con las autoridades políticas. Estudiar acuerdos de colaboración. Prestar atención al negocio que nos puede proporcionar la administración pública vía pliegos.

MANTENER

- Ofrecer un producto de gran demanda en un lugar especializado.
 - Aprovechar las ventajas de la “Especialización”
- Productos de alta calidad.
 - Incrementa el conocimiento de la sociedad.
- Establecimiento con gran afluencia de público.
 - Aprovechar las campañas que realiza el centro comercial.
- Dispositivos electrónicos de consumo son un producto consolidado en el mercado.



- Crecimiento del mantenimiento de los dispositivos.
- Política de RR.HH con alta flexibilidad retributiva y horaria.
 - Alto porcentaje de la retribución variable en el salario.

EXPLOTAR

- Incremento sostenido del uso de Internet en la sociedad.
 - Aumento del uso de la tableta como ejecutor de los comandos en los aparatos que van incorporando Internet. Lavadoras, frigoríficos, etc.
- Incremento del negocio de mantenimiento de dispositivos.
 - La obsolescencia de los dispositivos es un mercado importante a desarrollar.
- Crecimiento constante del uso de tabletas en el ámbito laboral.
 - Incremento de aplicaciones para el sector laboral. Uso de tableta como gestor de actividades en las empresas.
- Crecimiento del PIB del 0,9% en el primer trimestre de 2015.
 - La mejora de la economía incrementa el consumo interior.
- Avances en las negociaciones del Tratado Transatlántico entre EE.UU y la Unión Europea. TTIP
 - EE.UU es un importante proveedor de tabletas.

3.3 PLAN DE MARKETING

En el Plan de Marketing realizamos la descripción de las estrategias comerciales del producto y servicio que ofrecemos. Determinamos como llegar al cliente consumidor, el producto, precio, sistema de pago y distribución.

La traducción al castellano de marketing es mercadotecnia. Aunque se utiliza habitualmente el término inglés. Según Philip Kotler, marketing es un proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

Gráfico 30. Marketing Mix.
Marketing Mix



Fuente: <http://mercadoenlasorganizaciones.blogspot.com.es>. 2014

3.3.1 Política de producto

Nuestra actividad empresarial tendrá 4 líneas de negocio.

- **Venta de tabletas**
- **Venta de accesorios**
- **Servicio de mantenimiento**
- **Servicio asesoramiento profesional.**

- **Venta de tabletas**

El producto principal que vamos a comercializar es la tableta electrónica. Vamos a ver las características técnicas principales que tienen las tabletas.

SOFTWARE

El sistema operativo es el programa que hace funcionar el hardware. Clasificamos los sistemas operativos, operating system (OS) en dos grupos: los OS que solo funcionan con una marca, como por ejemplo iOS de Apple, y los que trabajan con diferentes marcas, como Android de Google. iOS es menos personalizado y su OS te obliga a utilizar los programas específicos de la marca. Android tiene una personalización ilimitada. En el mercado encontramos 4 sistemas operativos actualmente: iOS, Android, Blackberry tablet OS y Windows 7.



TAMAÑO DE PANTALLA

El tamaño de la pantalla se mide en pulgadas. Las pulgadas indican la medida en diagonal de la pantalla. El tamaño varía entre 7 y 10 pulgadas.

RESOLUCIÓN DE PANTALLA

La resolución es algo similar a la “calidad de imagen”. Encontramos tabletas desde 600x800 pixeles hasta los 1536x2048 pixeles del nuevo iPad.

PROCESADOR

Junto con el sistema operativo nos va a proporcionar la “fluidez” de la tableta. A partir de 1 GHz nos proporciona una buena velocidad.

BATERIA

En publicidad, los fabricantes miden la duración de la batería en horas. En las especificaciones técnicas nos encontramos con 2500 mAh, 3000 mAh, 7000 mAh. Cuanto mayor sea este valor, más duración tiene la batería.

CAPACIDAD/MEMORIA

La memoria de la tableta hace referencia a la capacidad de almacenaje del dispositivo. Parte de esta memoria se utiliza para el funcionamiento del SO. La capacidad se mide en GB. Algunos dispositivos disponen de ranuras para ampliar esta memoria.

CAMARAS

Las tabletas tienen la posibilidad de utilizarse como cámaras de fotos y video. La calidad de la imagen viene determinada por los Mega pixeles que incorpora la cámara.

CONECTIVIDAD

El acceso a internet que incorporan las tabletas son vía Wi-Fi o vía red 3G con tarifa de móvil. Las tabletas con acceso vía tarifa de móvil incorporado suelen elevar el precio de venta.

PUERTOS

Las tabletas utilizan puertos USB y HDMI.

DISEÑO

Hace referencia al grosor del dispositivo, normalmente en milímetros y a la calidad de los materiales.

- **Venta de accesorios**

En cuanto a los accesorios que vamos a comercializar. A continuación señalaremos las líneas de productos que tendremos en stock.



- **Servicio de mantenimiento**

El servicio de mantenimiento se desarrollará en un mostrador específico. Estará formado por empleados técnicos y comerciales. El foco de este servicio será el de hacer negocio tanto con las reparaciones de los terminales como con la venta de accesorios que hagan mejorar la experiencia de uso de los terminales. Las funciones específicas de este servicio serán

- Soporte técnico a los clientes.
- Gestión averías.
- Gestión devoluciones.
- Talleres para mejorar el uso de los terminales.
- Acuerdos específicos con marcas para fomentar el uso de los terminales.
- Venta de accesorios.

- **Servicio asesoramiento profesional.**

Enfocaremos este servicio vía acercamiento a las empresas para ofrecer soluciones profesionales a su negocio. En la tienda tendremos varias mesas de atención personalizada. El equipo estará formado por comerciales que visitarán empresas ofreciendo el producto (tableta) y el servicio asociado (mantenimiento del terminal y asesoramiento en el uso del mismo). Gestión del Hardware y el Software. Esta línea de negocio podría salir de la tienda y gestionarla desde las oficinas anexas al centro comercial.



Centraremos esta línea de negocio en estas cuatro tabletas. Tablet as enfocadas al cliente profesional.

- PocketBook CAD Reader. Tableta con pantalla de tinta electrónica. Con un peso 50% menor que el resto del mercado. 13.3 pulgadas. 2GB de RAM y 16GB de disco duro. Diseñado para leer, editar y compartir archivos de AutoCAD. Espacio para 200 proyectos. Diseñada para arquitectos, ingenieros civiles y contratistas.
- Intus Pro. Diseñada para ilustradores, diseñadores gráficos y animadores. Incluye pluma con 2048 niveles de sensibilidad de presión que lo hace preciso y perfecto para gestos multi-touch. Incluye software profesional, Corel Painter, Autodesk Sketchbook Express y Adobe Photoshop Elements 11. 3 modelos con tamaños diferentes.
- iPad Air. Incluye iWork para iCloud, programa diseñado para editar y compartir información.
- ASUS Transformer Book Duet. Tableta convertible en ordenador portátil.

3.3.2 Política de precio

Fijaremos los precios de venta buscando mantener unas ventas constantes en el tiempo. La idea del negocio es la de ofrecer precios competitivos en el tiempo. Mantendremos unos precios con poca oscilación entre el inicio y el final de la vida del producto. Mantendremos un stock limitado de productos para poder adquirir los que mejores ventas tengan. En la línea de negocio no aplicaremos descuentos, queremos posicionarnos como una tienda donde lo importante es la atención personalizada, la post-venta y la máxima calidad. Huimos del concepto low cost y descuentos puntuales.

Las tabletas estarán ordenadas en función de la gama del producto. Presentamos una selección de las tabletas más demandadas en el mercado. Ordenadas de la gama más baja a la gama más alta.

• **Gama Baja**



Energy System S9 9pol 8GB
47 €



Brighton BTPC-5R
66,19 €



LEOTEC Tablet L-Pad Space III S 7
48,28 €



Energy Tablet S10
90,99 €



Brighton BTPC-5B
39,69 €



Airis OnePad 970I
69 €



3Go GeoTab GT7000R Red
93,73 €



**Energy System S7 8GB
Dark Iron**
40 €



BQ Pascal Lite 8 GB
104,25 €



**Hannspree SN97T41W 8GB
Black**
106,14 €



**Samsung Galaxy Tab3
Lite 7 8 GB**
98,93 €



**Prestigio Tablet
Phone PMT3017 WI**
53,98 €

• **Gama Baja-Media**



BQ Pascal 16GB
155,84 €



3Go GeoTab GT8000
130,63 €



Toshiba AT300SE-101
159 €



Airis OnePAD 1050
119 €



Tablet 10.2 Android 4.0
128 €



Archos 80 G9 250GB
128,18 €



Acer Iconia B1-710
124,99 €



Archos 97B Titanium HD
156 €



Archos Arnova 8 G3
152,13 €



Energy System X10 Dual
135,38 €



Toshiba Encore 2 WT8
141 €



Nevir NVR-TAB7 S1
108,55 €

- **Gama Media**



Asus EEE Pad TF201
199,53 €



Apple iPad Mini Wi-fi Black
249 €



Samsung T530 TAB
209 €



Asus Nexus 7 32GB
192,72 €



Samsung Galaxy Tab 4 10.1
215 €



BQ Curie 8
169,95 €



Acer Iconia A1-810/DC
162,43 €



Samsung Galaxy Tab 2
199 €



Lenovo Ideatab S6000
249 €



Wolder Mitab Sunset 9,7
191,21



LG G Pad V500 Quad
249 €



Kobo Aura HD Black
197 €

• **Gama Media-Alta**



Apple iPad 4 WiFi 16 GB
339 €



Samsung Galaxy Note Pro
449 €



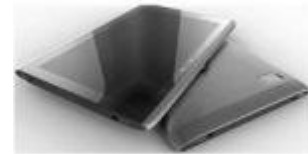
Sony Tablet S 16GB
320,77 €



Lenovo ThinkPad Tablet 2
450,92 €



Archos 101 G9 Turbo
339,28 €



Acer Iconia A500
286,68 €



Asus Memo ME301T
313,84 €



Asus VivoTab ME400C
496,13 €



Sony Xperia Tablet S
372,89 €



Archos 70 8GB
451,64 €



Motorola Tablet Pc 32GB
437,82 €



Packard Bell Liberty
286,68 €

• **Gama Alta**



HTC 32GB Flyer
679 €



HP Pro Slate 12 Qc8074
641,63 €



Apple iPad 2 3G 64GB
641,78 €



Fujitsu stylistic q550
940,04 €



Microsoft Surface Pro 3
1109 €



Lenovo ThinkPad X230
1470,43 €



Asus X554LD-XX929H
552 €



Fujitsu Stylistic Q702
1786,7 €



HP ElitePad 900
749 €



Apple iPad 128GB Retina
989,36 €



Asus EEE Pad TF300
583,38 €



Apple iPad 4 Wifi 4G
884,09 €



Para facilitar la compra a los clientes utilizaremos el servicio de préstamos al consumo de FRACCIONA. El servicio tiene los siguientes beneficios:

- Incremento de ventas. Facilidad de pago al cliente.
- Garantía de cobro. Abono de las operación tras la recepción de la documentación.
- Gestión rápida y fácil. Respuesta de la solicitud de financiación en tiempo real.
- Amplia cobertura de horario comercial. Atención telefónica de lunes a sábado de 9 a 21 horas y servicio web 24 horas a través de www.fracciona.com

Las características del servicio son:

- Comisión de apertura de 0,00 % para el cliente.
- Comisión a cobrar de FRACCIONA: 1,00 %
- Seguro de amortización. La operación lleva un seguro de amortización del préstamo que cubre al cliente en caso de fallecimiento, invalidez absoluta, total o temporal y el desempleo. No paga nada adicional, va incluido en la cuota.
- El coeficiente a aplicar a la operación en función del plazo será:

Meses	Coeficientes
3	0,355744747
9	0,1239157777
12	0,094980473
18	0,06610279
21	0,057876653
24	0,05172137
30	0,043138199
36	0,037453882
42	0,03342577
48	0,0304325
54	0,028128831
60	0,026307591

La documentación que deberá aportar el cliente será:

- Fotocopia del DNI o NIE
- Fotocopia recibo bancario o libreta que identifique el nº de cuenta titular de la misma.
- Fotocopia Justificante de ingresos:
 - Si el cliente es asalariado. Última nómina.
 - Si el cliente es autónomo. Última declaración de la renta
 - Si el cliente es pensionista. Certificado de la pensión o fotocopia de la cuenta en la que se refleje el abono de la pensión.
- Dos teléfonos personales del cliente, uno de ellos imprescindible fijo.
- Operaciones a partir de 12.000 euros, documentación adicional.

- Último IRPF del titular del préstamo.
- En caso de superar los 15.000 euros, además, cláusula LOPD para consultar Cirbe firmada por el titular.

En anexos, adjuntamos el contrato para dar de alta el servicio FRACCIONA.

Otro servicio que incorporaremos para facilitar las compras de los clientes será el de TPV. Tendremos 4 TPV. Uno en el servicio de venta de tabletas. Otro en el servicio de venta de accesorios, en el servicio de mantenimiento y otro en el servicio profesional.

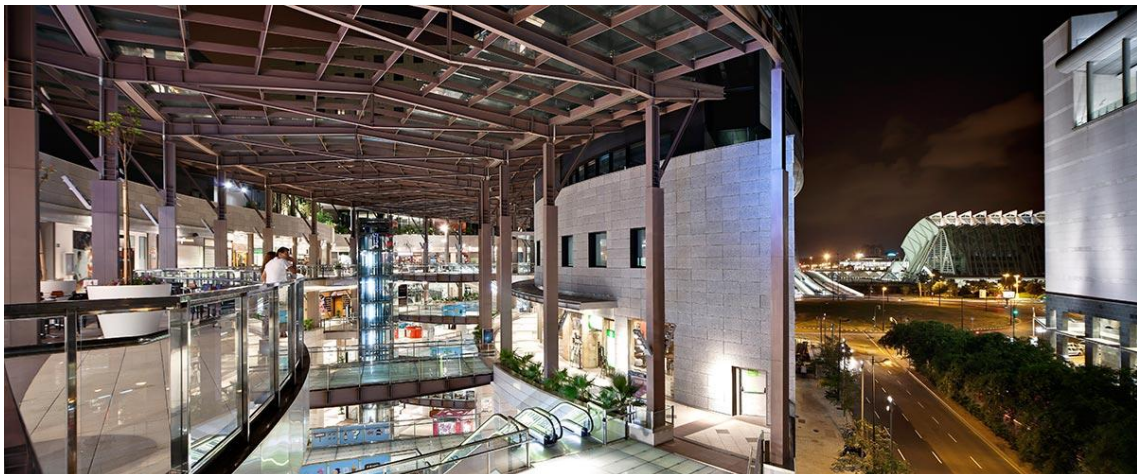
Para el servicio de datafono en la tienda tendremos datafonos con tecnología ADSL, para los datafonos de los comerciales profesionales tendremos tecnología GPRS, que permite la movilidad.

En el anexo incorporamos las características básicas de la tarifa que utilizaremos con el datafono.

3.3.3 Política de distribución

El producto llegará al cliente a través de nuestra tienda física situada en el Centro Comercial Aqua Multiespacio.

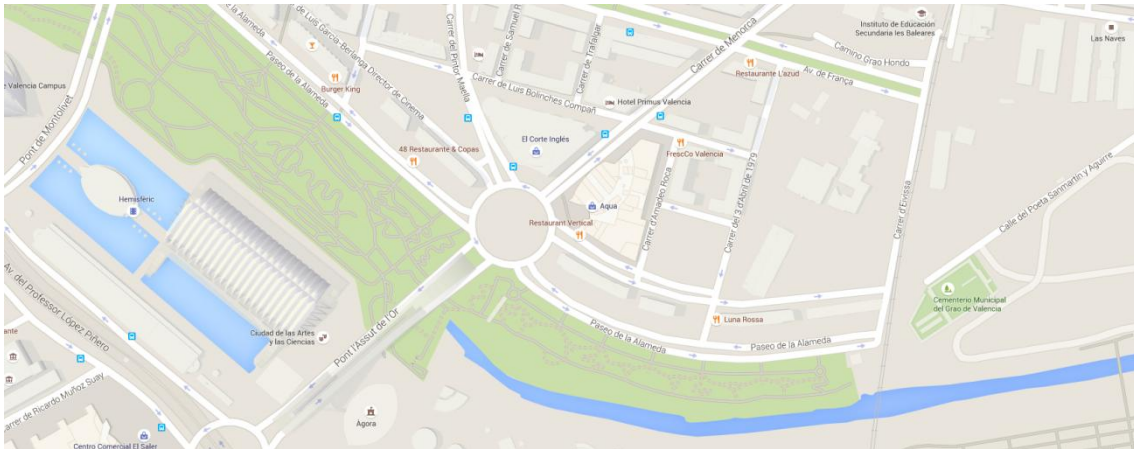
Ilustración 15. Aqua-Multiespacio



Fuente: Aqua-Multiespacio

Aqua Multiespacio se encuentra en una excelente ubicación, frente a la Ciudad de las Ciencias y las Artes, con fácil acceso al centro histórico, el puerto, la playa, el aeropuerto y las principales vías de comunicación.

Ilustración 16. Situación geográfica de Aqua Multiespacio



Fuente: Aqua Multiespacio

Aqua Multiespacio dispone de varios servicios que facilitan y mejoran la experiencia de los usuarios durante la estancia en el centro.

- Parking 24 horas.
- WiFi gratuito.
- Parking gratuito (3 horas).
- Sala de lactancia en plantas 2ª y 3ª
- Club Infantil.
- Seguridad en todo el complejo.
- Acceso, ascensores y aseos para discapacitados.
- Préstamo de paraguas.
- Préstamo de silla bebes.
- Cajeros.
- Tarjeta Regalo.
- Bookcrossing.
- My Pick Box (Recogida de paquetería).

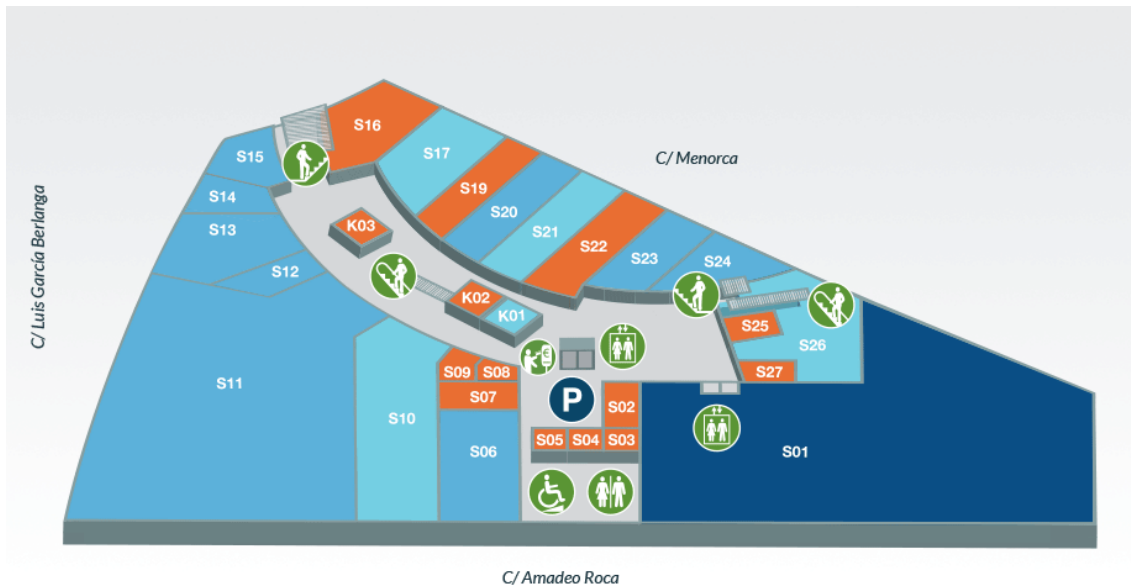
Horario Comercial de Aqua

De lunes a sábado: 10:00 a 22:00
Domingos y Festivos: 11:00 a 21:00

A continuación señalaremos las diferentes tiendas que tiene el Centro Comercial.

Semisótano.

Ilustración 17



Establecimiento	Actividad	Local
+Parejas	Moda y complementos. Tienda especializada	S05
A Loja do Gato Preto	Hogar y decoración	S26
Bob	Belleza y salud	S09
Casa Viva	Hogar y decoración	S10
Décimas	Deportes	S23
El dedal amarillo	Tienda especializada	S04
Franck Provost	Belleza y salud	S03
General Óptica	Belleza y salud	S22
Imaginarium	Infantil	S21
Imoon Collection	Tecnología. Tienda especializada	SK1
La bolita loterías	Tienda especializada	SK3
Lulenekes	Infantil. Moda y complementos	S12
Mayoral	Infantil. Tienda especializada	S14
Mercadona	Alimentación	S01
Mothercare	Infantil. Moda y complementos	S20
Movistar	Tecnología	S02
Nat Cosmética Natural	Belleza y salud	SK2
Natura	Hogar y decoración. Moda y complementos	S06
Nautalia Viajes	Tienda especializada	S25
Orange	Tecnología	S19
Party Fiesta	Infantil. Tienda especializada	S17-S18
Perfumerías If	Belleza y salud	S16
Sport Zone	Deportes	S11
Tea Shop	Alimentación	S08
The Phone House	Tecnología	S07
Tuc Tuc	Infantil. Moda y complementos	S15
Vodafone	Tecnología	S27
Yersana	Alimentación. Belleza y salud. Tienda especializada	S24
Zippy Kidstore	Infantil. Moda y complementos	S13-S14

Planta Calle

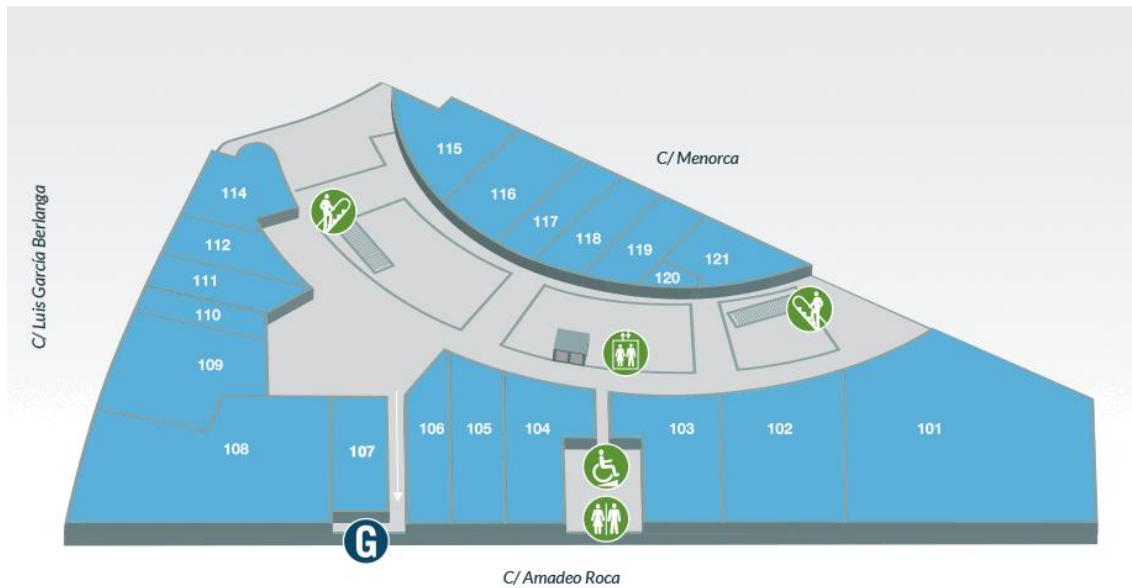
Ilustración 18



Establecimiento	Actividad	Local
Bimba & Lola	Moda y complementos	013
Casas	Moda y complementos	018
El Ganso	Moda y complementos	010
Farmacia Aqua Multiespacio	Belleza y salud	012
Guess Jeans	Moda y complementos	011
H.E. by Mango	Moda y complementos	008
Mango	Moda y complementos	006
Massimo Dutti	Moda y complementos	003
Munich	Deportes. Moda y complementos	020
Nespresso	Alimentación	016
Oysho	Moda y complementos	002
Parfois	Moda y complementos	005
Purificación García	Moda y complementos	014-015
Sfera	Moda y complementos	007
The Body Shop	Belleza y salud	019
Trucco	Moda y complementos	017
Zapa Sport	Moda y complementos	009
Zara	Moda y complementos	001
Zara Home	Hogar y decoración	004

Planta 1

Ilustración 19



Establecimiento	Actividad	Local
Austria 36	Moda y complementos	118
Benetton Kids	Infantil. Moda y complementos	111
Bershka	Moda y complementos	102
Calzedonia	Moda y complementos	120
Celio	Moda y complementos	119
Claire's	Moda y complementos	112-113
Cortefiel	Moda y complementos	109
Druni	Belleza y salud	115
H&M	Infantil. Moda y complementos	108
Jack & Jones	Moda y complementos	116
Kiko Cosmetics	Belleza y salud	117
Levi's	Moda y complementos	121
Pull & Bear	Moda y complementos	103
Shana	Moda y complementos	114
Springfield	Moda y complementos	105
Stradivarius	Moda y complementos	104
Sunglass Hut	Belleza y salud	110
Women 'secret	Moda y complementos	106

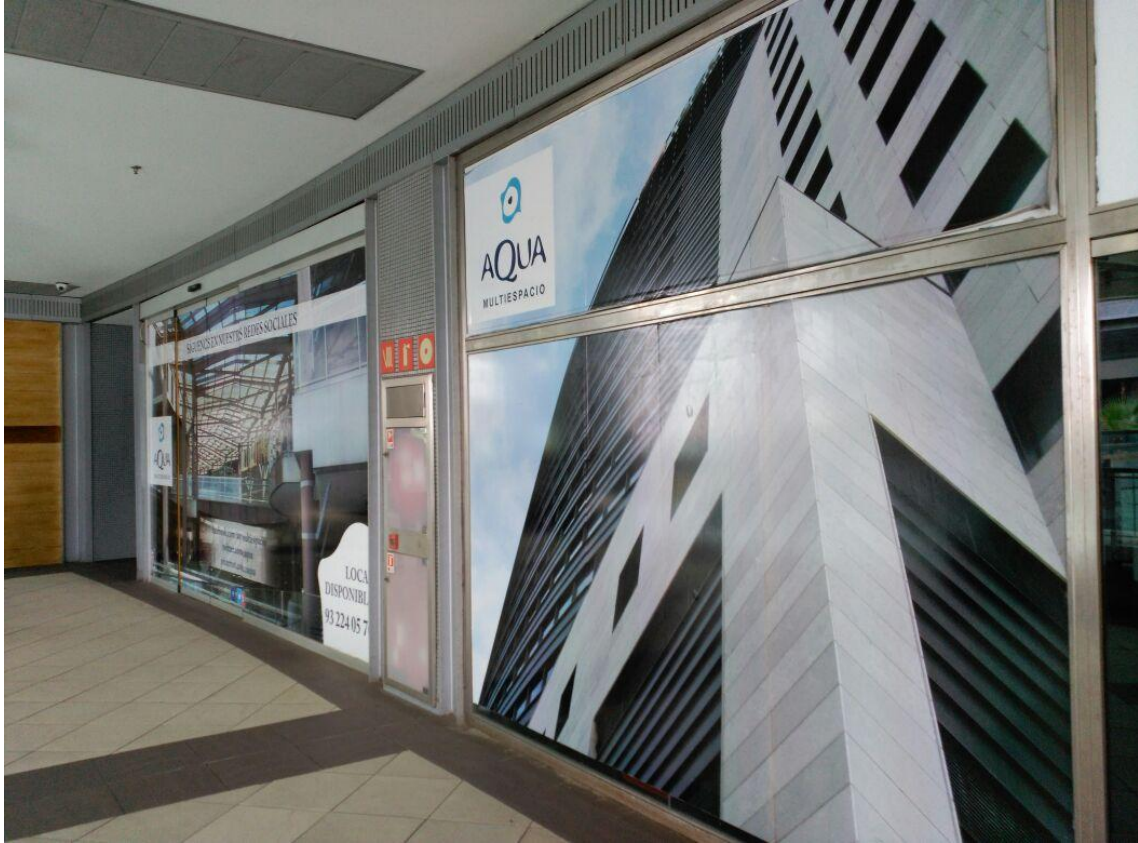
Planta 2

Ilustración 20



Establecimiento	Actividad	Local
Abacus	Infantil. Tecnología. Tienda especializada	211
Cantina Mariachi	Restauración	205-06-07
Foster's Hollywood	Restauración	209
Häagen-Dazs	Restauración	208
Il Tempietto	Restauración	215
La Piazza	Restauración	201-202
La Platea	Restauración	221
La Tagliatella	Restauración	217-218
Lizarran	Restauración	204
McDonald's	Restauración	213-214
Taco Bell	Restauración	219
Tommy Mel's	Restauración	216
Udon	Restauración	220

Ilustración 22. Foto del establecimiento 1



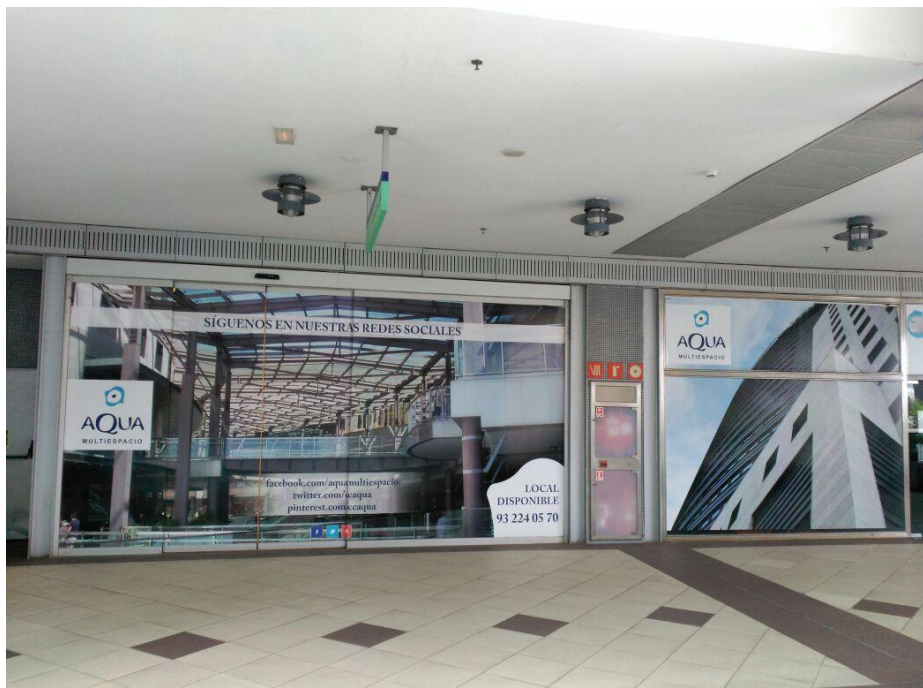
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 23. Foto del establecimiento 2



Fuente: elaboración propia

Ilustración 24. Foto del establecimiento 3



Fuente: elaboración propia

Diseñaremos un local diáfano. Las tabletas estarán situadas en las mesas para su uso. Los accesorios estarán expuestos en la pared. Ordenados por tipo de producto.

Ilustración 25. Mesa de exposición



Fuente: Zimbo.com

Ilustración 26. Accesorios



Fuente: itspresso.es

3.3.4 Política de comunicación

La comunicación de la tienda la gestionaremos contratando los servicios de PULSAWEB S.A., empresa dedicada al marketing online. Únicamente gestionaremos la comunicación vía marketing online.

Estrategia de Marketing Online

- **Índice**

- Objetivos
 - Objetivos de la estrategia de posicionamiento en buscadores.
- Estrategia SEO
 - SEO on page.
 - SEO off page.
- Estrategia en Google Adwords/SEM
 - Campaña en Adwords.
 - Campaña de Remarketing.
 - Google Shopping.
- Market Places
 - Amazon.
 - Google Shopping.
 - Resellers.
- Redes Sociales
 - Facebook.
 - Twitter.
 - Pinterest.

- **Objetivos**

- Conseguir un posicionamiento de marca óptimo que se traduzca en un aumento de la visibilidad de tráfico en la web, con ello aumentamos conversiones/ventas.
- Objetivos para la conversión.
 - Atraer tráfico cualificado.
 - Búsqueda de las Keywords necesarias para el posicionamiento SEO y SEM.
 - Uso de la analítica web como herramienta de negocio.

Gráfico 31. Diagrama de conversión/venta



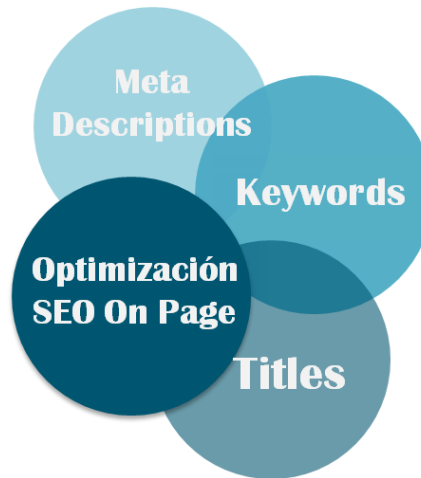
Fuente: Pulsaweb

- **Estrategia SEO (Interno)**

- Optimización Web. Fase 1.

- Búsqueda de las Keywords adecuadas para el nicho de mercado.
- Creación de códigos especiales para optimización de títulos y *metatags* con las palabras clave.
- Optimización de contenidos del sitio web.
- Creación de sitemap XML y notificación a Google de todas las páginas del sitio.
- Optimización para el SEO de titles, metadescrptions, H1, H2...
- Asesoramiento para la gestión del blog corporativo.

Gráfico 32. Estrategia SEO. Interno.



Fuente: Pulsaweb

- **Estrategia SEO (Externo)**

- Asesoramiento en generación de enlaces. Fase 2.
 - Asesoramiento en alta de buscadores nacionales e internacionales relacionados con el sector.
 - Alta y optimización de la inscripción en Google Web Máster Tools.
 - Selección de medios relacionados para publicar.
 - Selección Resellers sectorizados.
 - Optimización mensual de posicionamiento.
 - Informes mensuales.

Gráfico 33. Estrategia SEO. Externo



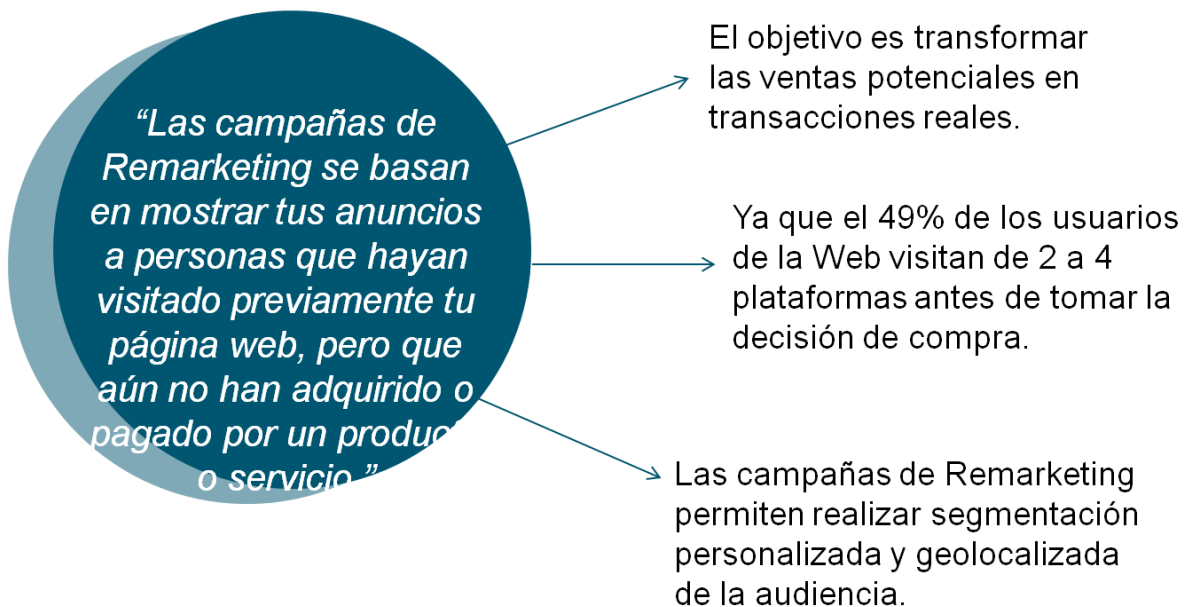
Fuente: Pulsaweb

- **Estrategia SEM**

- Inversión en Google Adwords.
 - Campaña de Adwords para captación de contactos de calidad.
 - Preparación de anuncio: “Taggeado” de la URL de destino.
 - Redacción del copy: título del anuncio, descripción, URL visible, URL destino.
 - Envío mensual de informe sobre resultados



- Estrategia de marketing online SEM/Remarketing



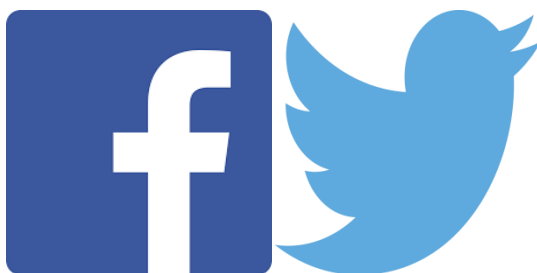
- Remarketing y Red de Búsquedas
 - Configuración de lista de remarketing.
 - Remarketing para fuentes SEM y fuentes SEO.
 - Remarketing para email marketing.
 - Remarketing para redes sociales.
 - Configuración de tiempo de seguimiento y finalización de seguimiento cuando se realice la compra.
 - Selección de soportes relacionados con los mercados objetivos.

- Estrategia de marketing online SEM/Google Shopping
 - La herramienta de Google Shopping ayuda a los usuarios a encontrar productos y servicios tanto en tiendas online como físicas. La tienda, da de alta los productos, de esta manera cualquier usuario podrá tener acceso a ellos. Se realizan compras directamente en la tienda online.
- Visibilidad SEM. Display soportes/ Blogs. Ejemplos.
 - Tecnología
 - <http://thetabletsblog.com>
 - Medios generalistas
 - <http://elpais.com>
 - <http://elmundo.es>
 - <http://elconfidencial.es>
 - Medios deportivos
 - <http://marca.com>
 - <http://superdeporte.es>

- **Market places/Resellers**



- **Redes sociales**



3.4 PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

3.4.1 Características de las operaciones a realizar

La tienda estará dividida en 4 áreas. Las áreas están representadas en las cuatro líneas de negocio que tendremos en la tienda. Así, ponemos el foco en las líneas de negocio. No generaremos departamentos externos que no estén enfocados al retorno de la inversión. A continuación, determinaremos las actividades a desarrollar en cada área.

Venta de tabletas

- Compra de las tabletas a los proveedores
- Asesoramiento a los clientes en la venta de tabletas
 - Ayuda con el uso del dispositivo
 - Muestra de diferentes alternativas
 - Solución a los problemas del dispositivo
 - Ofrecer otros productos a los clientes. Crear nuevas necesidades

Venta de accesorios

- Compra de accesorios a los proveedores
- Asesoramiento a los clientes en la venta de accesorios de tabletas
 - Ayuda en el uso de los accesorios
 - Muestra de diferentes alternativas
 - Solución a los problemas del accesorios
 - Ofrecer otros productos a los clientes. Crear nuevas necesidades

Servicio de mantenimiento

- Asistencia técnica de las tabletas compradas.
- Reparación de dispositivos.
- Resolución dudas de programas y servicios.
- Especialistas en IOS y Android.

Servicio asesoramiento profesional

- Conocer el negocio del cliente
- Asesorar y ofrecer asistencia técnica
- Programar actividades donde conocer profesionales del sector, ejecutivos y emprendedores
- Configuración de productos a medida
- Envío directo a la empresa
- Atención personalizada constante

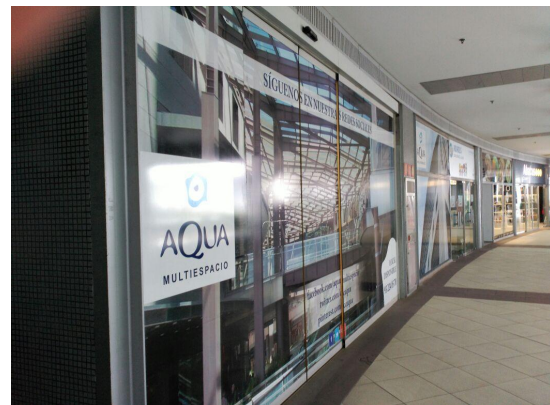
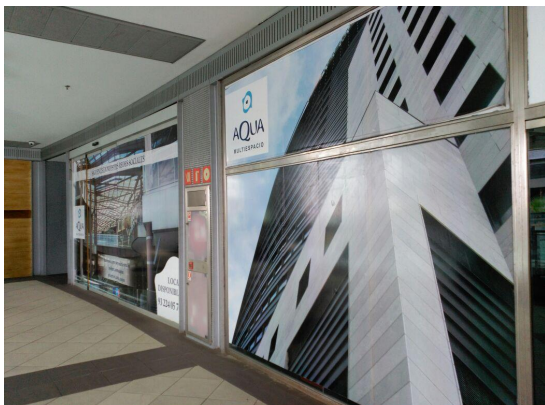
- Configuración personalizada de la tableta. Transferencia de datos (correo electrónico, calendario y agenda) a la tableta.
 - Formación personalizada para los empleados de la empresa. Programación de sesiones de formación práctica adaptada a las necesidades del negocio.
 - Asistencia técnica prioritaria. Web personalizada con acceso a todos los servicios.
- Uso de aplicaciones específicas. Analítica de datos para mejorar la toma de decisiones. Big data. Herramientas de análisis.

3.4.2 Recursos necesarios

Los recursos fundamentales para iniciar el negocio son:

Local comercial en Aqua Multiespacio.

Ilustración. Local comercial



Fuente: Elaboración propia.

Local comercial situado en la primera planta del centro comercial. Zona con multitud de tiendas de moda, accesorios, etc.



Instalación y estanterías

El mobiliario que necesitaremos al iniciar la actividad será muy sencillo. La idea que tenemos de la tienda es que sea amplia y espaciosa. No entrar a la tienda y tener sensación de exceso de información. El cliente debe de entrar en la tienda y que la atención se centre en los productos que vendemos. La atención no debe perderse en otros focos.

Es fundamental que las actividades las hagan profesionales. A la hora de realizar el diseño y la construcción del interior de la tienda contaremos con los servicios de IKEA Business. Las ventajas son:

- Asesoramiento en la planificación del espacio y organización de la compra
- Gestión de los servicios de transporte, instalación y montaje
- Pago aplazado a 60 días sin intereses
- Recepción de facturas sin desplazamiento a la tienda
- Información periódica de ofertas a través de newsletter mensual.

El mobiliario que utilizaremos en la tienda será:

- Mesas donde expondremos las tabletas.
- Armarios y perchas para los accesorios.
- Mostrador para el pago.
- Isla para el servicio de mantenimiento.
- Escritorios para el servicio profesional.
- Cajoneras donde guardar la documentación administrativa.

La Maquinaria que tendremos en la tienda será:

- Caja registradora
- TPV
- Centro para papel de regalo.

En definitiva, la estrella de la tienda tiene que ser la tableta y sus accesorios. La tienda tendrá el mobiliario indispensable. Crearemos un espacio muy austero.

Ilustración 27. Mesa de tabletas



Fuente: Ikea

Ilustración 28: Accesorios



Fuente: Ikea.

Ilustración 29. Mostrador



Fuente: mostradores.es

Ilustración 30. Isla de mantenimiento



Fuente: mostradores.es

Ilustración 31. Escritorio profesional



Fuente: IKEA

Ilustración 32. Cajoneras



Fuente: IKEA

3.5 RECURSOS HUMANOS

3.5.1 Distribución laboral

En primer lugar, analizaremos las necesidades de personal que tenemos en la actividad. A partir de la previsión de la demanda, programaremos la prestación del servicio, calculando el personal necesario.

El horario lo tenemos delimitado por la apertura del centro comercial.

De lunes a sábado	De 10:00 a 22:00
Domingos y Festivos	De 11:00 a 21:00

Acondicionamos el personal necesario en los puestos de venta de tabletas y venta de accesorios a la afluencia estadística de personas en el centro comercial. Incrementándose la frecuencia en las tardes y mañanas de los sábados y domingos.

El servicio de mantenimiento siempre tendrá dos operarios disponibles. Uno para soporte IOS y otro operario para dar soporte a Android. Darán apoyo a las otras líneas de negocio en momentos puntuales.

El servicio de asesoramiento profesional dispondrá de horario de oficina.

LUNES-JUEVES

Tabla 20

	Venta de tabletas	Venta de accesorios	Servicio de mantenimiento	Servicio asesoramiento profesional
10:00-11:00	1	1	2	2
11:00-12:00	1	1	2	2
12:00-13:00	1	1	2	2
13:00-14:00	1	1	2	2
14:00-15:00	1	1	2	
15:00-16:00	1	1	2	
16:00-17:00	1	1	2	2
17:00-18:00	2	1	2	2
18:00-19:00	2	1	2	2
19:00-20:00	2	1	2	2
20:00-21:00	2	1	2	
21:00-22:00	1	1	2	

VIERNES

	Venta de tabletas	Venta de accesorios	Servicio de mantenimiento	Servicio asesoramiento profesional
10:00-11:00	1	1	2	2
11:00-12:00	1	1	2	2
12:00-13:00	1	1	2	2
13:00-14:00	1	1	2	2
14:00-15:00	1	1	2	
15:00-16:00	1	1	2	
16:00-17:00	1	1	2	2
17:00-18:00	3	2	2	2
18:00-19:00	3	2	2	2
19:00-20:00	3	2	2	2
20:00-21:00	3	2	2	
21:00-22:00	2	1	2	

SABADO

	Venta de tabletas	Venta de accesorios	Servicio de mantenimiento	Servicio asesoramiento profesional
10:00-11:00	1	1	2	1
11:00-12:00	2	1	2	1
12:00-13:00	2	1	2	1
13:00-14:00	2	1	2	1
14:00-15:00	1	1	2	
15:00-16:00	1	1	2	
16:00-17:00	2	1	2	
17:00-18:00	3	2	2	
18:00-19:00	3	2	2	
19:00-20:00	3	2	2	
20:00-21:00	2	1	2	
21:00-22:00	1	1	2	

DOMINGO Y FESTIVOS

	Venta de tabletas	Venta de accesorios	Servicio de mantenimiento	Servicio asesoramiento profesional
11:00-12:00	1	1	2	
12:00-13:00	2	1	2	
13:00-14:00	2	1	2	
14:00-15:00	1	1	2	
15:00-16:00	1	1	2	
16:00-17:00	1	1	2	
17:00-18:00	2	1	2	
18:00-19:00	2	1	2	
19:00-20:00	2	1	2	
20:00-21:00	1	1	2	

3.5.2 Descripción de los puestos de trabajo

Cinco son los puestos de trabajo que tendrá el negocio

- Gerente
- Comercial tabletas
- Comercial accesorios
- Comercial de mantenimiento
- Comercial profesional

Gerente

Esta tarea será realizada al principio por el promotor del negocio. Las variables básicas de este puesto son:

- Liderazgo
- Conocimientos
- Respeto
- Confianza

La tarea del Gerente será la de dirigir la tienda. El gerente no debe adoptar el rol de jefe. Debe adoptar el rol de líder. El liderazgo se muestra desde el ejemplo. Motiva a los comerciales para que puedan desarrollar sus capacidades. Fomenta la imaginación y la participación. Aprende todos los días de sus compañeros y clientes. Comparte sus habilidades. Mejora desde el ejemplo.

Como responsable de unidad de negocio, la función consistirá en:

- Crear y supervisar los equipos que atienden a los clientes.
- Dirigir a las personas que ayudan a los clientes a comprar.
- Desarrollar las habilidades de los comerciales.
- Resolver problemas técnicos y encontrar soluciones imaginativas.
- Flexibilidad y paciencia para satisfacer las distintas necesidades de los empleados en un ambiente de constante transformación.
- Inspirar a los equipos para que obtengan resultados medibles en las diferentes líneas de negocio.
- Mantener el espíritu de equipo.
- Transmitir entusiasmo por los nuevos productos, lanzamientos e iniciativas.

Comercial tabletas

El empleado gestionará la venta de tabletas. El comercial de tabletas deberá tener un conocimiento muy profundo de las características de las tabletas comercializadas. Previamente al lanzamiento de un nuevo terminal, el proveedor formará al equipo de ventas, desgranando las novedades y características más interesantes.

El comercial de tabletas contribuye a crear interés y expectación por los terminales, ofrece la solución más adecuada y pone los productos en las manos de los clientes.

El comercial de tabletas deberá tener una serie de características para poder ejercer esta función:

- Capacidad para ofrecer al cliente un trato excelente en un entorno cambiante.
- Energía para interactuar con un flujo constante de personas.
- Conocimientos avanzados en tecnología.
- Aprendizaje rápido de nuevos productos y prestaciones.
- Grandes dotes de comunicación para conversar con libertad y comodidad tanto con pequeños grupos como con clientes individuales.
- Habilidad para el trato con el cliente. Accesibilidad y empatía.
- Flexibilidad horaria. El horario de trabajo dependerá de las necesidades del negocio.

Su función principal es averiguar las necesidades de los clientes y responder a ellas con soluciones brillantes. Es la primera persona con la que hablan los clientes en la tienda, les guiará, aconsejará, ofrecerá productos y configurará los mismos. Otras tareas secundarias será la de mantener los dispositivos en perfecto funcionamiento y ayudar a otros miembros del equipo.

En este puesto se valorará la curiosidad del empleado, estar al día en los productos e iniciativas, aplicar los nuevos conocimientos adquiridos en la relación con los clientes. El éxito se mide a través del rendimiento del empleado y de la tienda.

Comercial tabletas

Las características de este puesto son las mismas que el comercial de tabletas. La función que tendría en la tienda es la de gestionar el apartado de accesorios de la tienda. El foco de su gestión estará en la atención a los clientes y búsqueda de soluciones con los productos que complementan las tabletas.

Comercial de mantenimiento

El puesto se fundamenta en la ayuda que prestamos a los clientes en las incidencias con las tabletas y las reparaciones. El comercial de mantenimiento usará las habilidades técnicas e interpersonales para asegurarse que los usuarios reciben una solución inmediata a sus problemas. Es fundamental en este puesto mantenerse al día en los conocimientos y compartir con los miembros del equipo información sobre los productos. Así como, ofrecer consejo y ayuda con empatía y mantener un nivel excepcional de atención al cliente.

Las características principales de los empleados en este puesto son:

- Grandes dotes para la relación interpersonal y el tratamiento de incidencias.
- Habilidad para mantener la calma y la dedicación al cliente durante la resolución de problemas.
- Capacidad para respetar estrictamente los horarios de las citas.
- Habilidad en la enseñanza y capacidad de explicar de manera práctica.
- Capacidad para dar clases a grupos reducidos y ayudar simultáneamente a varios clientes.
- Empeño en conseguir que los clientes sean independientes y capaces de crear por sí solos.

Las funciones del comercial de mantenimiento son la de dar consejos y ofrecer asistencia técnica práctica y cercana a los clientes. Hacer un diagnóstico inmediato de las incidencias y explicar la situación con paciencia y empatía. Realizar reparaciones y gestionar cambios de terminal. Buscar soluciones que les hagan rápidamente disponer del dispositivo. Gestionar el tiempo que le dedican a cada usuario. Ser rápido y actuar con destreza. Ganarse la confianza guiando, compartiendo y formando a los clientes y compañeros.

Los comerciales de mantenimiento deberán también formar, tanto a grupos reducidos como a usuarios individuales en sus proyectos.

Comercial Profesional

El comercial profesional gestionará la venta, mantenimiento y formación de los profesionales y empresarios. Ayudará a implementar las soluciones que les pueden dar las tabletas en sus negocios. Como especialista en empresas, les informa de las aplicaciones y explora las soluciones posibles. El comercial Profesional presenta soluciones, tecnología y servicios a clientes de empresa.

Las características básicas de este puesto son:

- Conocimiento del uso de la tecnología en las empresas y de las soluciones que las tabletas les pueden ofrecer.
- Soltura atendiendo a los clientes por teléfono
- Capacidad para desarrollar actividades para empresas como reuniones en la tienda, talleres y eventos.
- Habilidad para las relaciones interpersonales y la presentación de información, así como excelentes dotes de comunicación escrita y verbal

3.5.3 Valoración del Perfil Profesional

Cada 3 meses, procederemos a valorar el desempeño de los empleados de la tienda. Para ello utilizamos este método de valoración.

La valoración del perfil profesional es un proceso sistemático de análisis, valoración, comunicación y desarrollo profesional, que permite:

- Potenciar la Comunicación y explicar a cada profesional las competencias y comportamientos que permiten desempeñar eficazmente su función.
- Potenciar la Implantación de la Cultura Corporativa, desarrollando los Valores corporativos en comportamientos y competencias.
- Potenciar la Consecución de Resultados, concretando para cada función las competencias y comportamientos que favorecen el cumplimiento de objetivos.
- Potenciar el Feed Back, el reconocimiento y el desarrollo. Reunión de Valoración y Desarrollo.

La valoración del Perfil Profesional es un sistema de desarrollo profesional que se basa:

- En la Actuación Profesional Observada (no en características personales).
- Durante un periodo de tiempo concreto (último ejercicio).
- En Competencias y Comportamientos predefinidos (Perfil Profesional).
- Clara orientación al futuro.
- Mejorar la actuación profesional mediante acciones de desarrollo individual.

Los elementos de la Valoración del Perfil Profesional son:

1. Competencias
2. Perfil Profesional
3. Acciones de Desarrollo

1. Competencias

Las competencias son los comportamientos clave para el éxito en el puesto de trabajo. Se estructuran en una descripción de tres comportamientos globales que constituyen una secuencia de valor agregado. A continuación, detallaremos un ejemplo.

Competencia: Orientación a Resultados

Comportamiento	Metódico	Retador	Enérgico
Descripción del Comportamiento	Sigue un procedimiento sistemático a la hora de gestionar los objetivos de negocio: planificación, organización, ejecución y control	Fija metas ambiciosas, manteniendo altos niveles de rendimiento para su equipo y para sí mismo, a corto, medio y largo plazo	Encara los retos con determinación, proactividad, perseverancia y actitud positiva, reaccionando con rapidez ante los problemas
Valores	Profesionalidad	Orientación al logro.	Compromiso

2. Perfil Profesional

Conjunto de competencias asociadas a un puesto concreto. En nuestra tienda tendremos dos perfiles. El de gerente y el de comercial.

Gerente

- Orientación a Resultados
- Vocación por el Cliente
- Responsabilidad
- Impacto e influencia
- Visión de Negocio
- Dirección de Personas
- Desarrollo de Personas

Comercial

- Orientación a Resultados
- Vocación por el Cliente
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Impacto e influencia

- Gestión comercial
- Flexibilidad
- Pensamiento resolutivo

3. Acciones de Desarrollo

Acciones que el gerente diseña conjuntamente con el comercial con el fin de potenciar su Desarrollo. Para establecer acciones de desarrollo habrá dos opciones:

- Plantilla genérica con instrucciones sencillas para diseñar la acción totalmente a medida.
- Acciones de Desarrollo “tipo” para cada uno de los comportamientos de los perfiles con posibilidad de personalizarlas, añadiendo o modificando las actividades propuestas por el Modelo.

A continuación, señalaremos las competencias y comportamientos de los Gerentes y comerciales.

COMERCIALES

Orientación a Resultados

Metódico Seguir un procedimiento sistemático a la hora de gestionar los objetivos: planificación, programación, ejecución y seguimiento	Retador Fijar metas ambiciosas, exigir y apoyar, manteniendo altos niveles de rendimiento a corto, medio y largo plazo	Enérgico Encara los retos con determinación, perseverancia y actitud positiva, no se conforma, reaccionando con rapidez ante cualquier contingencia. No es indiferente ante la mediocridad.
---	--	---

Vocación por el cliente

Conoce Tiene un profundo conocimiento de los clientes, lo que le permite identificar, anticipar y satisfacer sus necesidades	Propulsor de Calidad Ofrece un servicio proactivo de alta calidad y diferenciado. Resuelve con soluciones ágiles y eficaces. Cumple con los compromisos establecidos en plazo, forma y contenido.	Fideliza y rentabiliza Crea un entorno de confianza y credibilidad con los clientes, basado en la transparencia, la comunicación y la información fiable, construyendo relaciones sostenibles y duraderas en el tiempo.
--	---	---

Responsabilidad

Entiende el contexto Entiende los objetivos específicos de la unidad dentro del contexto global de su ámbito y de las metas de la tienda	Se responsabiliza Asume los riesgos y la responsabilidad de su rol y aprende de los errores y de los éxitos. Hace que las cosas ocurran	Toma de decisiones Toma decisiones con agilidad, calidad y las implementa con determinación, alineado con los objetivos. Asume los resultados de sus decisiones.
--	---	--

Trabajo en equipo

Participa Colabora activamente en el equipo, enriquece el trabajo común, compartiendo información y realizando aportaciones. Es tolerante con las opiniones de los demás.	Aporta Aporta ideas, esfuerzo, compromiso y cooperación que mejoran la calidad, la eficiencia o los resultados	Lidera sin autoridad jerárquica Como consecuencia de su compromiso, de su profesionalidad y de sus ideas, influye en las decisiones, persuade o guía la actividad del equipo, apoyando e impulsando la consecución de objetivos
---	--	---

Gestión Comercial

Identifica y Analiza Conoce clientes, productos y negocio, y utiliza sistemáticamente la información y las herramientas comerciales, para generar rutinas y procesos eficaces de captación y fidelización	Capta y desarrolla Trabaja sistemática y proactivamente para ampliar su red de clientes. Optimiza el conocimiento y la cercanía, propicia el cierre de operaciones.	Genera oportunidades Crea redes de contactos. Genera la oportunidad, lo que facilita el logro de objetivos comerciales
---	---	--

DIRECTOR

Orientación a Resultados

Metódico Sigue un procedimiento sistemático a la hora de gestionar los objetivos: planificación, programación, ejecución y seguimiento	Retador Fija metas ambiciosas, exige y apoya manteniendo altos niveles de rendimiento para el equipo y para sí mismo, a corto, medio y largo plazo	Enérgico Encara los retos con determinación, perseverancia y actitud positiva, no se conforma, reaccionando con rapidez ante cualquier contingencia. No es indiferente ante la mediocridad.
--	--	---

Vocación por el cliente

Conoce Tiene un profundo conocimiento de los clientes internos y externos, lo que le permite identificar, anticipar y satisfacer sus necesidades	Propulsor de Calidad Ofrece un servicio proactivo, de alta calidad y diferenciado. Resuelve con soluciones ágiles y eficaces. Cumple con los compromisos establecidos en plazo, forma y contenido	Fideliza y rentabiliza Crea un entorno de confianza y credibilidad con los clientes, basado en la transparencia, la comunicación y la información fiable, construyendo relaciones sostenibles y duraderas en el tiempo
--	---	--

Responsabilidad

Entiende el contexto Entiende los objetivos específicos de la unidad dentro del contexto global, de su ámbito y de las metas de la Organización	Se responsabiliza Asume los riesgos y la responsabilidad de su rol y aprende de los errores y de los éxitos. Hace que las cosas ocurran.	Toma decisiones Toma decisiones con agilidad, calidad y las implementa con determinación, alineado con los objetivos de la unidad y la estrategia de la Organización. Asume los resultados de sus decisiones.
---	--	---

Dirección de personas

Cercanía Mostrarse cercano y accesible para sus colaboradores. Se relaciona con su equipo con respeto y transparencia.	Delegar Explica lo que hay que hacer, pero también por qué, para qué y cómo hay que hacerlo.	Focaliza Focaliza el trabajo del equipo en los objetivos, proyectos y actividades críticas para los resultados. Atiende lo urgente y lo importante
--	--	--

Desarrollo de personas

Desarrolla el talento Contribuye al desarrollo de las personas del equipo, analizando el perfil, proporcionando feedback constructivo y favoreciendo el crecimiento basado en el merito profesional. Conoce el potencial del equipo y trabaja para desarrollarlo	Compromete Compromete, ilusiona y moviliza el equipo hacia metas comunes. Promueve la participación, la delegación, es coherente y da ejemplo	Transforma capacidades Eleva sistemáticamente el nivel de su equipo, identifica y difunde mejores prácticas. Transforma capacidades.
--	---	--

Visión de Negocio

Comprende Tiene una visión global del mercado, y de cómo influye en la actividad y el negocio. Conoce en detalle su entorno de actividad, competidores, tendencias, clientes internos o externos, y la Organización en profundidad	Tiene criterio Análisis crítico y constructivo. Aporta opiniones fundadas con criterio de eficiencia, se plantea nuevas ideas y formas de hacer que no son evidentes	Aporta valor a la organización Tiene visión a largo plazo y capacidad de ejecución, reconoce oportunidades y las implementa en su entorno y con sus recursos, aportando valor
--	--	---

Impacto e influencia

Comunicador Se comunica de forma honesta, clara y eficaz, mostrando interés real por las opiniones e inquietudes de su entorno	Influyente Persuade y convence por la calidad de sus propuestas, su experiencia y por su actuación en el día a día	Consigue acuerdos Establece y mantiene relaciones de confianza dentro y fuera de la Organización, lo que facilita la consecución de objetivos comunes y la resolución de problemas
--	--	--

3.6 ASPECTOS JURIDICO-MERCANTILES

3.6.1 Formas jurídicas

En primer lugar, determinaremos las diferentes formas jurídicas en las que se puede formalizar una empresa.

Tipo de empresa	Número de socios	Capital	Responsabilidad
Empresario Individual (Autónomo)	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Emprendedor de Responsabilidad Limitada	1	No existe mínimo legal	Ilimitada con excepciones
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

Sociedad Cooperativa	Cooperativas 1er grado: mínimo 3 – Cooperativas 2º grado: 2 cooperativistas	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 10.000.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Entidades de Capital-riesgo	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Sociedades de Capital riesgo: mínimo 1.200.000 euros. Fondos de Capital riesgo: mínimo 1.650.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

3.6.2 Sociedad de Responsabilidad Limitada

En nuestra empresa vamos a elegir la **Sociedad de Responsabilidad Limitada**. Veamos sus características:

Descripción

Sociedad en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, estará integrado por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

Normativa

- Real Decreto Legislativo 1/2010 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Orden JUS/3185/2010, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada.
- Real Decreto-ley 13/2010, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.

Características

- Es una sociedad de capital, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto, con carácter mercantil y personalidad jurídica propia.
- Dos formas de constitución: telemática y presencial
- Denominación social:

- Libre, debiendo figurar necesariamente la indicación “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, “Sociedad Limitada” o sus abreviaturas “S.R.L” o “S.L”
 - La denominación social deberá obtenerse a través del Registro Mercantil; no se podrá adoptar una denominación idéntica a la de una sociedad ya existente.
- Tienen que llevar un Libro de inventarios y Cuentas anuales, un Diario (registro diario de las operaciones) y un Libro de actas que recogerá todos los acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad.
 - También llevará un Libro registro de socios, en el que se harán constar la titularidad originaria y las transmisiones de las participaciones sociales.

Órganos sociales

- Junta General de socios: Órgano deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extiende fundamentalmente a los siguientes asuntos:
 - 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: órgano ejecutivo y representativo a la vez, que lleva a cabo la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros. La competencia para el nombramiento de los administradores corresponde exclusivamente a la Junta General. Salvo disposición contraria en los estatutos se requerirá la condición de socio.

Responsabilidad

Limitada al capital aportado. Los fundadores, las personas que ostentaran la condición de socio en el momento de acordarse el aumento de capital y quienes adquieran alguna participación desembolsada mediante aportaciones no dinerarias, responderán solidariamente frente a la sociedad y frente a los acreedores sociales de la realidad de dichas aportaciones y del valor que se les haya atribuido en la escritura.

Capital

- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.000 euros.



- Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios.
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.
- La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.

APORTACIONES SOCIALES

Toda aportación se considera realizada a título de propiedad, salvo que se estipule lo contrario.

- Aportaciones dinerarias
 - Deben establecerse en moneda nacional. Si es en moneda extranjera se determinará su equivalencia en euros con arreglo a la ley.
 - Ante notario deberá acreditarse la realidad de las aportaciones dinerarias mediante notificación de depósito de dichas cantidades a nombre de la sociedad de una entidad de crédito que el notario incorporará a la escritura.
- Aportaciones no dinerarias
 - Deben describirse en la escritura de constitución o en la de aumento de capital, así como su valoración en euros y la numeración de las participaciones asignadas en pago.

TRANSMISIÓN DE LAS PARTICIPACIONES SOCIALES

- La transmisión de las participaciones sociales, así como la constitución del derecho real de prenda sobre las mismas, deberán constar en documento público.
- La constitución de derechos reales diferentes deberá constar en escritura pública.
- El adquirente de las participaciones sociales podrá ejercer los derechos de socio frente a la sociedad desde que ésta tenga conocimiento de la transmisión o constitución del gravamen
- Hasta la inscripción de la sociedad (por constitución o aumento de capital) en el Registro Mercantil, no podrán transmitirse las participaciones sociales.

Fiscalidad

Impuesto sobre sociedades

Sociedad unipersonal

- Surge como respuesta a la aspiración del empresario individual a ejercitar su industria o comercio con responsabilidad limitada frente a sus acreedores.
- Pueden darse dos tipos de sociedades unipersonales:

- La constituida por un único socio, sea persona natural o jurídica.
 - La constituida por 2 o más socios cuando todas las participaciones hayan pasado a ser propiedad de un único socio.
- Necesariamente habrán de constar en escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil Provincial:
- La constitución de la sociedad de un solo socio.
 - La declaración de haberse producido la situación de unipersonalidad “como consecuencia de haber pasado un único socio a ser propietario de todas las participaciones sociales”.
 - La pérdida de tal situación de unipersonalidad, o el cambio de socio único “como consecuencia de haberse transmitido alguna o todas las participaciones sociales”.
- En todos los supuestos anteriores la inscripción registral expresará la identidad del socio único.
- En tanto subsista la situación de unipersonalidad, la sociedad hará constar expresamente esta condición en toda su documentación, correspondencia, notas de pedido y facturas, así como en todos los anuncios que haya de publicar por disposición legal o estatutaria (S.L.U.)
- El socio único ejercerá las competencias de la Junta General, sus decisiones se consignarán en acta bajo su firma o la de su representante, pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad.
- Además de los libros obligatorios para todas las Sociedades de Responsabilidad Limitada, la Sociedad unipersonal deberá llevar el Libro registro de contratos de la S.L.U. con el socio único.

Socios

La sociedad sólo reputará socio a quien se halle inscrito en el Libro registro de socios.

Derechos de los socios:

- Participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad.
- Participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.

Proceso de constitución

- Certificación negativa del nombre de la sociedad. Documento del Registro Mercantil Central.
- Número de identificación fiscal. Documento de la Agencia Tributaria (AEAT).
- Escritura pública. En notaria.

La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, sean personas físicas o jurídicas, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Deberá contener necesariamente:

- La identidad del socio o socios.
- La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
- Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.
- Los estatutos de la sociedad, en los que se hará constar, al menos:
 - La denominación de la sociedad.
 - El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
 - El domicilio social.
 - El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa y si, fueran desiguales, los derechos que cada uno atribuya a los socios y la cuantía o la extensión de éstos.
 - El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieran.
 - El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.

La escritura de constitución deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil Provincial y por último, abonar el impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados en la Consejería de Hacienda de la CC.AA

Puesta en marcha

Tramites generales

- Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores. Agencia Tributaria (AEAT).
- Impuesto sobre Actividades Económicas (exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios). Agencia Tributaria (AEAT).
- Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social. Tesorería General de la Seguridad Social.
- Obtención y legalización del libro de visitas. Inspección Provincial de Trabajo.
- Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad. Registro Mercantil Provincial.
- Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales. Registro Mercantil Provincial.

- Obtención de un certificado electrónico. Autoridades de certificación.

Tramites según la actividad

- Licencia de actividad. Ayuntamiento
- Registro de ficheros de carácter personal. Agencia Española de Protección de Datos.

Tramites al contratar trabajadores

- Inscripción de la empresa. Tesorería General de la Seguridad Social.
- Afiliación de trabajadores (en el supuesto de que no estén afiliados). Tesorería General de la Seguridad Social.
- Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social. Tesorería General de la Seguridad Social.
- Alta de los contratos de trabajo. Servicio Público de Empleo Estatal.
- Comunicación de apertura del centro de trabajo. Consejería de trabajo de la CC.AA.
- Obtención del calendario laboral. Inspección Provincial de Trabajo.

Tramites complementarios

- Registro de signos distintivos. Oficina Española de Patentes y Marcas.

3.7 PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

La determinación de la viabilidad económica del negocio es una de las claves en todo plan de empresa. El plan económico-financiero refleja en términos monetarios las inversiones previstas, así como la previsión de gastos e ingresos que se van a realizar.

El Plan económico-financiero debe responder 4 preguntas:

- ¿Es viable el negocio?
- ¿Cuánto financiamiento requiero y cuándo será necesario obtenerlo?
- ¿Qué tipo de financiamiento se necesita?
- ¿Quién proveerá el financiamiento?

3.7.1 Plan de inversión

En primer lugar vamos a definir el coste monetario de las inversiones previstas.

Reforma del local: El local comercial que vamos a utilizar es un establecimiento comercial diáfano que no ha tenido uso anteriormente. Vamos a realizar una reforma integral del mismo. Obras de albañilería, electricidad, fontanería, etc.

Equipos informáticos: Instalaremos PC's en los terminales de los gestores de mantenimiento y en los puntos de venta de los comerciales de tabletas y accesorios. Los Comerciales profesionales dispondrán de portátiles y teléfonos móviles.

Mobiliario: Las mesas y las estanterías donde están visibles los productos en venta, el mostrador de venta y los espacios de trabajo de los gestores de mantenimiento y los comerciales profesionales.

Stock: En un principio abriremos con 100 tabletas de diferentes proveedores y 200 accesorios.

Alquiler: Contrato de alquiler con Aqua. Duración anual, con la posibilidad de renovación automática en virtud a una serie de cláusulas

Tabla 4. Inversión inicial

Reforma del local	45.000
Equipos informáticos	18.000
Mobiliario	27.000
Stock	82.000
Alquiler	0
Total	172.000

Fuente: Elaboración propia

3.7.2 Préstamo

Para iniciar la actividad necesitamos disponer de 172.000 euros. La entidad financiera proporciona financiación del 70 % de la inversión total. Con lo cual, pediremos un préstamo de 120.000. La sociedad iniciará su actividad con un capital social de 52.000 euros. En los anexos adjuntamos el cuadro de amortización del préstamo de referencia. Las características básicas del mismo son:

- Préstamo ICO Empresas y Emprendedores 2015.
- Importe: 120.000 euros.
- Plazo de amortización: 84 meses.
- Tipo de interés: fijo.
- Comisión de estudio y apertura: 0 %.
- Sistema de amortización: francés (cuota constante de pago).
- TAE: 5,65024 %.
- Cuota a pagar: 1.724,92 euros.
- Intereses totales: 24.893,03 euros.

El préstamo ICO proporciona financiación a autónomos, empresas y entidades públicas que realizan inversiones en territorio nacional. El importe máximo es de 12.500.000 euros por cliente y línea. El préstamo ICO se puede utilizar para financiar las siguientes finalidades:

- Adquisición de activos fijos productivos, nuevos o de segunda mano.
- Adquisición de vehículos turismos, cuyo precio no supere los 30.000 euros más IVA.
- Adquisición de empresas.

- Impuesto sobre el valor añadido (IVA) o Impuesto General Indirecto Canario (IGIC), ligado a una inversión
- Liquidez

3.7.3 Previsión de ingresos y gastos

Realizaremos la previsión teniendo en cuenta dos variables. Tiempo y escenario. Realizaremos el análisis sobre un periodo de tiempo de 3 años. Utilizaremos tres escenarios: pesimista, neutro y optimista.

- Presupuesto de ingresos

Fijaremos los ingresos en función de las ventas de tabletas y accesorios. Para hacer el modelo, utilizaremos las cinco gamas que estuvimos describiendo en el apartado de “política de precios”. Utilizaremos como precio medio, el valor medio de las tabletas de cada gama. El precio medio de las tabletas de los comerciales profesionales será el mismo de la gama alta, ya que la mayoría de las tabletas que proporcionan al sector profesional son tabletas de esta gama.

Para proyectar las ventas de accesorios, señalaremos el precio medio de los accesorios, que marcaremos en 15 euros. El precio medio de las ventas de los gestores comerciales será de 30 euros, precio medio de las reparaciones. Proyectaremos el número de ventas utilizando varios supuestos:

- Las ventas van relacionadas con la gama. Las gamas más bajas tendrán más ventas que las gamas más altas.
- Las ventas de los gestores profesionales irán en aumento mes a mes ya que la gestión comercial de sus propuestas lleva un proceso de maduración constante.
- La diferencia de ventas entre escenarios será del 50%. 50 % más de ventas en el escenario neutro que en el pesimista y 50 % más de ventas en el escenario optimista que en el neutro.

Tabla 21. Año 1. Escenario pesimista

	Gama Baja	Gama Baja- Media	Gama Media	Gama Media- Alta	Gama Alta	Accesorios	Comercial Profesional	Gestor Mantenimient o.	Total	Ingresos
Enero	9	4	4	3	2	10	3	5	40	8.047
Febrero	11	9	7	7	5	15	5	7	66	15.737
Marzo	14	11	9	7	6	19	6	10	82	18.626
Abril	15	11	8	6	3	22	7	12	84	16.379
Mayo	11	8	6	6	5	22	8	14	80	18.086
Junio	13	11	10	8	6	22	10	17	97	23.070
Julio	19	17	14	11	9	24	11	16	121	29.957
Agosto	8	7	6	5	4	12	0	9	51	8.787
Septiembre	19	18	15	14	9	35	15	15	140	35.247
Octubre	19	18	15	14	11	42	17	16	152	39.057
Noviembre	18	21	20	18	19	46	22	17	181	53.978
Diciembre	28	24	22	19	17	48	23	19	200	55.067
Total	184	159	136	118	96	317	127	157	1.294	322.041
Precio medio	71,5	136,5	206,9	378,7	918,8	15	918,8	30		
Ingresos	13.156	21.703	28.138	44.686	88.204	4.755	116.687	4.710		322.041

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Año 1. Escenario neutro

	Gama Baja	Gama Baja- Media	Gama Media	Gama Media- Alta	Gama Alta	Accesorios	Comercial Profesional	Gestor Mantenimiento	Total	Ingresos
Enero	13	6	6	4	3	15	4	7	58	11.371
Febrero	15	13	10	10	7	22	7	10	94	22.196
Marzo	21	16	13	10	9	29	9	15	122	27.585
Abril	22	16	12	9	4	33	11	18	125	24.465
Mayo	16	12	9	9	7	33	12	21	119	26.634
Junio	19	16	15	12	9	33	15	25	144	34.486
Julio	29	25	21	16	13	36	16	24	180	43.795
Agosto	12	10	9	7	6	18	0	13	75	12.908
Septiembre	29	27	22	21	13	47	22	22	203	51.786
Octubre	29	27	22	21	16	61	25	24	225	57.569
Noviembre	27	36	30	27	28	69	33	25	275	81.108
Diciembre	42	36	33	28	25	72	34	28	298	81.477
Total	274	240	202	174	140	468	188	232	1.918	475.385
Precio medio	71,5	136,5	206,9	378,7	918,8	15	918,8	30		
Ingresos	19.591	32.760	41.793	65.893	128.632	7.020	172.734	6.960		475.385

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23. Año 1. Escenario optimista

	Gama Baja	Gama Baja-Media	Gama Media	Gama Media-Alta	Gama Alta	Accesorios	Comercial Profesional	Gestor Mantenimiento.	Total	Ingresos
Enero	19	9	9	6	4	22	6	10	85	16.539
Febrero	22	19	15	15	10	33	10	15	139	32.271
Marzo	31	24	19	15	13	43	13	22	180	40.297
Abril	33	24	18	13	6	59	16	27	196	36.191
Mayo	24	18	13	13	10	49	18	31	176	39.177
Junio	34	24	22	18	13	49	22	37	219	51.078
Julio	43	37	31	24	19	54	24	36	268	65.026
Agosto	18	15	13	10	9	27	0	19	111	19.055
Septiembre	43	40	33	31	19	70	33	33	302	76.919
Octubre	43	40	33	31	24	91	37	36	335	85.593
Noviembre	40	54	45	40	42	103	49	37	410	120.955
Diciembre	63	54	49	42	37	108	51	42	446	121.653
Total	413	358	300	258	206	708	279	345	2.867	704.759
Precio medio	71,5	136,5	206,9	378,7	918,8	15	918,8	30		
Ingresos	29.529	48.867	62.070	97.704	189.272	10.620	256.345	10.350		704.759

Fuente: Elaboración propia

Dependiendo del escenario, nos encontraremos con unas ventas totales de 704.759,1 euros, 475.385 euros o 322.041 euros. A continuación, calcularemos la evolución de los diferentes escenarios.

Escenario pesimista. Escenario marcado por la recesión económica, con una tasa de desempleo del 25 %. Crisis política en España y Europa. Nuestro modelo de negocio causa un escaso impacto en el mercado. Ventas con caídas anuales del 10 %.

Tabla 24. Evolución de las ventas en escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3
Enero	8.047	7.242	6.518
Febrero	15.737	14.163	127.46
Marzo	18.626	16.763	15.086
Abril	16.379	14.741	13.266
Mayo	18.086	16.277	14.649
Junio	23.070	20.763	18.686
Julio	29.957	26.961	24.264
Agosto	8.787	7.908	7.117
Septiembre	35.247	31.722	28.549
Octubre	39.057	35.151	31.635
Noviembre	53.978	48.580	43.722
Diciembre	55.067	49.560	44.603
Total	322.041	289.836	260.852

Fuente: Elaboración propia

Escenario **neutro**. Economía con un crecimiento medio. Tasa de desempleo del 20 %. Inestabilidad moderada en la política española y europea. Nuestro modelo de negocio tiene cierta repercusión. Ventas anuales con un crecimiento del 5 %

Tabla 25. Evolución de las ventas en escenario neutro

	Año 1	Año 2	Año 3
Enero	11.371	11.939	12.535
Febrero	22.196	23.305	24.470
Marzo	27.585	28.964	30.412
Abril	24.465	25.688	26.972
Mayo	26.634	27.965	29.363
Junio	34.486	36.210	38.020
Julio	43.795	45.984	48.283
Agosto	12.908	13.553	14.230
Septiembre	51.786	54.375	57.093
Octubre	57.569	60.447	63.469
Noviembre	81.108	85.163	89.421
Diciembre	81.477	85.550	89.827
Total	475.385	499.154	524.111

Fuente: Elaboración propia

Escenario **optimista**. Escenario con un alto crecimiento de la economía. Una tasa de desempleo del 15 %. Estabilidad política en España y Europa. Nuestro modelo de negocio ha tenido una gran repercusión social. Ventas anuales con un crecimiento del 20 %.

Tabla 26. Evolución de las ventas en escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3
Enero	16.539	19.847	23.816
Febrero	32.271	38.725	46.470
Marzo	40.297	48.338	58.005
Abril	36.191	43.429	52.114
Mayo	39.177	47.012	56.414
Junio	51.078	61.293	73.551
Julio	65.026	78.031	93.637
Agosto	19.055	22.866	27.439
Septiembre	76.919	92.302	110.762
Octubre	85.593	102.711	123.253
Noviembre	120.955	123.253	147.903
Diciembre	121.653	145.983	175.179
Total	704.759	845.710	1.014.852

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de gastos

En primer lugar, vamos a realizar una tabla donde podremos ver los gastos que tendremos el primer año en la tienda.

- La reforma del local se pagará en el primer mes de apertura del local.
- Equipos informáticos. Se pagaran en 12 mensualidades
- Mobiliario. Se pagará en el primer mes de apertura del local.
- Stock. Los proveedores cobran en el momento de la venta del producto. Compraremos stock en enero, para la apertura, julio para remodelar el stock y en octubre para preparar la campaña de navidad.
- Alquiler. Mensualmente pagamos el alquiler.
- Contrataremos los seguros obligatorios para el negocio. Seguro de comercio, Seguro de accidentes y Seguro de Responsabilidad Civil.
- Gastos financieros. Abonaremos la cuota mensual del préstamo ICO.
- Publicidad. Contrato con Pulsaweb para gestión integral de la publicidad tanto online como tradicional. Pago mensual
- Suministros. Pago mensual de gas, agua y electricidad.
- Salarios. Coste de los 9 empleados con los que abrimos la tienda.
- Seguridad Social. Proyectamos el 33 %. El coste de la Seguridad Social varía entre el 32 % y el 38 %.

Tabla 27. Gastos mensuales del año 1 (en miles).

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Reforma local	45,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	45,0
Equipos informáticos	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	18,0
Mobiliario	27,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	27,0
Stock	82,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	30,0	0,0	0,0	45,0	0,0	0,0	157,0
Alquiler	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	24,0
Seguro de comercio	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Seguro de accidentes	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5
Seguro de Responsabilidad Civil	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Gastos financieros	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	20,4
Publicidad	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	12
Suministros	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	18,0
Salarios	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	180,0
Seguridad Social	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	60,0
Total	185,2	27,7	27,7	27,7	27,7	27,7	57,7	27,7	27,7	72,7	27,7	27,7	564,9

Fuente: Elaboración propia

Vamos a ver el evolutivo de gastos en el año 2 y 3. Teniendo en cuenta que el primer año hay que hacer frente a los gastos de la puesta en marcha de nuestra actividad, con la evolución tendremos la visión más ajustada de los gastos.

Tabla 28. Gastos anuales en año 2 y 3

	Año 2	Año 3
Stock	175.000	190.000
Alquiler	24.000	24.000
Seguros	3.500	3.500
Publicidad	15.000	20.000
Suministros	18.000	18.000
Gastos financieros	20.699	20.699
Salarios	180.000	180.000
Seguridad Social	60.000	60.000
Impuesto sobre sociedades	46	727
Total	496.245	516.926

Fuente: Elaboración propia

3.7.4 Plan de Tesorería

El plan de Tesorería es la herramienta que nos permite controlar, seguir y llevar una previsión del dinero disponible y de los diferentes cobros y pagos del negocio. En definitiva saber cuánto dinero entrará y saldrá del banco.

Vamos a realizar el Plan de Tesorería teniendo en cuenta el escenario neutro, ya que es el escenario más estable de los tres que hemos planteado anteriormente. El incremento de ventas que establecimos en el escenario neutro era del 5 % anual. Vamos a ver el evolutivo del mismo durante los tres primeros años.

Tabla 29. Plan de tesorería

	Año 1	Año 2	Año 3
Cobros por venta de tabletas de gama baja	19.591	20.570	21.598
Cobros por venta de tabletas de gama baja-media	32.760	34.398	36.117
Cobros por venta de tabletas de gama media	41.793	43.882	46.051
Cobros por venta de tabletas de gama media-alta	65.893	69.187	72.646
Cobros por venta de tabletas de gama alta	128.632	135.063	141.816
Cobros por venta de accesorios	7.020	7.371	7.739
Cobros del servicio mantenimiento	6.960	7.308	7.673
Cobros servicio profesional	172.734	181.370	190.438
Capital Social	52.000	0	0
Préstamo	120.000	0	0
Total Cobros	647.383	499.149	524.078
Reforma local	45.000	0	0
Equipos informáticos	18.000	0	0
Mobiliario	27.000	0	0
Stock	157.000	175.000	190.000
Alquiler	24.000	24.000	24.000
Seguro de comercio	1.000	1.000	1.000
Seguro de accidentes	1.500	1.500	1.500
Seguro de Responsabilidad Civil	1.000	1.000	1.000
Gastos financieros	20.699	20.699	20.699
Publicidad	12.000	15.000	20.000
Suministros	18.000	18.000	18.000
Salarios	180.000	180.000	180.000
Seguridad Social	60.000	60.000	60.000
Impuesto de Sociedades	0	46	727
Total Pagos	565.199	496.245	516.926
Cobros – Pagos año	82.184	2.904	7.152
Cash Flow ejercicio anterior	0	82.184	85.088
TOTAL TESORERIA	82.184	85.088	92.240

Fuente: Elaboración propia

3.7.5 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias o Cuenta de Resultados ofrece, a un nivel agregado, las diferentes partidas de gastos, ingresos, pérdidas y ganancias derivadas de las operaciones realizadas por la empresa, que forman parte del resultado generado durante un ejercicio económico.

Al realizar el estado contable, señalaremos que en el apartado *Prestación de servicios*, tendremos en cuenta la facturación de los comerciales de mantenimiento y la facturación de los comerciales profesionales. La proyección del incremento de las ventas en un 5 % se mantiene, incrementamos las compras de mercaderías por el incremento de la demanda. Salarios estables e incremento anual de la publicidad, como palanca de crecimiento.

Tabla 30. Evolución cuenta provisional de pérdidas y ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
Importe neto de la cifra de negocio	475.385	499.154	524.111
a) Ventas	295.691	310.475	325.999
b) Prestación de servicios	179.694	188.679	198.112
Aprovisionamientos	157.000	175.000	190.000
a) Consumo de mercaderías	157.000	175.000	190.000
Gastos de personal	240.000	240.000	240.000
a) Sueldos, salarios y asimilados	180.000	180.000	180.000
b) Cargas sociales	60.000	60.000	60.000
Otros gastos de explotación	57.500	60.500	65.500
c) Otros gastos de gestión corriente			
c-1) alquiler	24.000	24.000	24.000
c-2) seguros	3.500	3.500	3.500
c-3) publicidad	12.000	15.000	20.000
c-4) suministros	18.000	18.000	18.000
A-1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	20.885	23.654	28.611
Gastos financieros			
b) Por deudas con terceros	20.699	20.699	20.699
A-2) RESULTADOS FINANCIEROS	20.699	20.699	20.699
Impuesto sobre beneficios	0	46	727
A-5) RESULTADO DEL EJERCICIO	186	2.909	7.185

Fuente: Elaboración propia

Desde el primer año, el negocio tiene un resultado positivo. Incrementándose año a año el beneficio. También debemos de apreciar que el margen de explotación también es positivo los 3 años y con un crecimiento constante año a año.

3.7.6 Balance de Situación

El balance de situación (o balance general) es el resumen de todas las posesiones (activos) y todas las deudas y el capital de una organización en un periodo contable determinado. En sí, el balance es como una fotografía del patrimonio.

Tabla 31. Balance de Situación. Activo

	Año 1	Año 2	Año 3
A) ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmovilizado Material	73.041	105.000	80.885
B) ACTIVO CORRIENTE			
Existencias	15.698	30.545	41.253
Clientes	10.483	25.384	12.365
Efectivo	82.184	2.904	7.152
TOTAL ACTIVO	181.406	163.833	141.655

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Balance de Situación. Pasivo

	Año 1	Año 2	Año 3
A) PATRIMONIO NETO			
Capital Social	52.000	52.000	52.000
Resultado del ejercicio	0	186	2.909
B) PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas a l/p con entidades de crédito	124.194	103.495	82.796
C) PASIVO CORRIENTE			
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	4.562	7.652	3.650
Proveedores	650	500	300
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	181.406	163.833	141.655

Fuente: Elaboración propia

Observamos que tenemos un balance de situación muy bien estructurado, con altos índices de solvencia y liquidez. Al ser un negocio retail, el primer año generamos mucha caja, a partir de entonces hemos invertido ese dinero para incrementar la rentabilidad. En el pasivo destacamos una partida de capital social constante y deudas a l/p que van amortizándose año tras año, sin incrementar la financiación a l/p.

3.7.7 Análisis de ratios

Por último, dentro del análisis financiero entraremos a analizar los ratios más importantes para conocer la solvencia y expectativas del negocio.

Fondo de maniobra

El fondo de maniobra, también llamado capital de trabajo, capital circulante, capital corriente, fondo de rotación o capital de rotación) es la parte del activo circulante que es financiada con recursos de carácter permanente. Es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

Tabla 33. Fondo de Maniobra

	Año 1	Año 2	Año 3
Activo Circulante	108.365	58.833	60.770
Pasivo Circulante	5.212	8.152	3.950
Fondo de Maniobra	103.153	50.681	56.820

Fuente: Elaboración propia

El Fondo de Maniobra es positivo los 3 años analizados. Nuestro modelo de negocio, retail, se caracteriza por cobrar las ventas en efectivo, generando una gran cantidad de efectivo.

Flujo de Caja

Los flujos de caja son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un periodo dado para una empresa. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado, y por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. El flujo de caja se analiza a través del Estado de Flujo de Caja.

El objetivo del estado de flujo de caja es proveer información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo de una empresa durante un periodo de tiempo. Es un estado financiero dinámico y acumulativo. La información que contiene un flujo de caja, ayuda a inversores, administradores, acreedores a:

- Evaluar la capacidad de una empresa para generar flujos de efectivo positivos
- Evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones contraídas y repartir utilidades en efectivo.
- Facilitar la determinación de las necesidades de financiamiento.
- Identificar aquellas partidas que explican la diferencia entre el resultado neto contable y el flujo de efectivo relacionado con actividades operacionales.
- Conocer los efectos que producen, en la posición financiera de la empresa, las actividades de financiamiento e inversión que involucran efectivo y de aquellas que no lo involucran.

- Facilitar la gestión interna de medición y control presupuestario del efectivo en la empresa.

Tabla 34. Flujo de Caja

	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo inicial	0	82.184	85.088
Ingresos	527.383	499.149	524.078
Pagos	544.500	475.546	496.227
Flujo de caja económico	-17.117	105.787	112.939
Ingresos financieros	120.000	0	0
Pagos financieros	20.699	20.699	20.699
Flujo de caja financiero	82.184	85.088	92.240

Fuente: Elaboración propia

Incremento anual del flujo de caja económico y financiero. El primer año nos encontramos con un flujo de caja económico negativo por el pago de la inversiones iniciales.

VAN y TIR

La tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto (VAN) es igual a cero. Estos valores son calculados a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. La TIR es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se lee a mayor TIR, mayor rentabilidad. La TIR se compara con una tasa mínima que será el coste de oportunidad de la inversión. Si la tasa de rendimiento del proyecto supera la tasa de corte, se acepta la inversión, en caso contrario se rechaza.

El Valor Actual Neto de una inversión es una medida de la rentabilidad absoluta neta que proporciona el proyecto, esto es, mide en el momento inicial del mismo, el incremento de valor que proporciona a los propietarios en términos absolutos, una vez descontada la inversión inicial que se ha debido efectuar para llevarlo a cabo.

Vamos a incrementar el horizonte temporal a 5 años para realizar el cálculo del VAN y el TIR. Para calcular los datos de los años 4 y 5 vamos a suponer que las ventas continúan con el incremento del 5 % anual que hasta ahora estábamos suponiendo. Es lógico también suponer un descenso de los costes del 2 % anual, debido a la mejora de la posición negociadora que tendremos con los proveedores, ya que el establecimiento tendrá un histórico de ventas consolidado. Aunque incrementamos el gasto en publicidad, nuestra fuerza en la negociación nos debe permitir un descenso importante en los precios de compra de los productos. Aplicaremos una tasa de descuento del 5,51 %, que es el tipo de interés que estamos pagando en la financiación.

Tabla 5. Cálculo de VAN y TIR

AÑO	COBROS	PAGOS	FLUJO DE CAJA
0	0	0	-172.000
1	647.383	565.199	82.184
2	499.149	496.245	2.904
3	524.078	516.926	7.152
4	550.281	506.587	43.694
5	577.796	496.455	81.341

VAN	12.054,23
TIR	7,94 %

Fuente: Elaboración propia

En el 5º año nos encontramos con un VAN positivo de 12.054,23 y una TIR del 7,94 %, superior al coste de la financiación ajena. Podemos determinar que el negocio es rentable y sostenible en el tiempo. Incluso percibimos que a partir del sexto mes el incremento de la rentabilidad va a ser mayor.

Cálculo del periodo de recuperación de la inversión (Payback)

El Payback es una herramienta que nos permite determinar el momento en el tiempo en que podremos recuperar la inversión que hemos realizado con los beneficios de la operación.

Ventajas

- Sencillo de calcular
- Un periodo corto de recuperación configura un retorno rápido de la inversión, práctica muy útil para emprendedores.
- Un periodo corto de recuperación reduce los riesgos de pérdida, al asegurar el flujo positivo.
- Un periodo Payback corto, mejora la liquidez de forma rápida.

Desventajas

- En este método no se toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo.
- Si se utiliza en la comparación de varios flujos de caja, no se da importancia a la vida útil de los activos, ni tampoco el flujo de caja después del periodo de retorno.
- No permite determinar la rentabilidad del proyecto

$$\text{Período de Payback} = \left[\begin{array}{l} \text{Período último con Flujo} \\ \text{Acumulado Negativo} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{l} \text{Valor absoluto del último} \\ \text{Flujo acumulado negativo} \\ \hline \text{Valor del Flujo de Caja} \\ \text{en el siguiente período} \end{array} \right]$$

Tabla 35. Payback

	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	-172.000	82.184	2.904	7.152	43.694	81.341
Flujo acumulado	-172.000	-89.816	-86.912	-79.760	-36.066	45.275

Período anterior al cambio de signo	4
Valor absoluto del flujo acumulado	-36.066
Flujo de caja en siguiente periodo	81.341

Periodo de Payback 4'44 años

Fuente: Elaboración propia

El retorno completo de la inversión sería a los 4 años y cinco meses. Recuperaríamos la inversión en un corto periodo de tiempo. Esto hace de esta inversión, una inversión realizable.

3.8 PLAN ESTRATEGICO

En el plan de empresa hemos desarrollado la implantación de la primera tienda del modelo de negocio. El modelo de negocio que desarrollaremos en el futuro será el de posicionar esta actividad económica en el exterior, vamos a plantear un primer esbozo de la expansión comercial que vamos a diseñar una vez cotejado el funcionamiento y rentabilidad de la primera tienda.

Gráfico 34. Evolución de la expansión



Fuente: Elaboración propia.

En el plan de expansión realizaremos la expansión de forma ordenada. Consolidaremos el mercado antes de iniciar una nueva etapa. La evolución de la expansión será la siguiente:

- **LOCAL.** Expansión por la ciudad de Valencia. Apertura de nuevas tiendas en el centro de la ciudad y en otros centros comerciales.
- **AUTONÓMICO.** Apertura de tiendas a lo largo de la Comunidad Valenciana. Aprovechamos sinergias logísticas.
- **NACIONAL.** Inicio de la actividad en las ciudades de más de 100.000 habitantes. Para en una segunda fase iniciar más aperturas en las ciudades donde mejores resultados tengamos después de un periodo de maduración de dos años.
- **INTERNACIONAL.** Inicio de la expansión internacional abriendo tiendas en zonas de afinidad cultural y comercial con España, Latinoamérica, Europa, etc....
- **GLOBAL.** Expansión internacional completa.

Para conseguir el éxito en la expansión comercial hay que superar una serie de fases. La evolución más habitual se puede resumir en la siguiente trayectoria:

- **Empresa nacional.** Sirve en el mercado en el que nace y donde está ubicado.
- **Filial en el exterior.** el aumento del peso de los mercados internacionales obliga a desplazar al exterior recursos de manera permanente, para poder atenderlos adecuadamente. Se suele llevar a cabo a través de la creación de filiales comerciales o sucursales. El mercado nacional de origen continúa siendo el más importante y la empresa sigue dependiendo de él en gran medida.
- **Empresa multinacional.** La internacionalización abarca el conjunto de actividades y ámbitos de la empresa. No sólo se vende en diferentes mercados internacionales, sino que también capta financiación en distintas divisas y mercados financieros. El mercado nacional pasa a ser un mercado más.

Para acertar en la decisión estratégica vamos a dividir las variables más determinantes a tener en cuenta.

a) Análisis del entorno

Existen una serie de amenazas y oportunidades a detectar tanto en el macroentorno como en el microentorno de cada mercado o país. La empresa debe adaptar sus factores internos a la coyuntura del entorno para intentar alcanzar la mejor situación competitiva posible. Para tener éxito, la empresa debe además elaborar una oferta adaptada a las particularidades de dicho mercado, adecuando su estrategia a la situación particular de ese nuevo entorno para mantener su capacidad competitiva. Las diferencias en los entornos de negocio de los diferentes mercados fuerzan a la empresa a preparar ofertas adaptadas a cada uno de ellos. Los principales obstáculos a los que se enfrenta la empresa en un nuevo mercado son:

- Distancias lingüísticas y culturales. Idiomas, forma de pensar, cultura empresarial y de negocios, gustos de los consumidores, comunicación con el mercado.
- Distancia geográfica. Dificultad en la comunicación directa de la empresa con los distribuidores y consumidores.

- Situación socio-económica del mercado de destino. La situación social, política y económica puede ser una fuente de inestabilidad y provocar situaciones de riesgo que conviene anticipar y eludir.
- Barreras arancelarias. Establecidas por los gobiernos de los países de destino para restar competitividad frente a los artículos nacionales y proteger la industria doméstica.
- Normas técnicas. Con el fin de entorpecer y hacer más costosa la exportación, a veces incluso inviable.

Sin embargo, las tendencias del entorno internacional de los últimos años propician el acceso a los mercados internacionales por parte de las empresas debido principalmente a la homogeneización de los contextos de negocio de los diferentes países, dando lugar a nuevas oportunidades para la exportación. Entre las principales tendencias se pueden señalar.

- Entorno político-institucional. Auge de los organismos e instituciones multilaterales y procesos de integración económica regional.
- Entorno económico. Sistema económico de mercado, incentivos a la liberalización del comercio, desregulación de los mercados y fomento de la libre competencia.
- Entorno tecnológico. Tendencia al acercamiento tecnológico entre países y deslocalización de las actividades productivas.
- Entorno sociocultural. Cierta uniformización de las pautas de comportamiento y preferencias de los consumidores en algunos sectores y auge de las posiciones que defienden el reconocimiento de las diferencias culturales. En ese equilibrio se encuentra parte de la fórmula de éxito.

b) Análisis Interno

La internacionalización conlleva un alto nivel de exigencia. La empresa debe contar con alguna capacidad o aspecto diferencial sobre su competencia. Como regla general, los productos con potencial de exportación deben reunir una serie de requisitos para asegurar su éxito internacional.

- Existencia de demanda internacional
- Suficiencia de la capacidad productiva
- Cumplimiento de estándares y normas técnicas internacionales

La empresa dispuesta a internacionalizarse debe disponer de una buena situación financiera o ser capaz de obtener recursos externos suficientes para mantener la inversión que requiere la apertura de un nuevo mercado. La preparación del equipo comercial será clave, tanto para identificar las necesidades y preferencias de los potenciales clientes internacionales como para realizar las adaptaciones requeridas en la oferta de productos para satisfacer sus exigencias.

Por último, señalar que lo más importante en la externalización es cotejar que está al alcance de todas las empresas que se lo propongan. La experiencia de multitud de pymes ha demostrado que las empresas de reducida dimensión son capaces de competir con éxito en los mercados internacionales a partir de:



- Productos de alta calidad
- Capacitación y compromiso de empleados y directivos
- Flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones
- Capacidad de adaptación a cambios que se produzcan en el mercado
- Menor burocracia y mayor rapidez de funcionamiento



Capítulo 4

Desarrollo (Implantación del cuadro de mando integral al negocio)



4.1 ¿QUÉ ES Y EN QUÉ CONSISTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)?

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es la traducción al castellano de “Balanced Scorecard”. Originalmente, se desarrolló como sistema de medición de procesos financieros. A día de hoy, el CMI se ha convertido en un sistema integral de administración de la eficiencia o desempeño. El objetivo principal del CMI es proporcionar a las empresas u organizaciones elementos que permitan medir su éxito. El principio que lo sustenta es “no se puede controlar lo que no se puede medir”. El CMI es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. Permite monitorizar mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos. Es un medio para establecer y alcanzar las metas y objetivos estratégicos de la organización. Como enfoque de gestión y medición que es, permite la clarificación de la visión, la estrategia y la traduce en acción. Es un método para alinear el rendimiento del negocio con la estrategia organizacional.

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado “tableau de bord” en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cinco perspectivas





que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

El CMI clarifica y comunica la estrategia de la organización. Empieza a influir en la estrategia por medio de la alineación de unidades de negocio, de servicios compartidos y empleados a fin de ejecutar la estrategia formulada y distribuyendo recursos (fondos de capital, inversión discrecional y tecnología a nuevas iniciativas para implementar la estrategia).

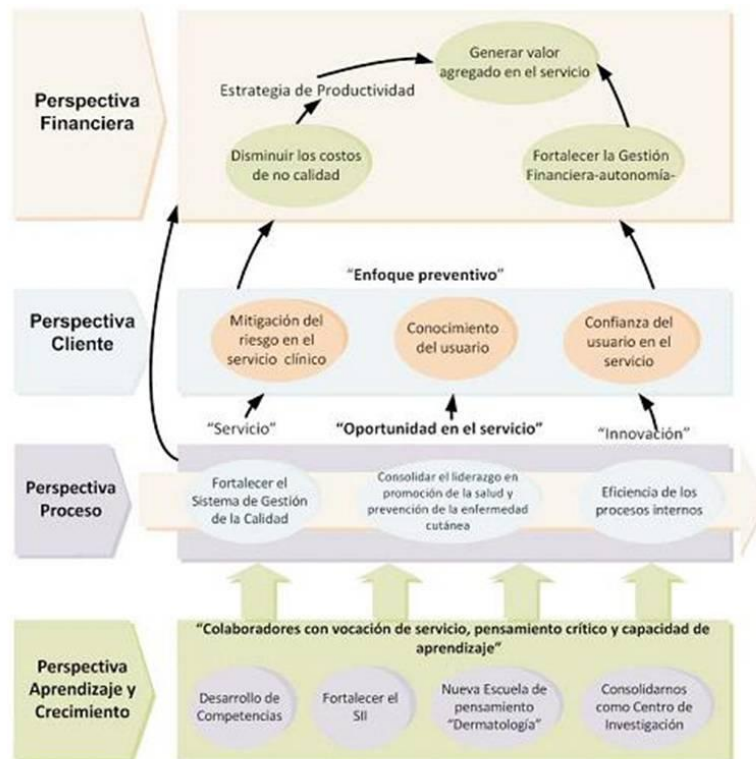
Las reuniones de dirección ofrecen un foro para que los ejecutivos trabajen conjuntamente en equipos para identificar problemas, evaluar cambios en el entorno estratégico y considerar nuevas oportunidades que pueden haber aparecido desde que se formuló la estrategia. El CMI, es la agenda de estas reuniones en las que se tratan de solucionar problemas que afectan a toda la organización. Las reuniones promueven el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional.

Dando acceso al CMI a todos los empleados, la organización simplifica sus capacidades de identificación y solución de problemas, creación de oportunidades y de compartir conocimiento.

Con una frecuencia mucho menor se utiliza el concepto de cuadro de mando operativo, que es una utilidad de control enfocada a la monitorización de variables operativas, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa. Su puesta en funcionamiento es más barata y sencilla, por lo que suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un cuadro de mando integral.

El CMI además es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad puede ser diaria, semanal o mensual y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida.

Gráfico 35. Cuadro de Mando Integral



Fuente: IEDGE.EU

Consideraciones sobre el Cuadro de Mando Integral

- Se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada como las empresas y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.
- Es el conjunto de mediciones clave que proveen a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio.
- Se puede definir como una filosofía práctica de gerencia cuya principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de

resultados de la empresa. Es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y estrategia de cinco medidas de desempeño. Permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

- El cuadro de Mando Integral provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como el plan de negocio, la distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica el valor diferencial y característico del CMI.

Al utilizar el CMI para integrar sus procesos de planificación y creación de presupuestos, las empresas pueden superar las barreras de la implementación estratégica. El presupuesto se transforma en una herramienta de gestión que dirige los recursos a las iniciativas estratégicas cruciales.

4.2 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de contabilidad en la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor, especializado en gestión de intangibles y estrategia en la firma Nolan, Norton & Co.) cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co. Este proyecto pretendía analizar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, empresa del sector de semiconductores.

El primer artículo en el cual se mencionó el concepto fue en *Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*, escrito por Robert Kaplan y David Norton en el *Harvard Business Review*, en Enero de 1992 (artículo que se refería al trabajo realizado para la empresa ya citada *Analog Devices Inc*”), el cual trató sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para ser más competitivos.

Se constituyó como un sistema de evaluación del ejercicio empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las empresas. Su objetivo era introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía

en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionando a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.

A continuación desglosaremos las fases de evolución del concepto del CMI, utilizando como hilo conductor los diferentes artículos y libros de Norton y Kaplan.

- A partir de los años 90, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.
- En 1993 la idea del artículo *Putting the Balanced Scorecard to Work* fue explicar que el CMI no es sólo un sistema de medidas del desempeño, sino un sistema de gestión para motivar una mejora en el desempeño competitivo.
- Ya en 1996 publicaron los artículos *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, donde se explicaba que el CMI permite combinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de la empresa a corto plazo y *linking the balanced scorecard to strategy* en que se comprobaba que el CMI no era realmente una herramienta de formulación estratégica, sino que se pueden implementar los indicadores del CMI cuando la estrategia está bien implementada en la empresa.
- Desde 1996, la preocupación pasa a ser la conexión de la estrategia con la acción. Sin estrategia, lo demás fracasa: los indicadores no logran diagnosticar nada si los fines a los que sirven no expresan las dimensiones y a su vez la visión y misión empresarial como una totalidad organizacional. En esta misma línea, por último, este mismo año escribieron el libro con el nombre de *translating strategy into action*.
- En el año 2000, en el artículo *having trouble with your strategy?* analizaban que para poder implementar la estrategia primero debía comprenderse. Por ello se ponen mapas estratégicos que han sido utilizados como mapas mentales o ideas funcionando para la comprensión de la estrategia *one-view strategy*.
- En 2005, a través del artículo *the office of strategy management* se concluyó que la planificación e implementación de la estrategia debían estar más relacionadas ya que a menudo las empresas no desarrollan sus planes iniciales.
- Uno de los últimos artículos, en 2006, con el título *how to implement a new strategy without disrupting your organization?* nos habla de los consejos sobre las reacciones de las unidades de negocio y su incidencia en la estrategia. Y el libro publicado este mismo año *Alignment using the balanced scorecard to create corporate synergies* sugiere que el alineamiento propio de una empresa con alineamiento externo incide en las cadenas de valor.

De acuerdo a Kaplan y Norton, cuando se mide el desempeño regularmente, los ejecutivos comprenden claramente como dichos sistemas de medición influyen el comportamiento y actuación de los gerentes y empleados.

Kaplan y Norton divisaron un sistema fluctuado, el CMI – un conjunto de mediciones claves que le proporcionaban a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio”. Kaplan y Norton, aportaron la solución a este problema, ya que de acuerdo a sus observaciones, ningún tipo de medición por sí sola, proporciona a los gerentes toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas del negocio. Los gerentes necesitan un sistema equilibrado de ambas, mediciones operativas y financieras.

Veamos el ejemplo de Mobil North America Marketing and Refining Division. El Cuadro de Mando Integral fue introducido en 1994 para comunicar y gestionar la implantación de la nueva estrategia. Los resultados aparecieron rápidamente. Después de años de resultados por debajo de la media, incluyendo el último lugar entre sus competidores en 1992 y 1993, *Mobil North America Marketing and Refining Division* (división de la *Mobil Oil Corporation*) ocupó el primer lugar en 1995, con beneficios un 56 por ciento superiores a la media del sector gracias a la entrada de una nueva estrategia, una nueva organización y el proceso de gestión de resultados mediante un cuadro de mando integral consistente en este caso en un equipo humano que dividió en dieciocho unidades de negocio la organización con responsabilidad sobre la cuenta de pérdidas y ganancias y reestructuró las funciones del personal central en catorce grupos de servicios compartidos. Mantuvo el liderato durante los cuatro años siguientes.

4.3 PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL CMI

Vamos a desarrollar un plan de desarrollo sistemático para realizar el cuadro de mando integral. Previamente, definimos la misión y la estrategia. En nuestro caso será el de realizar un Cuadro de Mando Integral que nos permita gestionar de una forma integral cada una de las tiendas TAB. El líder del proyecto, que en este proceso se llamará Arquitecto será el fundador de la empresa y autor de este trabajo.

El proceso consta de 4 pasos:

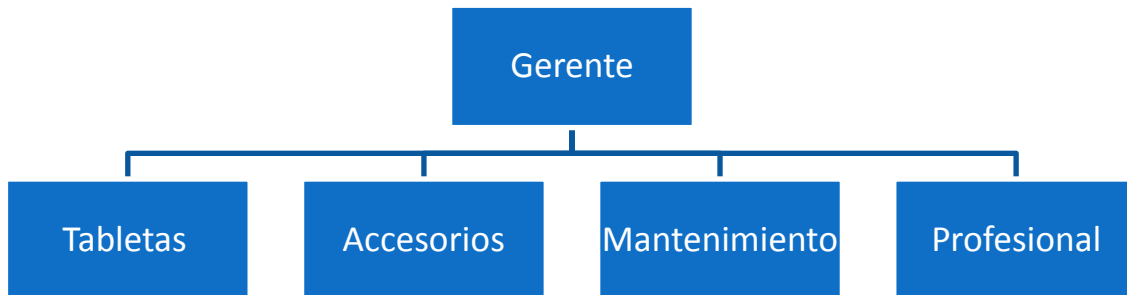
- Definir la arquitectura de la medición.
- Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.
- Seleccionar y diseñar indicadores
- La construcción del plan de implantación

4.3.1 Definir la arquitectura de la medición

Tarea 1. Seleccionar la Unidad de la Organización adecuada.

Vamos a iniciar el proceso desarrollando el organigrama de la tienda.

Gráfico 36. Organigrama TAB



Fuente: Elaboración Propia

Vamos a definir la unidad de negocio adecuada para el CMI. El proceso inicial funciona mejor si lo implementamos en una unidad estratégica del negocio, en vez de realizarlo de forma integral. En nuestro caso lo implementaremos en el departamento PROFESIONAL.

El departamento PROFESIONAL es el departamento de la tienda que gestiona la relación comercial con empresas, pymes, autónomos y comercios.

Tarea 2. Identificación de las vinculaciones entre la corporación y la unidad estratégica de negocio (UEN)

La UEN (departamento de venta a clientes profesionales) se relaciona constantemente con las otras UEN. Se relaciona de la siguiente manera.

- Con Gerencia. Recibe indicaciones comerciales y apoya las entrevistas de trabajo en momentos claves.
- Con Tabletas. Les proporcionan las tabletas que van a comercializar. Realizan jornadas de formación para explicar las características técnicas de las mismas.
- Accesorios. Proveen los accesorios que comercializan. Explican las características de las mismas.
- Mantenimiento. Realizan funciones de asesoramiento técnico. Ayudan en los cursos que se ofertan y les asesoran en la gestión de las aplicaciones instaladas en las tabletas.

Nos entrevistamos con los dos profesionales que gestionaran este departamento. Tratamos los siguientes temas:

- Objetivos financieros. Facturación a conseguir mensual. 15.000 euros/mensuales.
- Temas corporativos decisivos.

- Entorno: En esta primera tienda, la Comunidad Valenciana será nuestro entorno
 - Seguridad: Sin incidencias reseñables
 - Calidad: Protocolo de actuación en la gestión comercial.
 - Innovación: Atención prioritaria a los nuevos lanzamientos que nos proporcionan mayor margen
- Vínculos con las demás UEN.
- Clientes comunes. Utilizar los demás departamentos como prescriptores de negocio.
 - Competencias. Definir claramente la atención personalizada en empresas, pymes, autónomos y comercios
 - Proveedores. Reuniones conjuntas con los proveedores y el resto de los departamentos.

El objetivo de esta entrevista es que la UEN no desarrolle objetivos e indicadores que optimicen a la UEN a costa de otras UEN.

4.3.2. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.

Tarea 3. Realizar la primera ronda de entrevistas.

El gerente prepara material de información básica. Adquiere información sobre el sector y el entorno competitivo de la UEM Para ello utilizará la Información del plan de empresa que hemos desarrollado. También utilizará ejemplos de Cuadro de Mando de Integral ya en vigor.

Tras analizar la información, los comerciales profesionales tendrán una entrevista de 90 minutos con el arquitecto. El arquitecto obtiene los inputs sobre los objetivos estratégicos y los indicadores haciendo preguntas e indagando en las respuestas. Las entrevistas serán de flujo libre y no estructuradas, pero el proceso de la entrevista, así como la agregación de información proporcionada será más fácil si el arquitecto utiliza un conjunto común de preguntas y respuestas.

Los objetivos que perseguimos con esta entrevista son.

- Introducción del concepto del CMI en los comerciales.
- Respuestas a las preguntas sobre el concepto.
- Obtención de los input iniciales con respecto a la estrategia de TAB.
- Los comerciales traduzcan la estrategia y los objetivos en indicadores operativos tangibles.
- Averiguar las preocupaciones de los comerciales.
- Identificar los conflictos potenciales entre los empleados de la tienda.

Tarea 4. Sesión de síntesis

Análisis y desarrollo de las respuestas de los comerciales. Subrayar temas y desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores que formen la base. Analizar las resistencias personales sobre el modelo.

El resultado de la sesión de síntesis deberá ser un listado y una clasificación de los objetivos de las cuatro perspectivas. A continuación señalamos diferentes tipos de objetivos modelo, para cada perspectiva.

- Perspectiva financiera. Incremento de la facturación un 5 % trimestral.
- Perspectiva del cliente. Captación de 5 clientes mensuales.
- Perspectiva del proceso interno. Definir y redactar un protocolo de actuación con cada cliente potencial. Desde la llamada inicial hasta el fin de la relación comercial.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Incremento de inversión en la formación de los comerciales. Realizar encuestas de satisfacción. Vincular la retribución a la productividad. Mayores ventas, mayor nómina.

Tarea 5. Taller ejecutivo. Primera ronda

Reunión con los dos comerciales para obtener el consenso en el CMI. Debate de grupo sobre la declaración de misión y estrategia hasta llegar al consenso. Traslado de resultados de las entrevistas con clientes, proveedores, etc....

El arquitecto muestra sus objetivos propuestos, clasificaciones y citas. Entre los tres, los dos comerciales y el arquitecto discutirán sobre varios indicadores para cada perspectiva. El grupo votará los tres o cuatro mejores objetivos para cada perspectiva. El grupo redactará una descripción de los objetivos que hayan alcanzado la clasificación más alta. Cada comercial trabajará 2 perspectivas.

Al final del taller, el grupo habrá identificado entre tres y cuatro objetivos para cada perspectiva, elaborado una declaración descriptiva detallada para cada objetivo y una lista de indicadores potenciales para cada objetivo.

4.3.3. Seleccionar y diseñar indicadores

Tarea 6. Reuniones de subgrupo

El arquitecto trabajará con cada comercial las dos perspectivas elegidas por cada uno. Trabjará de forma individual. El fin es conseguir estos objetivos principales:

- Refinar la fraseología de los objetivos estratégicos de acuerdo con las intenciones expresadas en el primer taller ejecutivo.
- Identificar, para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores que mejor recojan y comuniquen la intención del objetivo.
- Identificar, para cada uno de los indicadores propuestos, las fuentes de información necesaria y las acciones que hayan que realizar para que esta información sea accesible.

- Identificar para cada una de las perspectivas, los vínculos clave entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como entre esta perspectiva y las demás perspectivas del cuadro de mando. Intentar identificar la forma en que cada indicador influye en los demás.

Ejemplos de indicadores para cada perspectiva serían:

- Indicadores financieros. Objetivo: Incremento de la facturación un 5 % trimestral.
 - o Incremento/Decrecimiento facturación mensual de cada comercial
 - o Mix de ingresos/crecimiento
 - o Rentabilidad total de cada comercial.
- Indicadores del cliente. Objetivo: Captación de 5 clientes mensuales.
 - o Cuota de mercado
 - o Incremento de clientes
 - o Satisfacción de clientes
- Indicadores del proceso interno. Objetivo: Redacción y aplicación de un protocolo de actuación total desde la primera llamada a un cliente hasta el fin de la relación comercial con el mismo.
 - o Protocolo de actuación en la relación con los clientes
 - o Reuniones de innovación
 - o Protocolo específico en la posventa
- Indicadores de crecimiento y aprendizaje. Objetivo: Incrementar porcentualmente el gasto en formación vinculado al crecimiento de la facturación de la tienda.
 - o Satisfacción de los empleados via encuestas
 - o Productividad de los empleados. Calculo semestral.
 - o Incremento de empleados. Impacto en el modelo.

Tarea 7. Taller ejecutivo. Segunda ronda

Involucramos a todos los empleados de la tienda. Debatimos la visión de la organización, las declaraciones de estrategia y los objetivos e indicadores provisionales para el cuadro de mando. Los comerciales profesionales exponen el resultado de su CMI. Todos los empleados comentan los indicadores propuestos y empiezan a desarrollar el plan de implantación.

4.3.4. La construcción del plan de implantación.

Tarea 8. El desarrollo del plan de implantación

Formamos un equipo de nueva constitución, formado por un representante de cada departamento. Formalizamos las metas y desarrollamos un plan de implantación

para el cuadro de mando integral. Vinculamos los indicadores a los procesos informáticos.

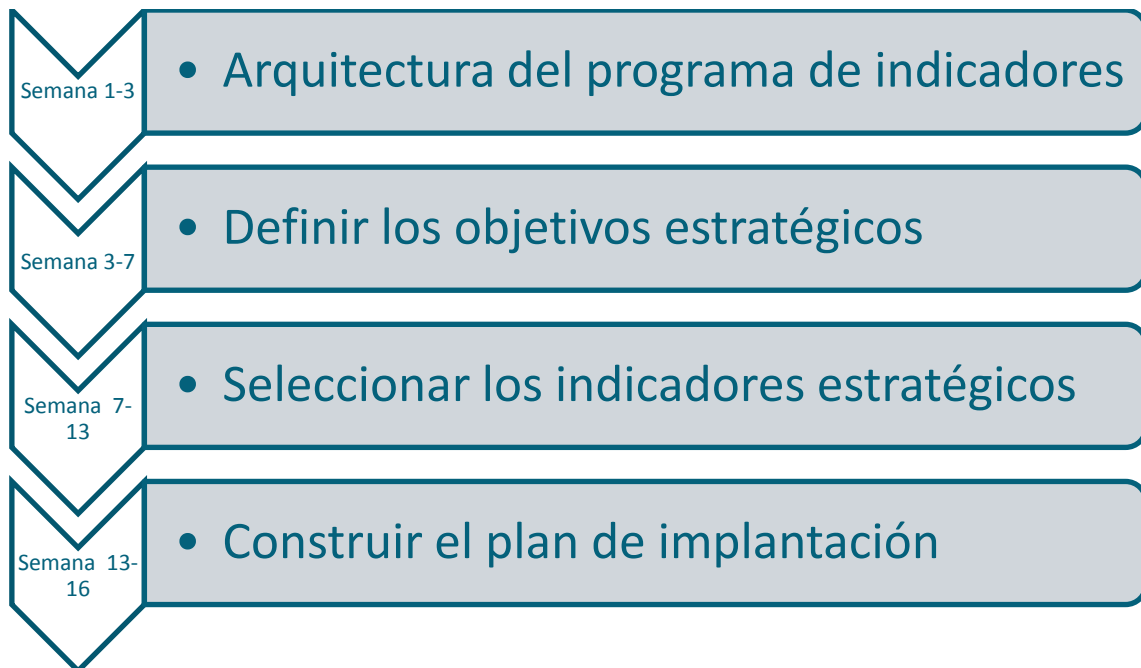
Tarea 9. Taller ejecutivo. Tercera Ronda.

Reunión de todos los empleados para llegar a un consenso final sobre la visión, objetivos y mediciones desarrolladas en los dos primeros talleres y convalidar las metas propuestas por el equipo de implantación. Al término del taller, todos los empleados de la tienda deberán conocer el CMI e integrarlo en la filosofía de gestión de la tienda.

Tarea 10. Finalizar el plan de implantación

Para que el CMI genere valor, debe estar integrado por todos los empleados de la tienda. Todos los empleados deben usarlo y gestionarlo de una forma proactiva.

4.3.5 Marco temporal para la implantación.





UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





Capítulo 5

Propuesta de actuación y/o conclusiones



Tras el completo análisis del plan de empresa y el modelo de implantación del Cuadro de Mando Integral en la empresa. Podemos afirmar que el modelo de negocio tiene altas posibilidades de poder materializarse en realidad. El conjunto de experiencia profesional en la dirección de equipos del desarrollador, la aplicación de soluciones académicas contrastadas (Cuadro de Mando Integral) y la situación económica actual de crecimiento son factores que apoyan el éxito del modelo de negocio.

A continuación vamos a desarrollar conclusiones específicas a los diferentes apartados del TFC.

Introducción

En 2013 se vendieron en España 3.800.000 tabletas. Un número considerable de ventas para plantear la constitución de una tienda especializada en el sector. El 69,6 % de los hogares españoles se encuentran conectados a Internet. El acceso a Internet se ha convertido en una necesidad diaria. El acceso a Internet ha evolucionado, inicialmente las familias accedían desde el PC, actualmente el acceso se realiza a través de teléfonos inteligentes y tabletas.

La aplicación de los métodos estudiados en la licenciatura nos ha permitido poder desarrollar el presente Trabajo Fin de Carrera.

Antecedentes y situación actual

Las variables fundamentales y diferenciadoras del modelo de negocio:

- Gestión comercial monoproducto. Al centrarnos en un único producto, podemos darle un mayor valor añadido y una gestión más profesional.
- Personal especializado. El personal de la tienda tendrá alta formación y especialización.
- Focalizamos una importante línea de negocio en el servicio a los clientes “profesionales”, esto es empresas, pymes, comercios y autónomos.

Nos tenemos que remontar al S. XIX para encontrar el origen de la tableta. Elisha Gray es el primer creador de la tableta. Fue el creador de la patente del teleautógrafo. Precursor de las tabletas actuales. En los años 60, El Stylator y el Dynabook continuaron el desarrollo, hasta la década de los 80 donde se hubo un desarrollo avanzado de las tabletas.

En España, las ventas de tabletas aumentaron un 5 % respecto a 2013. En 2015 se espera acabe en esas cifras, cifras más modestas que las que hubo en años anteriores, esta desaceleración se atribuye al ciclo normal de maduración de un mercado. El precio medio de las tabletas bajo en 21 euros en 2014. La facturación total del comercio electrónico alcanzó los 3.579 millones de euros en el primer trimestre de 2014. El reparto de las ventas la lideran Samsung y Apple, con una cuota de mercado del 26,8 % y 11,3 % respectivamente.



A nivel internacional, Apple lidera el mercado, seguida de Samsung en segundo lugar. Las previsiones para 2015, según nos indica Gartner, es de unas ventas de 233 millones de tabletas, con un crecimiento del 8 % con respecto a 2014.

Plan de empresa

El formato estándar de las tabletas es de 7 a 12 pulgadas. El uso habitual que le damos a la tableta es de lectura de libros electrónicos, navegación web, consulta y edición de documentos de ofimática, GPS, reproducción de música y visualización de videos y películas.

La tienda se abrirá en Valencia. Nos encontramos con un mercado potencial de 1.559.084, formado por la población del área metropolitana.

Estudiando el macroentorno nos encontramos con una situación política de ciclo electoral, después de las elecciones europeas, autonómicas y municipales donde ha habido cambios significativos de gobiernos, nos encontramos en campaña electoral para las elecciones generales que se celebrarán a finales de año. A nivel europeo, la crisis griega está iniciando una nueva etapa en las relaciones europeas entre sus socios.

La reforma fiscal de principios de año ha modificado sustancialmente la carga impositiva sobre años anteriores. En la actualidad nos encontramos en un ciclo económico de crecimiento, después de transitar por unos años de fuerte crisis económica. La evolución del PIB es creciente en los últimos 2 años. La tasa de paro sigue siendo el principal problema de la economía española, con una tasa de paro del 22,7 %.

A nivel demográfico, España se encuentra en un periodo de pérdida de habitantes y de envejecimiento de los mismos.

La reforma laboral de febrero de 2012 ha permitido una flexibilidad laboral que permite un incremento en las contrataciones. De todas formas, la precariedad laboral en la que se encuentra el país no mejora, se construye empleo, pero empleo de baja calidad.

Tras realizar el modelo de Porter en la tienda, hemos constatado que el poder de negociación con los proveedores y las amenazas de productos sustitutivos son los factores donde poner el foco de manera prioritaria.

Las ventas de tabletas profesionales crecieron un 7'6 % en 2014, constatamos que es un nicho de mercado donde poder crecer. El mercado de las tabletas se encuentra en la actualidad en una etapa de maduración.

Tras analizar el estudio de la Universidad Internacional de La Rioja, podemos concluir:

- Existe una gran dispersión en el parque de tabletas que se emplean en España.
- La comodidad que proporciona es el primer factor de compra de las tabletas.
- La tableta sustituye principalmente al PC y al portátil.

- Los clientes más fieles a la marca son los de Apple con un 70 %.
- El uso principal es el uso personal.
- Las aplicaciones más descargadas son las que tienen un fin de ocio.

La maduración del sector de los Centros Comerciales en España, hace que sea un lugar ideal para instalar la primera tienda. Elegimos ubicar la tienda en el Centro Comercial Aqua Multiespacio.

Tras realizar el análisis DAFO, concluimos que la mayor fortaleza del modelo de negocio es la de ofrecer un producto de gran demanda en un lugar especializado, por el otro lado, la mayor debilidad que encontramos es el enfriamiento en el crecimiento en la venta de tabletas actualmente.

La actividad empresarial tendrá 4 líneas de negocio, que son los departamentos en los que hemos dividido la actividad en la tienda.

- Tabletás
- Accesorios
- Mantenimiento
- Profesional

La política de precios que seguiremos es la de mantener unos precios competitivos en el tiempo, huyendo de campañas puntuales y una diferenciación en precio, buscamos la diferenciación en producto, que nos proporcione un mayor margen. Hemos dividido los productos en 5 gamas, en función de la calidad y el precio.

Aplicamos la experiencia laboral para poder ofrecer una serie de alternativas a los clientes en la venta. TPV, FRACCIONA. Enfocamos la comunicación y el marketing desde un punto de vista digital. Aplicando los servicios de la pyme valenciana PULSAWEB en la comunicación on line.

A nivel organizativo y de RR.HH, la aplicación y desarrollo de un programa de mejora continuado se nos antoja esencial, aplicando el programa de Valoración del Perfil Profesional Así, como la clara información a los empleados del desempeño a realizar.

La creación de una empresa aun, supone una gran carga administrativa por parte de los estamentos públicos. La burocracia sigue siendo una gran carga.

Con el plan económico-financiero desarrollado, nos hemos cercionado de la viabilidad del mismo. Nos encontramos con un modelo de negocio donde recuperaríamos la inversión en 4 años, con una tasa de retorno de la inversión del 7,94 % y un VAN del 12.054,23. El fondo de maniobra es siempre positivo.

Implementamos un modelo para el futuro crecimiento internacional del modelo de negocio.



Cuadro de Mando Integral

Al aplicar el Cuadro de Mando Integral en nuestro modelo de negocio constatamos que es una herramienta de gestión muy sistemática. Siguiendo los pasos que nos describe la herramienta, podemos medir con indicadores las variables donde queremos poner el foco para el crecimiento del modelo de negocio.



Bibliografía





Monografías

AMAT, Oriol. (2002). Análisis económico-financiero. Ed. Gestión 2000. ISBN: 8480887168

ARROYO, Antonio M., PRAT, Margarita (1996). Dirección financiera. Ed. Deusto. ISBN: 842341440X

BROSETA PONT, Manuel. (1985). Manual de derecho mercantil. Ed. Tecnos. ISBN: 8430911995

DE MIGUEL FERNANDEZ, Enrique. (1993). Introducción a la gestión (management) I y II. Servicio de publicaciones. UPV. ISBN 8477212155

DORNBUSCH, Rudiger, FISCHER, Stanley, STARTZ, Richard. (2002). Macroeconomía. Ed. McGraw-Hill. ISBN: 8448132181

FERNANDEZ GONZALEZ, Fernando Javier. ALVAREZ CARRIAZO, José Luis. (2010). Contabilidad de Sociedades: (adaptada al nuevo PGC). Ed. Centro de estudios financieros. ISBN: 9788445416983

GOMEZ-MEJIA, Luis R., BALKIN, David B., CARDY, Robert L. (2006). Dirección y gestión de recursos humanos. Ed. Prentice Hall. ISBN: 9788420543567

JULIÁ IGUAL, Juan Francisco. SERVER IZQUIERDO, Ricardo J. (1998). Contabilidad Financiera I y II. Servicio de publicaciones. UPV. ISBN 8477215642

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1996). Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. ISBN: 8480885041

KOTLER, Philip. (2004). Marketing. Ed. Pearson Prentice Hill. ISBN: 8420541982

PINDYCK, Robert S. RUBINFELD, Daniel L. (2001) Microeconomía. Ed. Prentice Hall. ISBN: 8420531316

SANTESMASES MESTRE, Miguel(2004). Marketing: conceptos y estrategias. Ed. Pirámide. ISBN: 8436818709



Documentos electrónicos

ABC

Kiosko y Más le pone en las manos un tablet gratis. En línea. Disponible en: <http://www.abc.es/sociedad/20131110/abci-promocion-kioskoymas-tablet-surface-201311092156.html>. Fecha de consulta: [01.11.2014]

ALSITECNO.COM

Ventajas y desventajas de las tabletas. En línea. Disponible en: <http://alsitecno.com/2014/01/21/ventajas-y-desventajas-de-las-tablets/> Fecha de consulta. [25.09.2014]

AQUA-MULTIESPACIO

Directorio. En línea. Disponible en: <http://aqua-multiespacio.com/info/plano/> Fecha de consulta: [17.05.2015]

BBC MUNDO

Cómo la tecnología ha cambiado el español. En línea. Disponible en: http://www.bbc.co.uk/mundo/movil/noticias/2011/07/110713_tecnologia_idioma_palabras_nc.shtml Fecha de consulta: [29.09.2014]

BLOGS

Jóvenes Geógrafos. En línea. Disponible en: http://jovenesgeografos.blogspot.com.es/2014_05_01_archive.html Fecha de consulta: [08.03.2015]

Aula de historia contemporánea. En línea. Disponible en: <http://jomros.blogspot.com.es/2011/02/los-ciclos-economicos-capitalistas.html> Fecha de consulta [22.02.2015]

Las ventas de ebooks superarán a las de libros impresos en 2017. En línea. Disponible en: <http://librista.es/blog/las-ventas-de-ebooks-superaran-a-las-de-libros-impresos-en-2017/> Fecha de consulta: [27.09.2014]

Completo informe sobre el uso de Internet y las nuevas Tecnologías en España. En línea. Disponible en: <https://fmlopez48.wordpress.com/2015/01/24/completo-informe-sobre-el-uso-de-internet-y-las-nuevas-tecnologias-en-espana/> Fecha de consulta: [15.03.2015]

Administración y Dirección de Empresas. En línea. Disponible en: http://franelemprendedor.blogspot.com.es/2014/05/modulo-4-estrategia-de-la-empresa_4.html Fecha de consulta: [11.04.2015]

¿Y después del DAFO qué hacemos?... ¿Análisis CAME? En línea. Disponible en: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-que-hacemos-analisis-came/> Fecha de consulta: [02.05.2015]



Mercadeo en las Organizaciones. En línea. Disponible en:
<http://mercadeoenlasorganizaciones.blogspot.com.es/2014/09/definicion-de-mercadeo.html> Fecha de consulta: [02.05.2015]

Análisis Tablets. En línea. Disponible en:
<http://guiacompratablets.blogspot.com.es/2012/12/que-caracteristicas-debe-tener-un-tablet.html> Fecha de consulta: [03.05.2015]

BOLSAMANIA.COM

Elecciones 2015: España celebrará cinco citas con las urnas en los próximos doce meses. En línea. Disponible en:
<http://www.bolsamania.com/noticias/pulsos-europa/elecciones-2015-espana-celebrara-cinco-citas-con-las-urnas-en-los-proximos-doce-meses--644929.html> Fecha de consulta: [01.02.2015]

CALCULADORAS

Calculadora VAN. En línea. Disponible en: <http://es.calcuworld.com/calculadoras-empresariales/calculadora-van/> Fecha de consulta: [11.07.2015]

Calculadora TIR. En línea. Disponible en: <http://es.calcuworld.com/calculadoras-empresariales/calculadora-tir/> Fecha de consulta: [11.07.2015]

CALENTAMIENTO GLOBAL

Calentamiento global. En línea. Disponible en: <http://calentamientoglobalclima.org/> Fecha de consulta: [28.03.2015]

CAMARA DE COMERCIO DE SANTA CRUZ

Producción y operaciones. En línea. Disponible en:
<http://www.creacionempresas.com/index.php/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/produccion-y-operaciones> Fecha de consulta: [31.05.2015]

CIBERCONTA

I La respuesta medioambiental de la empresa. En línea. Disponible en:
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/gestmed/100.HTM> Fecha de consulta [28.03.2015]

CIENCIASAMBIENTALES.COM

Real Decreto 110/2015 sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos. En línea. Disponible en <http://www.cienciasambientales.com/es/legislacion-ambiental/real-decreto-110/2015-sobre-residuos-de-aparatos-electricos-y-electronicos-10313> Fecha de consulta [28.03.2015]

CINCODIAS.COM

La venta de tabletas sube un 68% en España y salva el mercado del PC. En línea. Disponible en:
http://cincodias.com/cincodias/2014/01/22/tecnologia/1390421558_103791.html Fecha de consulta: [20.09.2014]



Reforma fiscal. En línea. Disponible en: http://cincodias.com/tag/reforma_fiscal/a/
Fecha de consulta: [07.02.2015]

CNMC

Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago. En línea. Disponible en:
<http://telecos.cnmc.es/documents/10138/0/Informe+de+Comercio+Electr%C3%B3nico+en+Espa%C3%B1a+a+trav%C3%A9s+de+entidades+de+medios+de+pago/c629df26-39f9-40d9-9fe6-878722f0fc73> Fecha de consulta: [21.12.2014]

COMMUNITYCURATOR.COM

Tablet o Smartphone ¿Dónde se vende más? En línea. Disponible en:
<http://www.communitycurator.com/tablet-o-smartphone-donde-se-vende-mas/> Fecha de consulta: [04.10.2014]

CONSEJO DE CÁMARAS DE COMERCIO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA. OFICINA COMERCIO Y TERRITORIO – PATECO-

Los centros comerciales en la Comunitat Valenciana. Año 2013.
<http://www.pateco.es/informes/prog.php?id=57&izq=-Analisis>. Fecha de consulta:
[07.10.2014]

ECODES

Empresa En línea. Disponible en:
<http://www.ecodes.org/actua/actua-ecodes-empresas#.VRZuLvmG-So> Fecha de consulta [28.03.2015]

EFICIENCIA ENERGÉTICA

Legislación en España. En línea. Disponible en:
http://www.efenergia.com/efenergia/legislacion_eficiencia/legislacion_eficiencia_enegetica_espana/legislacioneficienciaenergeticaespana.php Fecha de consulta: [28.03.2015]

EL CONFIDENCIAL

La Apple Store de Sol abrirá sus puertas el 21 de junio. En línea. Disponible en:
http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2014-06-16/la-apple-store-de-sol-abrira-sus-puertas-el-21-de-junio_147375/ Fecha de consulta: [20.09.2014]

EL MUNDO

Despido más barato y facilidades para cambiar condiciones laborales. En línea. Disponible en:
<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/02/10/economia/1328861856.html> Fecha de consulta: [29.03.2015]

Así afectará a Internet la reforma de la Ley de Propiedad Intelectual. En línea. Disponible en:

<http://www.elmundo.es/tecnologia/2014/10/29/5450b3caca4741943c8b4572.html>
Fecha de consulta: [06.04.2015]



EL OJO DE TUERTO

En línea. Disponible en:

<http://www.elojodeltuerto.com/2011/11/> Fecha de consulta [22.02.2015]

EL PAIS

Apple se estrena en la Puerta del Sol. En línea. Disponible en:

http://economia.elpais.com/economia/2014/06/20/actualidad/1403292308_958058.html.

Fecha de consulta: [20.09.2014]

El Banco de España mejora las previsiones del Gobierno sobre el PIB. En línea. Disponible en:

http://economia.elpais.com/economia/2014/03/26/actualidad/1395825403_199904.html

Fecha de consulta: [28.02.2014]

ENGADGET.COM

ASUS Eee PC T91 review En línea. Disponible en:

<http://www.engadget.com/2009/07/15/asus-eee-pc-t91-review/> Fecha de consulta:

[06.01.2015]

Samsung recorta ventaja a Apple en un mercado de tablets que crece más lento En línea. Disponible en:

<http://es.engadget.com/2014/05/02/idc-tablets-cuota-mercado-2014-lento/> Fecha de

consulta: [18.01.2015]

EXPANSION.COM

Samsung vs Apple: guerra por liderar el mercado de las tabletas. En línea. Disponible en:

<http://www.expansion.com/2014/06/22/directivos/1403462162.html> Fecha de consulta:

[25.09.2014]

¿Nos hemos cansado de las tabletas? En línea. Disponible en:

<http://www.expansion.com/2015/02/14/empresas/tecnologia/1423934840.html> Fecha de

consulta: [13.04.2015]

GENERALITAT VALENCIANA

El consell destina 70 millones de euros para el emprendimiento en 2014. En línea. Disponible en:

http://www.emprendedores.gva.es/news/-/asset_publisher/bLylTLi17epo/content/el-consell-destina-70-millones-de-euros-para-el-emprendimiento-en-2014?redirect=http%3A%2F%2Fwww.emprendedores.gva.es%2Fnews%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_bLylTLi17epo%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_pos%3D2%26p_p_col_count%3D4 Fecha de consulta: [01.02.2015]

GESTIOPOLIS

Calculo del periodo de recuperación de la inversión o Payback. En línea. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/calculo-del-periodo-de-recuperacion-de-la-inversion-o-payback/> Fecha de consulta: [11.07.2015]



HERALDO.ES

Podemos se sitúa a 5 puntos del PP y ya es primera fuerza en intención de voto. En línea. Disponible en

http://www.heraldo.es/noticias/nacional/2014/11/05/podemos_primera_fuerza_intencion_voto_directo_320256_305.html Fecha de consulta: [01.02.2015]

HIPERTEXTUAL

Las mejores tablets para uso profesional. En línea. Disponible en:

<http://hipertextual.com/archivo/2014/01/tablets-profesionales/>

Fecha de consulta: [09.05.2015]

IDC

Fueled by Back-to-School Promotions and US Growth, the Worldwide Tablet Market Grows 11.5% in the Third Quarter, According to IDC. En línea. Disponible en:

<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS25225114>

Fecha de consulta: [25.01.2015]

IEDGE-THE EUROPEAN BUSSINES SCHOOL

Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard. En línea. Disponible en:

<http://blog.iedge.eu/programas/emba11/balanced-scorecard-0111/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard/>. Fecha de consulta:

[02.11.2014]

Qué es y en qué consiste el cuadro de mando integral (CMI)?. En línea. Disponible en:

<http://blog.iedge.eu/direccion-finanzas/planificacion-financiera/balanced-scorecard/ines-lasanta-que-es-en-que-consiste-el-cuadro-de-mando-integral-cmi/> Fecha

de consulta: [08.11.2014]

IKEA

Bienvenido a IKEA Business. En línea. Disponible en:

<http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/business/> Fecha de consulta [14.06.2014]

INE

Indicadores adelantados de Precios de Consumo y de Precios de Consumo Armonizado. En línea. Disponible en:

<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4218/ipce0215.pdf> Fecha de consulta [28.02.2015]

Encuesta de Población Activa (EPA) Cuarto trimestre de 2004. En línea. Disponible

en: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0414.pdf> Fecha consulta [28.02.2015]

Proyección de la Población de España 2014-2064. En línea. Disponible en

<http://www.ine.es/prensa/np870.pdf> Fecha consulta [01.03.2015]

INFOAUTÓNOMOS

Licencia de apertura y actividad de un establecimiento. En línea. Disponible en:

<http://www.infoautonomos.com/hacerse-autonomo/encontrar-ubicacion/licencia-de-apertura/> Fecha de consulta: [29.03.2015]



INFORMETAB

Estudio sobre el comportamiento de los usuarios de tablet en España. Universidad Internacional de La Rioja. En línea. Disponible en:

<http://www.beevoz.com/2013/10/31/estudio-sobre-tablets/>. Fecha de consulta: [29.09.2014]

INSTALACIONES Y ESTANTERIAS

Inicio. En línea. Disponible en:

<http://www.instalacionesyestanterias.com/> Fecha de consulta: [13.06.2015]

INVERTIA

La España desintegrada: Radiografía económica por Comunidades Autónomas. En línea. Disponible en:

<http://www.invertia.com/noticias/articulo-final.asp?idNoticia=2786912&>

Fecha consulta [22.02.2015]

IPADIZATE.ES

La App Store de Estados Unidos Alcanza el Millón de Aplicaciones. En línea. Disponible en:

<http://www.ipadizate.es/2013/12/08/apple-store-alcanza-millon-aplicaciones-80067/>

Fecha de consulta: [27.09.2014]

ITESPRESO.ES

La venta mundial de tabletas asciende un 50 % en 2013. En línea. Disponible en:

<http://www.itespresso.es/la-venta-mundial-de-tabletas-asciende-un-50-en-2013-120864.html> Fecha de consulta: [04.10.2014]

Empresas En línea. Disponible en: <http://www.itespresso.es/ya-esta-abierta-la-apple-store-de-murcia-101270.html> Fecha de consulta: [13.06.2015]

KUANTOKUESTA

Tablets. En línea. Disponible en:

<http://www.kuantokuesta.es/informatica/Ordenadores/Tablets?gclid=CLbdwoX5gsUCFWzHtAodLEUA0g> Fecha de consulta: [01.05.2015]

LABS X7

A Brief History of Pads, Part 3: Fantasy and Reality. En línea. Disponible en:

<http://x7.fi/> Fecha de consulta: [06.01.2015]

LA VANGUARDIA

La venta de tabletas ralentiza su crecimiento al 5 % en 2014 En línea. Disponible en:

<http://www.lavanguardia.com/economia/20150116/54423691977/la-venta-de-tabletas-ralentiza-su-crecimiento-al-5-en-2014.html> Fecha de consulta: [18.01.2015]

MARKETINGDIRECTO.COM

Crecen un 4% los hogares con internet en España y descienden un 10% los que tienen TV de pago. En línea. Disponible en:



<http://m.marketingdirecto.com/actualidad/digital/crecen-un-4-los-hogares-con-internet-en-espana-y-descienden-un-10-los-que-tienen-tv-de-pago/>

Fecha de consulta: [25.09.2014]

MEDIA MARKT

Accesorios Tablets En línea. Disponible en:

<http://tiendas.mediamarkt.es/acc-de-informatica-accesorios-tablets>

Fecha de consulta: [09.05.2015]

MEDIAPOST.COM

Tablets Top Smart phones For Branding Campaigns. En línea. Disponible en:

<http://www.mediapost.com/publications/article/195613/tablets-top-smartphones-for-branding-campaigns.html#axzz2NQOTKesD> Fecha de consulta: [29.09.2014]

MEJORA DE LA GESTIÓN DE ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Qué es el presupuesto o plan de tesorería. En línea. Disponible en:

http://gestio.suport.org/index.php?option=com_content&view=article&id=132:que-es-el-presupost-o-pla-de-tresoreria&catid=45:pmf-economia&Itemid=49&lang=es Fecha de consulta: [05.07.2015]

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y TURISMO

Plan de Empresa de la DGIPYME. En línea. Disponible en:

<http://planempresa.ipyme.org/Paginas/Home.aspx> Fecha de consulta: [20.09.2014]

Emprendedores y PYME. En línea. Disponible en

<http://www.ipyme.org/es->

[ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx](http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx) Fecha de consulta: [22.06.2015]

MOVILZONA.ES

El mercado de tablets se recupera y Samsung se acerca más que nunca a Apple. En línea. Disponible en: <http://www.movilzona.es/2014/10/31/el-mercado-de-tablets-se-recupera-y-samsung-se-acerca-a-apple/>

Fecha de consulta: [25.01.2015]

El iPad Air no ha funcionado en España, Apple pierde cuota en el mercado de tablets.

En línea. Disponible en: <http://www.movilzona.es/2014/10/14/el-ipad-air-no-ha-funcionado-en-espana-apple-pierde-cuota-en-el-mercado-de-tablets/> Fecha de consulta:

[25.01.2015]

OBSERVATORIO NACIONAL DE LAS TELECOMUNICACIONES Y DE LA SI

Nueva edición del informe *La Sociedad en Red*, elaborado por el ONTSI. En línea. Disponible en:

http://www.abc.es/gestordocumental/uploads/internacional/NP%20RED.ES_%20Informe%20ONTSI%2024%2007%2014.pdf Fecha de consulta: [03.01.2015]



OLDCOMPUTERS.NET

Osborne 1. En línea. Disponible en:

<http://oldcomputers.net/osborne.html> Fecha de consulta: [06.01.2015]

PLANETABLET

La historia de las tabletas: desde el Dynabook de 1968 hasta nuestros días. En línea. Disponible en:

<http://www.planetablet.com/historia-tablets-alan-kay-dynabook-apple-ipad/> Fecha de consulta: [21.12.2014]

PRNOTICIAS

El comercio electrónico en España crece un 27% hasta los 3.579 millones en el primer trimestre. En línea. Disponible en:

<http://www.prnoticias.com/index.php/internet-y-redes-sociales/553/20136759> Fecha de consulta: [21.12.2014]

PROYECTA Y EMPRENDE 2012.

Matriz DAFO de Fast & Healthy En línea. Disponible en:

<https://proyectayemprende.wikispaces.com/2012.+Matriz+DAFO+de+Fast+%26+Healthy>. Fecha de consulta: [01.05.2015]

QUEAPRENDEMOSHOY.COM

¿Que es el análisis PEST-EL? En línea. Disponible en:

<http://queaprendemoshooy.com/el-analisis-pest/> Fecha de consulta: [01.02.2015]

REDORBIT

Telautograph. En línea. Disponible en:

http://www.redorbit.com/education/reference_library/general-2/inventions/2583648/telautograph/ Fecha de consulta [04.01.2015]

TICBEAT.COM

La venta de tablets crecerá con timidez en 2015, según Gartner. En línea. Disponible en:

<http://www.ticbeat.com/sim/venta-tablets-smartphones-pc-2015-tendencias-previsiones-gartner/> Fecha de consulta [25.01.2015]

WIKIPCEDIA

Keep taking the tablets. En línea. Disponible en:

<http://wikipcedia.com/wiki/on-the-move-%E2%80%93-progress-and-mobile-computing/keep-taking-the-tablets/> Fecha de consulta: [06.01.2015]

WIKIPEDIA

Tableta (computadora). En línea. Disponible en:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Tableta_\(computadora\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Tableta_(computadora)) Fecha de consulta: [27.09.2014]

Ipad. En línea. Disponible en:

[http://en.wikipedia.org/wiki/IPad#mediaviewer/File:Steve_Jobs_with_the_Apple_iPad_no_logo_\(cropped\).jpg](http://en.wikipedia.org/wiki/IPad#mediaviewer/File:Steve_Jobs_with_the_Apple_iPad_no_logo_(cropped).jpg) Fecha de consulta: [04.01.2015]



Epson HX-20. En línea. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Epson_HX-20
Fecha de consulta: [06.01.2015]

Mariano Rajoy. En línea. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Mariano_Rajoy
Fecha de consulta: [01.02.2015]

Clément Juglar. En línea. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Clement_Juglar
Fecha de consulta: [22.02.2015]

Nikolái Kondrátiev. En línea. Disponible en
http://es.wikipedia.org/wiki/Nikol%C3%A1i_Kondr%C3%A1tiev Fecha de consulta:
[22.02.2015]

Seguridad y salud laboral en España. En línea. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad_y_salud_laboral_en_Espa%C3%B1a Fecha de
consulta: [06.04.2015]

Michael Porter. En línea. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter Fecha de consulta: [11.04.2015]

Análisis Porter de las cinco fuerzas. En línea. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas Fecha de
consulta: [11.04.2015]

Marketing. En línea. Disponible en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia> Fecha de consulta: [19.04.2015]

Philip Kotler. En línea. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler Fecha de consulta: [19.04.2015]

Fondo de maniobra. En línea. Disponible en:
https://es.wikipedia.org/wiki/Fondo_de_maniobra Fecha de consulta: [11.07.2015]

WOMENALIA

Claves del éxito en la expansión comercial al exterior. En línea. Disponible en:
<http://www.womenalia.com/es/carrera-profesional/86-la-cosecha/2778-claves-del-exito-en-la-expansion-comercial-al-exterior> Fecha de consulta: [12.07.2015]

XATAKA.COM

Nokia M510, la tablet que tenían lista para poner en el mercado en 2001. En línea.
Disponible en: <http://www.xataka.com/tablets/nokia-m510-la-tablet-que-tenian-lista-para-poner-en-el-mercado-en-2001> Fecha de consulta: [06.01.2015]

ZIMBIO

Pictures. En línea. Disponible en:
<http://www.zimbio.com/pictures/x6u5z5zJJ3U/New+iPad+Launched+Apple+Store+Covent+Garden/O3Yma-6RFCw> Fecha de consulta: [13.06.2015]



Biografías





Elisha Gray

1835 Barnesville. EE.UU.-1901 Newtonville, EE.UU

Fue tras Antonio Meucci y junto con Alexander Graham Bell, uno de los primeros desarrolladores del teléfono. De orígenes humildes, estudió y trabajó varios años la electricidad en el Oberling College. Registró patentes de más de 70 inventos. En 1972, Gray fundó la Western Electric Manufacturing Company. En 1876 desarrolló el primer sintetizador de música eléctrico. En la década de 1880 trabajó en el desarrollo del "Telautograph", un dispositivo que transmitía letras a través de un sistema telégrafo

Alan Kay

1940 Springfield. EEUU-

Informático estadounidense. Es conocido por sus trabajos pioneros en la programación orientada a objetos y en el diseño de sistemas de interfaz gráfica de usuario (GUI, en inglés). En 1970, desarrolló en el PARC de Xerox prototipos de estaciones de trabajo en red, usando el lenguaje de programación Smalltalk y creó el Dynabook, que definió la base de los ordenadores portátiles y Tablet PC actuales. Actualmente es profesor de ciencias de la computación en UCLA y preside Viewpoints Research Institute.

Steve Jobs

1955 San Francisco. EEUU-2011 Palo Alto. EEUU

Empresario y magnate de los negocios del sector informático y de la industria del entretenimiento estadounidense. Fue cofundador y presidente ejecutivo de Apple Inc. y máximo accionista individual de The Walt Disney Company. Fundador de Apple en 1976. En 1984 lanzó el Macintosh 128K, primer PC que se comercializó exitosamente con GUI y ratón. En los 90 fundó PIXAR, que revolucionó la industria de animación. A principios del S. XXI lanzó iPod, iTunes, iPhone e Ipad, con gran éxito comercial

Nikolái Kondrátiev

1892 Kineshenski. Rusia-1938 Moscú. Rusia

Economista ruso. Estudió en la Universidad de San Petersburgo. Realizó estudios estadísticos y de economía agrícola. Militante del Partido Socialista Revolucionario. Fundador del Instituto de Investigación de la Coyuntura. Adquirió gran fama al formular la teoría del ciclo económico largo, cuya duración fluctúa entre 48 y 60 años. Presentó gran cantidad de estudios e investigaciones estadísticas. Al oponerse a las colectivizaciones forzadas ordenadas por Stalin fue fusilado en Moscú.

Clément Juglar

1819 París. Francia-1905 París. Francia

Médico y economista francés. Publicó "Las crisis comerciales y su reaparición periódica en Francia, Inglaterra y Estados Unidos (1862), donde demostró que las crisis económicas no son sucesos casuales o debidos a contingencias, sino parte de una fluctuación cíclica de la actividad comercial, industrial y financiera y que los periodos de prosperidad y crisis se seguían unos a otros, por lo que se considera el descubridor de los ciclos económicos.



Ernst Haeckel

1834 Potsdam. Alemania-1919 Jena. Alemania

Naturalista y filósofo alemán. Popularizó el trabajo de Charles Darwin en Alemania, creando nuevos términos como “phylum” y “ecología”. Catedrático de la Universidad de Jena. Miembro de casi un centenar de instituciones científicas, como la Academia Leopoldina, la de Ciencias Bávara de Berlín, la Imperial de Ciencias de Viena, la de Turín, etc. Ferviente evolucionista. Ideas recogidas en “Generelle Morphologie der Organismen”.

Michael Eugene Porter

1947 Ann Arbor. EE.UU

Profesor de la Escuela de Negocios Harvard. Autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial en la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Sus innovaciones más importantes han sido: la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los clústeres, los grupos estratégicos y los conceptos de ventaja competitiva y estrategia.

Philip Kotler

1931 Chicago. EE.UU

Economista especialista en Marketing. Actividad docente en la Northwestern University. Estudió en la Universidad de Chicago y en MIT. En el ámbito privado fundó Kotler Marketing Group. Consultora que asesora a las compañías en las áreas de estrategia, planeamiento y organización del marketing internacional. Reconocido como el “padre del marketing”, Realizó numerosas aportaciones en el campo de la Gestión estratégica.



Anexos





CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

NOMBRE: José Martínez Cortinas
DNI: 48324418 S
FECHA Y LUGAR NACIMIENTO: 30/01/1981, Benidorm
ESTADO CIVIL: Soltero
DOMICILIO: c/ Beatriz Tortosa, 2 Pta. 10 46021 Valencia
TELEFONO: 686450767/963206775
E-MAIL: jomarco1@hotmail.com



FORMACION ACADEMICA

1999-2006 Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia. Especialidad Construcción (Pendiente presentar el TFC)

1994-1998 BUP y COU en el I.B. Pere María Orts i Bosch, Benidorm

FORMACION COMPLEMENTARIA

2000-2002 Participante en el programa Europa de Alumno-tutor, orientando a alumnos de nuevo ingreso en la facultad.

EXPERIENCIA LABORAL

Julio-2014

Bankia, director oficina Rafelbunyol. 80.000.000 euros de volumen.

Mayo-2013 a julio-2014

Bankia, subdirector oficina con volumen de 60.000.000 euros. Valencia.

Abril 2011 a mayo-2013

Caja Madrid, subdirector en oficina con volumen de 45.000.000. Vall de Uxó.

Junio-2009 a abril-2011

Caja Madrid, subdirector en oficina con volumen de 30.000.000 euros. Valencia.

Mayo-2008 a junio-2009

Caja Madrid. Equipo de apoyo a oficinas.

Marzo-2007 a mayo-2008

Caja Madrid. Comercial en oficina de nueva apertura. Benetusser.

Junio-2006 a marzo-2007

Caja Madrid. Comercial en las oficinas de La Eliana y Puerto de Sagunto.

Abril-2004 a septiembre-2004

Gestor operativo en BBVA. Almacera

Enero-2004 a marzo-2004

Prácticas en Caja de Ahorros del Mediterráneo, realizando funciones de caja. Valencia



OTRA EXPERIENCIA LABORAL

Julio-2005 a mayo-2006

Cartero (Auxiliar de reparto en moto) en Correos y Telégrafos. En Valencia.

Julio-2000 a julio-2005

Cartero en Correos y Telégrafos. (Fines de semana y verano). Benidorm

Julio-2000 a agosto-2000

Camarero de bar en Aqualandia S.A (Benidorm)

Julio-1999 a agosto-1999

Camarero de hotel en Hotel Torre Dorada del grupo Servi Group S.A. Benidorm

IDIOMAS

Inglés: Nivel alto. (4 años de estudio en la academia Inlingua)

Valenciano: Hablado y escrito.

INFORMATICA

Paquete Office a nivel usuario, Contaplus Elite, Microsoft Project, Statgraphic 5.6, Lingo (Investigación Operativa), ABM Modeling (Contabilidad de Costes), PCBAL (Programa de auditorías), ADGIP (Programa de estadística), Easycase (Programa de tratamientos de datos), Witness (Programa de dirección de producción y logística), Dyane 2 (Tratamiento y análisis de encuestas),

OTROS

- Coche propio.
- Permiso de conducir: B, A-1
- Aficiones: Cine, practicar deporte, lectura.
- Personal: Capacidad para realizar trabajos en grupo.

REUNIDOS:

De una parte, _____ con nombre comercial _____ (en adelante el ESTABLECIMIENTO), con C.I.F./D.N.I. _____ y domicilio social en _____, teléfono número _____ y correo electrónico _____, representada por D. _____, con D.N.I. núm. _____, que ostenta facultades bastantes para formalizar el presente Acuerdo, en virtud de los poderes que tiene conferidos y constan en escritura pública autorizada por el Notario de _____, D. _____ con fecha _____ de _____ de _____, bajo el número _____ de su Protocolo.

De otra parte, FINANMADRID, S.A.U., (en adelante FRACCIONA), con C.I.F. A-79412771 y domicilio social en la calle José Echegaray, 6, 28232 Las Rozas (Madrid), cuyos datos de contacto son los que figuran en cada momento en la página web www.fracciona.com, en el apartado "Contacto", representada por D. Carlos Gómez Renilla, con D.N.I. núm. 10.855.188-Q, que ostenta facultades bastantes para formalizar el presente Acuerdo, en virtud de los poderes que tiene conferidos y constan en escritura pública autorizada por el Notario de Madrid, D. Carlos Pérez Ramos, con fecha 21 de enero de 2015, bajo el número 53 de su Protocolo.

FRACCIONA y el ESTABLECIMIENTO se reconocen recíprocamente capacidad suficiente para el otorgamiento del presente Acuerdo, a cuyo efecto

EXPONEN:

- I.- Que FRACCIONA es una marca de FINANMADRID, S.A.U. que contempla entre sus actividades la financiación al consumo, mediante la concesión de préstamos y créditos para la adquisición de bienes y servicios de consumo, y las relativas como auxiliar asesor del mediador Avant Tarjeta, E.F.C., S.A.U. (AvantCard) Operador Banca-Seguros Vinculado.
- II.- Que el ESTABLECIMIENTO está especializado en _____ y está interesado en disponer en sus instalaciones comerciales de servicios de financiación y seguros a compradores de sus bienes y servicios de consumo.
- III.- Que el ESTABLECIMIENTO promoverá ante sus clientes la utilización de los servicios de financiación de FRACCIONA para financiar la adquisición de los bienes y servicios que adquieran dichos clientes en sus instalaciones comerciales.
- IV.- Que FRACCIONA, a través de su portal web, remitirá comunicaciones al ESTABLECIMIENTO y facilitará información relativa al procedimiento operativo a seguir para cumplimentar y formalizar las operaciones de financiación al consumo a las que se refiere este Acuerdo, así como facilitará un teléfono de contacto y dirección web para que los clientes que muestren interés sobre seguros puedan llamar o informarse de ello directamente a través del auxiliar asesor y/o mediador.
- Que FRACCIONA tiene un Manual Comercial con el procedimiento operativo a seguir para cumplimentar y formalizar las operaciones de financiación para adquisición de bienes a las que se refiere este Acuerdo, que entrega en este momento al ESTABLECIMIENTO, declarando éste haberlo recibido, incorporándose un ejemplar al presente Acuerdo como documento unido. FRACCIONA podrá realizar modificaciones en el Manual Comercial en cualquier momento, dando traslado de las mismas al ESTABLECIMIENTO en un plazo prudencial, o colgándolo en el espacio privado de la página web de FRACCIONA.
- V.- Que los pagos y abonos derivados del presente Acuerdo se instrumentarán en la cuenta de la que es titular el ESTABLECIMIENTO, en adelante, la Cuenta Asociada, con IBAN ES _____

Que en mérito de lo expuesto, ambas Partes convienen en celebrar el presente Acuerdo de Colaboración, el cual se ajustará a las siguientes

ESTIPULACIONES:

Primera.- Objeto.

El objeto del presente Acuerdo es la regulación de la colaboración que prestará el ESTABLECIMIENTO en la concesión de préstamos por parte de FRACCIONA, para la financiación de la adquisición por los clientes del ESTABLECIMIENTO, de los bienes o servicios que el ESTABLECIMIENTO ponga a su disposición.

En virtud del presente Acuerdo, FRACCIONA pone a disposición del ESTABLECIMIENTO los medios (web o teléfono) que se habiliten para que sus clientes soliciten los préstamos necesarios destinados a financiar la adquisición de los bienes y servicios de consumo que comercializa, quedando FRACCIONA obligada a contestar dicha solicitud de préstamo en los términos y condiciones previstos en este Acuerdo, y a abonar su importe en caso de concesión del préstamo en la Cuenta Asociada, siguiendo las indicaciones del cliente prestatario.

Como complemento a los productos de financiación de FRACCIONA, también se presenta la posibilidad de contratar una póliza de seguro, que será opcional para todos los clientes.

Segunda.- Ejecución de la colaboración. Solicitud de préstamo de financiación.

El ESTABLECIMIENTO transmitirá a FRACCIONA las solicitudes de préstamos de financiación provenientes de sus clientes, prioritariamente a través de la web, de acuerdo a los trámites previos a realizar por el ESTABLECIMIENTO, indicados en el Manual Comercial.

El ESTABLECIMIENTO deberá solicitar al cliente titular, a los cotitulares y a los factores solidarios, caso de ser personas físicas, que aporte la siguiente documentación original:

- Documento justificativo de identidad, en vigor (D.N.I./N.I.F. para nacionales, y Tarjeta de Residencia para extranjeros residentes);
- Documento justificativo de ingresos (última nómina para trabajadores asalariados, última declaración del I.R.P.F. con justificante de presentación y pagos fraccionados del IRPF del año en curso (modelos 130 o 131) para trabajadores autónomos, profesionales, etc., y certificado de revalorización de la pensión o el abono en cuenta bancaria del último mes del justificante de pensiones para jubilados y pensionistas);
- Orden de domiciliación bancaria SEPA y fotocopia de libreta de ahorro o recibo domiciliado.

El ESTABLECIMIENTO deberá solicitar al cliente titular, a los cotitulares y a los factores solidarios, caso de ser persona jurídica, que aporte la siguiente documentación original:

- Documento justificativo de identidad de los firmantes, en vigor (D.N.I./N.I.F. para nacionales, y Tarjeta Residencia para extranjeros residentes);

- Escritura de constitución y modificaciones posteriores de la persona jurídica y del poder de los representantes inscritas en el Registro Mercantil, tarjeta de identificación fiscal (C.I.F.); cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil o en su caso, copia del Impuesto de Sociedades correspondiente al último ejercicio;
- Declaración anual del IVA y la declaración trimestral del IVA del año en curso;
- Orden de domiciliación bancaria SEPA y fotocopia de libreta de ahorro o recibo domiciliado.

FRACCIONA podrá solicitar, además, cualquier documento que considere oportuno (informe de auditoría, etc.).

En caso de que el bien financiado sea un vehículo, junto con la solicitud de préstamo de financiación y la documentación relacionada en los apartados precedentes de esta Estipulación, según proceda, el ESTABLECIMIENTO deberá facilitar a FRACCIONA la descripción del vehículo objeto de financiación mediante la marca, modelo, versión, número de bastidor y matrícula (si no es un vehículo nuevo).

El ESTABLECIMIENTO, haciendo uso de su código de acceso, deberá consignar a través del terminal web o el teléfono, los datos solicitados. Una vez aportados, FRACCIONA otorgará un número de pre-autorización a la operación o bien requerirá mayor soporte operativo, solicitando además, cualquier documento que considere oportuno (IBI, recibo de luz, teléfono, contrato de arrendamiento, certificado anual de retenciones e ingresos, historial profesional, etc.), para pre-autorizar o denegar la operación.

El ESTABLECIMIENTO, una vez haya obtenido la pre-autorización de préstamo de financiación, procederá a imprimir el contrato de préstamo a través de la web, ya debidamente cumplimentado y recogerá en él la firma del cliente, -con la intervención del Notario en su caso- adjuntando, en caso de que el bien financiado sea un vehículo, copia del permiso de circulación del vehículo financiado o ficha técnica del mismo, así como la firma de la orden de domiciliación bancaria incluida en dicho contrato y el boletín de adhesión y certificado individual de seguro en su caso, y lo enviará posteriormente, junto a la INE, a FRACCIONA, previa entrega al cliente de su ejemplar.

La pre-autorización obtenida de FRACCIONA estará siempre supeditada, expresamente, a la correcta cumplimentación, impresión y firma del contrato de préstamo, y a la veracidad de los datos consignados.

También podrán ponerse a disposición del ESTABLECIMIENTO el contrato, así como otra documentación de forma preimpresa, debiendo seguir las instrucciones de cumplimentación de la misma.

EL ESTABLECIMIENTO
P.p.
Fdo.:

FINANMADRID, S.A.U.
P.p.
Fdo.: Carlos Gómez Renilla

FRACCIONA podrá solicitar al cliente las garantías complementarias que considere pertinentes. Sobre la base de sus propios criterios de riesgo, FRACCIONA estudiará la propuesta remitida por el ESTABLECIMIENTO y, en caso de autorización del préstamo, para la perfección del contrato, FRACCIONA abonará el ESTABLECIMIENTO por transferencia bancaria a la Cuenta Asociada, por cuenta del cliente, el importe financiado, una vez FRACCIONA tenga en su poder la documentación requerida, junto con el contrato original, la solicitud, en su caso, y la INE debidamente firmadas por el cliente, y haya verificado la información suministrada por la web u otro canal alternativo.

La concesión o denegación de un préstamo es competencia exclusiva de FRACCIONA. Su denegación no dará en ningún caso lugar a indemnización alguna a favor del ESTABLECIMIENTO.

En algunos de las modalidades de préstamo, FRACCIONA aplicará en el momento del abono de la operación al ESTABLECIMIENTO, una compensación económica en dicho importe, correspondiente al descuento pactado en el Anexo de condiciones económicas, conforme a las condiciones comerciales incluidas en el Manual Comercial y/o, en su caso, de acuerdo a las particularidades que, para una determinada campaña comercial, se entregue al ESTABLECIMIENTO por FRACCIONA, de tal manera que FRACCIONA ingrese en la Cuenta Asociada del ESTABLECIMIENTO, el importe de la operación de préstamo, con el descuento anterior ya aplicado. En dicho abono, se aplicarán las relaciones fiscales correspondientes.

Se entenderán compensables y garantizadas entre sí toda clase de saldos que el ESTABLECIMIENTO mantenga en FRACCIONA.

El ESTABLECIMIENTO no podrá disponer de los saldos acreedores que presente sin antes cancelar los saldos deudores que pudiese mantener, así como las deudas vencidas y no satisfechas que sean consecuencia de préstamos, créditos o cualesquiera otras obligaciones exigibles que tenga asumidas con FRACCIONA, ya sea directamente o por las garantías prestadas a favor de terceros.

A los efectos anteriores, el ESTABLECIMIENTO autoriza y faculta expresamente a FRACCIONA con carácter irrevocable, para efectuar, con la finalidad de cancelar o reducir los saldos o posiciones deudoras del ESTABLECIMIENTO, las compensaciones de saldos que sean precisas, que el mismo tenga en FRACCIONA, incluso solicitando, en su nombre, las correspondientes autorizaciones administrativas o de cualquier clase, cuando fuere preciso.

El ejercicio de la facultad de compensar no implicará de por sí la extinción de la deuda mantenida frente a FRACCIONA hasta tanto ésta no sea íntegramente satisfecha.

Bienes financiados matriculables. Para aquellos bienes susceptibles de ser matriculados, y el objeto de permitir a FRACCIONA la inscripción en el Registro de Bienes Muebles que corresponde, su Reserva de Dominio sobre el bien financiado, hasta el completo pago del mismo, dicho bien deberá ser matriculado por el ESTABLECIMIENTO a nombre del titular del préstamo de financiación concedido para su adquisición. El cumplimiento de esta obligación por el ESTABLECIMIENTO es esencial para la firma del presente Acuerdo, por lo que las Partes lo elevan a causa de resolución contractual en caso de incumplimiento, con los mismos efectos que los aquí previstos para el resto de causas de resolución.

Tercera.- Obligaciones del ESTABLECIMIENTO.

A) El ESTABLECIMIENTO informará a sus empleados y colaboradores sobre la existencia del presente Acuerdo, y les instruirá sobre este servicio de financiación, tomando las debidas precauciones para su aplicación y siendo responsable de su actuación.

B) El ESTABLECIMIENTO no es agente ni intermediario de crédito exclusivo de FRACCIONA y no puede, bajo ningún concepto, realizar acto jurídico alguno en nombre o por cuenta de FRACCIONA, ni cobrar a los clientes cantidad alguna por la actividad descrita en el presente Acuerdo.

C) El ESTABLECIMIENTO deberá entregar al cliente la información precontractual debidamente cumplimentada que FRACCIONA le haya facilitado previamente, relativa al producto de crédito solicitado por el cliente. Todo ello, con la finalidad de que éste pueda comparar las diversas ofertas y adoptar una decisión informada sobre el contrato de crédito que se le ofrece.

D) El ESTABLECIMIENTO deberá verificar, bajo su responsabilidad, la identidad y la firma del cliente, que recogerá tanto en la información precontractual, como en el contrato de préstamo, como en la orden de domiciliación bancaria incluida en el mismo, así como el cotejo con la documentación original indicada en la estipulación precedente.

E) El ESTABLECIMIENTO ha sido debidamente instruido por FRACCIONA y conoce sus productos de financiación, por lo que asume la obligación de explicar a los clientes de forma personalizada las características de los mismos, así como la información precontractual correspondiente y de advertirles de los riesgos para los casos de impago o de endeudamiento excesivo, a fin de que éste pueda comprender las repercusiones del contrato de préstamo en su situación económica y pueda evaluar si el contrato de crédito propuesto se ajusta a sus intereses, necesidades y capacidad financiera.

F) En caso de resultar necesario, el ESTABLECIMIENTO remitirá a los clientes a FRACCIONA, para resolver cualquier consulta relativa a los contratos de préstamo ofertados.

G) El ESTABLECIMIENTO deberá comunicar inmediatamente a FRACCIONA todo desistimiento o renuncia por parte del cliente, de los bienes o servicios ofrecidos, no pudiendo realizar al cliente reembolsos de dinero en efectivo, ni pagar a FRACCIONA recibos o cantidades en nombre del cliente. En cualquiera de estos supuestos, el ESTABLECIMIENTO deberá reembolsar a FRACCIONA todo importe dimanante de la operación de préstamo si ésta le hubiese sido abonada, así como la contraprestación económica que se le hubieren satisfecho.

H) En caso de cierre o imposibilidad de prestación del servicio o entrega del bien, el ESTABLECIMIENTO se obliga a reembolsar económicamente a FRACCIONA la totalidad del préstamo, incluso aquellos cuotes que ya haya satisfecho el cliente, salvo que acredite la efectiva entrega del bien o finalización del tratamiento o servicio de que se trate.

I) En caso de que el ESTABLECIMIENTO sea una clínica, el ESTABLECIMIENTO se obliga a reembolsar a FRACCIONA la parte del tratamiento no satisfecho a los clientes por causas no imputables a la clínica dentro de un plazo razonable, debiendo introducir en los presupuestos que facilite a sus clientes, la siguiente leyenda legal: "Para el caso en que el tratamiento haya sido financiado y éste no se haya llevado a cabo en su totalidad en un plazo razonable por causas no imputables a la clínica, dicho tratamiento quedará interrumpido discretionalmente por la clínica, autorizando el prestatario irrevocablemente, desde este momento a la amortización anticipada parcial del préstamo en su nombre por la clínica según las condiciones pactadas, hasta donde alcance la cantidad correspondiente al tratamiento no satisfecho".

J) El ESTABLECIMIENTO, a través del servicio web, del teléfono u otro canal alternativo, enviará a FRACCIONA las solicitudes de préstamo realizadas por sus clientes en los documentos facilitados por FRACCIONA a tal efecto. El ESTABLECIMIENTO no estará facultado para negociar ni para formalizar operaciones, debiendo atenderse a las condiciones económicas fijadas por FRACCIONA.

K) El ESTABLECIMIENTO no podrá transmitir por vía web solicitudes de préstamo para sí mismo o sus empleados.

L) El ESTABLECIMIENTO sólo transmitirá a FRACCIONA las operaciones realizadas por sus clientes respecto de sus bienes y servicios. Se prohíbe expresamente la presentación de operaciones efectuadas por terceros. El incumplimiento de lo anterior supone la resolución del presente Acuerdo y el reembolso inmediato del importe de la operación, en caso de haberse abonado.

M) El precio del bien o servicio no podrá ser dividido a efectos de su financiación con otras entidades o por el ESTABLECIMIENTO.

N) El ESTABLECIMIENTO satisfará los tributos presentes o futuros que según la Ley sean de su cuenta y que se devenguen por razón de este Acuerdo o por razón de las operaciones realizadas durante su vigencia.

O) El ESTABLECIMIENTO aplicará a sus clientes que soliciten la financiación prevista en este Acuerdo los mismos precios y condiciones que concede a su clientela habitual.

P) El ESTABLECIMIENTO admite desde ahora la total responsabilidad que se derive de las operaciones efectuadas en las que no se observen las instrucciones contenidas en este Acuerdo -en especial las relativas a la identificación del cliente comprador, del bien objeto de financiación y a la recogida de la documentación prevista en el Manual Comercial-, así como de las actuaciones fraudulentas realizadas por el ESTABLECIMIENTO, sus empleados y/o colaboradores.

Q) El ESTABLECIMIENTO adoptará todas las medidas relativas a la seguridad que FRACCIONA le indique. Asimismo, tomará las debidas precauciones para custodiar los materiales y documentos que obtenga en su poder para el ejercicio de la actividad contemplada en este Acuerdo.

R) El ESTABLECIMIENTO colocará en sus instalaciones comerciales los rótulos y signos distintivos enunciativos de FRACCIONA en un lugar destacado y visible desde el exterior, para dar a conocer a su clientela los productos de financiación de FRACCIONA para la adquisición de bienes y servicios del ESTABLECIMIENTO y deberá conservarlos adecuadamente.

Dicho material es propiedad de FRACCIONA y su utilización se limitará a la finalidad antedicha, quedando prohibido cualquier otro uso no autorizado por FRACCIONA y no pudiendo ser retirado por el ESTABLECIMIENTO, salvo petición expresa de FRACCIONA.

S) El ESTABLECIMIENTO podrá realizar publicidad relativa a los productos y servicios de FRACCIONA, que deberá ajustarse a los requisitos recogidos en la normativa de publicidad que resulte de aplicación, debiendo en todo caso el ESTABLECIMIENTO:

- Recabar la previa autorización por escrito de FRACCIONA, y
- Detallar el alcance de la campaña de publicidad del ESTABLECIMIENTO, incluyendo una relación de medios en los que vaya a aparecer la publicidad autorizada y las fechas de su publicación

T) El ESTABLECIMIENTO velará por el cumplimiento de las obligaciones que en virtud de la normativa vigente le sean de aplicación y concretamente respecto de lo preceptuado en el artículo 33 de la Ley de contratos de crédito al consumo, exonerando a FRACCIONA de las responsabilidades que se pudiesen derivar de su incumplimiento.

U) El ESTABLECIMIENTO se compromete a asegurar que en todo momento contará en el centro de trabajo con personal que al menos haya obtenido la formación del módulo C, así como la debida formación continua, de conformidad con la normativa sobre la medición de seguros y resseguros privados, personal quien o quienes serán los que realicen la presentación del seguro.

Cuarta.- Obligaciones de FRACCIONA.

A) FRACCIONA podrá facilitar al ESTABLECIMIENTO los distintivos, emblemas y todo el material publicitario que estime oportuno.

B) FRACCIONA proporcionará al ESTABLECIMIENTO dos códigos de acceso a la página web, que éste deberá mantener en secreto y de forma confidencial, asumiendo la responsabilidad de los perjuicios que se puedan ocasionar a FRACCIONA en caso de revelación por negligencia o descuido del mismo.

Uno de los códigos servirá para el tratamiento de operaciones de financiación y consulta de productos financieros, y el otro para la consulta de abonos y estados financieros.

C) FRACCIONA, una vez solicitada la operación de préstamo a través de los medios que se habiliten (web o teléfono), procederá a contestar a través de los mismos a la solicitud presentada.

D) En el caso de concesión de la operación de financiación solicitada, FRACCIONA, una vez cumplidas todas las obligaciones y requisitos que se derivan para el ESTABLECIMIENTO del cumplimiento de este Acuerdo, abonará el importe del préstamo en la Cuenta Asociada, de acuerdo con lo pactado.

El ESTABLECIMIENTO
P.p.
Fdo.:

FINANMADRID, S.A.U.
P.p.
Fdo.: Carlos Gómez Renilla

- E) FRACCIONA abonará, si correspondiese, una contraprestación al ESTABLECIMIENTO por operaciones realizadas al amparo del presente Acuerdo, conforme a las condiciones económicas que estén vigentes en cada momento.
- F) FRACCIONA facilitará un teléfono de contacto y dirección web para que los clientes que muestren interés sobre seguros puedan llamar o informarse de ello directamente a través de su auxiliar asesor y/o mediador.

Quinta.- Condiciones económicas.

Como contraprestación por la recíproca realización de los servicios convenidos, las Partes vendrán obligadas a satisfacerse el precio establecido en el Anexo de condiciones económicas.

Ambas Partes declaran conocer las condiciones económicas que le serán aplicadas y las aceptan. Asimismo, ambas Partes acuerdan que las referidas condiciones económicas serán revisables periódicamente y colgadas por FRACCIONA en su página web, para que el ESTABLECIMIENTO las acepte en el plazo máximo de veinte (20) días mediante la utilización de los códigos de acceso facilitados, entendiéndose resuelto el presente Acuerdo de forma automática en caso de no aceptación.

En el caso de que existiesen discrepancias sobre alguna o algunas partidas de la contraprestación pactada, la parte deudora vendrá obligada a efectuar el pago de aquellas partidas sobre las que no hubiere tales discrepancias, sin que exista obligación de pago ni se devenguen intereses sobre las cuantías en las que no existiere conformidad de ambas Partes, hasta la total resolución de las eventuales discrepancias.

FRACCIONA facilitará al ESTABLECIMIENTO un Manual Comercial en el que se incluirán unas condiciones económicas que el ESTABLECIMIENTO declara conocer y aceptar, debiendo respetarlas en todo momento.

No obstante lo anterior, FRACCIONA podrá entregar al ESTABLECIMIENTO un documento de condiciones económicas diferentes, aplicables a la campaña comercial de que se trate, obligándose el ESTABLECIMIENTO a lo previsto en dicho documento.

Las condiciones económicas podrán ser modificadas por parte de FRACCIONA en cualquier momento y sin previo aviso, poniéndolo en conocimiento del ESTABLECIMIENTO a la mayor brevedad posible, o colgándolo en el espacio privado de la página web de FRACCIONA.

Sexta.- Responsabilidad.

El ESTABLECIMIENTO es responsable, frente a FRACCIONA y ante terceros, de cualquier perjuicio que pudiese derivarse del incumplimiento de los compromisos adquiridos por el presente Acuerdo, resarciendo a FRACCIONA de las indemnizaciones, sanciones y/o reclamaciones que ésta se vea obligada a satisfacer como consecuencia de dicho incumplimiento. Además, el ESTABLECIMIENTO responde de cualquier perjuicio que para FRACCIONA se derive de operaciones de préstamo en las que no se haya observado con la debida diligencia, las obligaciones contractuales a las que el ESTABLECIMIENTO viene obligado, obligándose a reembolsar a FRACCIONA, en el plazo máximo de cinco (5) días hábiles desde la comunicación escrita de FRACCIONA, los importes que ésta pudiese haber satisfecho en desarrollo de dichas operaciones.

FRACCIONA asume el riesgo de insolvencia de los clientes, excepto en los casos en los que el impago se produzca debido al incumplimiento por parte del ESTABLECIMIENTO de las obligaciones contenidas en el presente Acuerdo o a causa de la falta de prestación del servicio o la no entrega del bien financiado. Los créditos comprometidos por dichos incumplimientos deberán ser reembolsados a FRACCIONA por el ESTABLECIMIENTO en el plazo máximo de un (1) mes. FRACCIONA no asume responsabilidad alguna respecto de las incidencias que pudieran derivarse de las relaciones cliente-ESTABLECIMIENTO, resultando FRACCIONA ajena a dicha relación.

FRACCIONA queda exonerada de toda responsabilidad por las incidencias que pudieran surgir como consecuencia de las operaciones comerciales entre el ESTABLECIMIENTO y sus clientes, debiendo el ESTABLECIMIENTO colaborar y suministrar toda información le sea requerida por FRACCIONA, en especial en los casos en los que el cliente solicite la anulación o cancelación total o parcial del préstamo.

Séptima.- Anulación de operaciones.

A los efectos del presente Acuerdo, se considera "anulación" al tratamiento que, respecto a FRACCIONA, dará el ESTABLECIMIENTO a los casos de desistimiento o renuncia total o parcial del cliente a los bienes o servicios ofrecidos por el ESTABLECIMIENTO por cualquiera de los motivos contemplados en la presente estipulación.

Los motivos de anulación total o parcial, serán los siguientes: (i) renuncia del cliente a parte o a la totalidad del bien o servicio, sobre la base del presupuesto ofrecido por el ESTABLECIMIENTO, sin necesidad de alegar causa justificada; (ii) la imposibilidad de prestación del servicio o dificultades sobrevenidas ajenas a las Partes que aconsejen la suspensión de todo o parte del mismo; (iii) la falta de suministro del bien o servicio presupuestado por cualquier causa.

En caso de que la solicitud de anulación se formule por el cliente al ESTABLECIMIENTO éste lo pondrá en conocimiento de FRACCIONA y actuará conforme a lo pactado.

En caso de anulación total, la simple llamada telefónica de FRACCIONA al ESTABLECIMIENTO comunicando la renuncia total del tratamiento por parte del cliente, será considerado suficiente por parte del ESTABLECIMIENTO para aceptar las obligaciones de pago que se derivan de la misma, según el plazo en que dicha renuncia se produzca.

En el supuesto de anulación parcial, el ESTABLECIMIENTO deberá remitir a FRACCIONA una carta, que deberá ir firmada por el cliente, cuyo modelo se adjunta como Anexo al presente Acuerdo, en la que exprese el importe de la misma.

Paralelamente, y en el plazo improrrogable de veinticuatro (24) horas, el ESTABLECIMIENTO deberá llevar a cabo la anulación de que se trate, mediante ingreso o transferencia a la cuenta E330 0049 0789 5323 1118 5036 de la que es titular FINANMADRID, por el importe correspondiente a la referida renuncia o desistimiento, más la parte proporcional de la

contraprestación percibida de FRACCIONA y demás penalizaciones que se señalen más adelante, señalando como concepto de la misma el nombre y DNI del titular de la operación.

El ESTABLECIMIENTO no podrá realizar reembolsos de dinero en efectivo al cliente en ningún caso de anulación, ni parcial ni total.

El procedimiento y cuenta bancaria para el caso de anulación total, será el mismo que el detallado en el párrafo anterior.

La remisión de la carta referida anteriormente, para los casos de anulación parcial, se realizará por correo electrónico a la siguiente dirección: comercio@fracciona.com o mediante Fax al número 913045197, escaneando la misma junto al justificante de la transferencia por el importe correspondiente en cada caso, quedando los originales de ambos documentos en poder del ESTABLECIMIENTO a disposición de FRACCIONA, a quien habrá de facilitárselos a su sola solicitud, en un plazo de veinticuatro (24) horas.

El tratamiento contable que FRACCIONA le dará a las referidas renunciaciones o desistimientos parciales, será el solicitado en la carta referida anteriormente, que salvo pacto expreso en contrario, será la amortización anticipada parcial del préstamo, conforme a las condiciones particulares y generales del préstamo, que abonará el ESTABLECIMIENTO por cuenta del prestatario.

En caso de que FRACCIONA no reciba la correspondiente carta del cliente, se dará idéntico tratamiento a las anulaciones parciales y totales cuando FRACCIONA tenga constancia de que se haya producido dicha anulación, o cuando haya transcurrido un periodo de sesenta (60) días sin que se haya producido la prestación del servicio.

Tanto para las anulaciones parciales o totales, el ESTABLECIMIENTO, y sin que pueda oponer discrepancia o divergencia de ningún tipo con los clientes, deberá reembolsar a FRACCIONA, en función de los días transcurridos entre la fecha de transferencia de anulación y la fecha de contratación, los siguientes importes:

1.- Dentro de los primeros noventa días (90) la suma del valor correspondiente a dicha anulación así como la parte proporcional que corresponda de la contraprestación económica percibida, condonando FRACCIONA tanto los intereses, como el porcentaje de comisión por amortización anticipada que le correspondiera en su caso al cliente.

2.- Entre noventa y uno y ciento ochenta (91-180) días, adicionalmente sobre esos importes, el ESTABLECIMIENTO reembolsará a FRACCIONA una penalización del 2% sobre los mismos, como consecuencia del perjuicio económico y operativo causado a FRACCIONA, quien condonará no obstante al ESTABLECIMIENTO los intereses devengados.

3.- A partir de ciento ochenta (180) días, reembolsará a FRACCIONA los importes descritos en el apartado anterior, siendo del 3% en este caso la penalización a que se refiere el apartado 2 anterior.

Tanto si el servicio no se llegara a prestar por cualquier causa, como si el cliente desistiera o renunciara total o parcialmente al mismo, y la operación ya hubiera sido pagada por FRACCIONA al ESTABLECIMIENTO, se generará una obligación de pago por parte de éste a favor de FRACCIONA, en términos pactados.

Por ello, el ESTABLECIMIENTO faculta expresamente a FRACCIONA para retener y aplicar el pago de cuantías cantidades le adeude por cualquier concepto derivado de este Acuerdo, y en particular en los supuestos antedichos, autorizando en consecuencia la compensación de créditos con cargo a operaciones futuras que clientes de dicho ESTABLECIMIENTO puedan suscribir, y quedando FRACCIONA expresamente autorizada para descontar las cantidades adeudadas por el ESTABLECIMIENTO en las transferencias que por virtud de otras operaciones de préstamo tenga que realizar a la Cuenta Asociada.

Si en el plazo un (1) mes, FRACCIONA no formaliza nuevas operaciones de préstamo con clientes del ESTABLECIMIENTO transmitidas por éste, y las obligaciones de pago generadas por parte del ESTABLECIMIENTO a FRACCIONA no han sido satisfechas en dicho plazo, serán reclamables, incluso judicialmente, junto con los intereses ordinarios e intereses de demora al tipo porcentual que figure en el control de que se trate, más los gastos y costas que se deriven del procedimiento, pudiendo suponer el bloqueo de la financiación de dicho ESTABLECIMIENTO y la resolución automática del presente Acuerdo.

Octava.- Duración.

El presente Acuerdo tendrá una duración de un (1) año, contado desde su otorgamiento, y se entenderá prorrogado bimestralmente de forma automática, en tanto una de las Partes no promueva su resolución.

Cualquiera de las Partes podrá instar la terminación del Acuerdo, tanto en el periodo inicial como en cualquiera de sus prórrogas, mediante comunicación efectuada a la otra Parte con un (1) mes de antelación a la finalización del periodo inicial o de cualquiera de sus prórrogas.

Novena.- Resolución.

Las Partes acuerdan que cualquiera de ellas podrá resolver el Acuerdo de forma automática y sin necesidad de preaviso, en los siguientes supuestos:

- El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contraídas por las Partes en virtud del presente Acuerdo.
- Si el 20% de los bienes declarados por el ESTABLECIMIENTO a FRACCIONA fueren objeto de hipoteca, embargo o venta.
- Si el ESTABLECIMIENTO, por cualquier causa, cesare en la continuidad de sus negocios o acordasen su disolución, liquidación, así como la fusión, segregación, cierre o cesación de una parte sustancial de su empresa o conjunto de activos patrimoniales, sin recibir a cambio contraprestación equivalente, así como el cambio o modificación de su objeto social o forma jurídica.
- Si las declaraciones o datos consignados por el ESTABLECIMIENTO, que hayan servido de base para la financiación medida por éste en el presente Acuerdo, resultaren ser falsos o inexactos.

El ESTABLECIMIENTO
P.p.
Fdo.:

FINANMADRID, S.A.U.
P.p.
Fdo.: Carlos Gómez Ranilla

ACUERDO DE COLABORACIÓN CON ESTABLECIMIENTOS

- E) En caso de que la tasa de morosidad de las operaciones prescritas por el ESTABLECIMIENTO supere el promedio interanual que resulta de los Establecimientos con los que FRACCIONA mantiene un Acuerdo de Colaboración.
F) Por inactividad en la contratación de operaciones durante seis (6) meses seguidos.

Además de las causas expresamente señaladas, el presente Acuerdo podrá ser resuelto a instancia de cualquiera de las Partes contratantes en los siguientes supuestos:

- A) Por mutuo acuerdo entre las Partes.
B) Por resolución del Acuerdo a instancia de una de las Partes cuando la otra haya incumplido gravemente sus obligaciones.
C) Por sanción que inhabilite temporal o definitivamente al ESTABLECIMIENTO para el ejercicio de su actividad.
D) Cuando manifiestamente se produzca una falta de calidad o de rendimiento.
E) Cuando concurren otras circunstancias previstas en la legislación aplicable.

No obstante lo anterior, todas aquellas operaciones formalizadas antes de la resolución del Acuerdo, seguirán vigentes y se regirán por el presente Acuerdo hasta su terminación.

El Acuerdo se entenderá inmediata y automáticamente resuelto cuando las instalaciones comerciales en que se desarrolla la actividad del ESTABLECIMIENTO fueran objeto de cierre. La venta, cesión, cesión o arrendamiento del ESTABLECIMIENTO deberá ser comunicada con anterioridad a FRACCIONA, a fin de que considere el mantenimiento o extinción del presente Acuerdo.

La resolución del presente Acuerdo por cualquier motivo no supondrá la exoneración para las Partes de cumplir con las obligaciones devengadas hasta la fecha de finalización del Acuerdo. Terminado el Acuerdo, el ESTABLECIMIENTO retirará los distintivos, emblemas, publicidad, material y documentación entregados por FRACCIONA, a quien los devolverá inmediatamente. Cualquiera de los supuestos antes contemplados no dará derecho a indemnización de clase alguna a las Partes. No obstante, las Partes quedarán sometidas a los pactos establecidos en el presente Acuerdo respecto de aquellas las operaciones vigentes a la fecha de terminación del mismo.

Décima.- Modificaciones o novaciones contractuales.

Cualquier modificación o novación al presente Acuerdo deberá ser aceptado expresamente por ambas Partes.

Ambas Partes acuerdan que dichas modificaciones o novaciones serán recogidas en un documento elaborado y colgado por FRACCIONA en la página web, para que el ESTABLECIMIENTO lo acepte en el plazo máximo de veinte (20) días mediante la utilización de los códigos de acceso facilitados, entendiéndose resuelto el presente Acuerdo de forma automática en caso de no aceptación.

Las nuevas modificaciones y novaciones contenidas en el documento referido entrarán en vigor a los veinte (20) días naturales desde su publicación en la web.

Undécima.- Notificaciones.

Las notificaciones podrán ser efectuadas por escrito al domicilio social o a través de correo electrónico existente en cada momento en la web www.fracciona.com, y se entenderán efectuadas el mismo día si hubieran sido entregadas "en mano" o remitidas por correo electrónico, o, si fueran enviadas por correo, a los cinco (5) días hábiles siguientes a aquel en que las mismas hubieran sido depositadas en la oficina de correos, salvo que la notificación se realice por carta certificada y con acuse de recibo.

En el encabezamiento del presente Acuerdo se establecen los datos e los efectos de las notificaciones de FRACCIONA y el ESTABLECIMIENTO.

Dichos datos no podrán ser variados sin previa notificación a la otra parte. Se entenderán válidamente realizadas las notificaciones remitidas al último de los domicilios o correo electrónico comunicados por las Partes de conformidad con la presente estipulación.

Duodécima.- Prevención Blanqueo de Capitales.

El ESTABLECIMIENTO se obliga a que en todas las operaciones en las que intervenga el y sus empleados, en su caso, se observen las normas vigentes en materia de prevención del blanqueo de capitales, así como las normas sustantivas vigentes sobre operaciones financieras, bancarias, de mercado de valores y cualesquiera otras por las que debe registrarse, en especial aquellas destinadas a garantizar a la clientela la debida transparencia e información.

El ESTABLECIMIENTO declara conocer con anterioridad a este acto las medidas de control de la actuación y cumplimiento de la normativa de prevención de blanqueo de capitales establecido en el Manual de Prevención de Blanqueo de Capitales, y haber cumplido el deber de formación a todos sus empleados en materia de prevención de blanqueo de capitales, para el desarrollo del presente Acuerdo.

El perjuicio económico que pudiere producirse como consecuencia de su vulneración será de su exclusiva responsabilidad, de la que sólo podrá quedar eximido si hubiere sido como consecuencia de haber seguido estrictamente las instrucciones directas recibidas de FRACCIONA.

El ESTABLECIMIENTO permitirá el control de toda la operativa por parte de las personas y órganos de FRACCIONA en su caso, encargados de ello, tanto a efectos comerciales, como

analíticos, contables, de auditoría, o cualquier otro, comprometiéndose a facilitar a las personas designadas por FRACCIONA para llevar a cabo tales controles, al acceso a la información y documentación que precisen.

Decimotercera.- Protección de Datos de Carácter Personal.

Los datos que aparecen reflejados en el presente documento están sujetos, en caso de que así proceda, a lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD), y podrán ser incorporados a ficheros automatizados titularidad de FINANMADRID, S.A.U., debidamente inscritos en la Agencia Española de Protección de Datos, todo ello con sujeción a lo dispuesto en la mencionada Ley. Al amparo de la LOPD, el firmante del presente Acuerdo autoriza el tratamiento, automatizado o no, de sus datos personales a los efectos de que FRACCIONA pueda utilizarlos directamente a los fines de este Acuerdo, así como remitirlos y suministrarlos por cualquier medio a las empresas y organismos relacionados con este Acuerdo.

El ESTABLECIMIENTO podrá revocar en cualquier momento los consentimientos prestados en el presente Acuerdo, así como ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, dirigiendo su solicitud, por escrito, acreditando su identidad a Finanmadrid, S.A.U., C/ José Echegaray, 6, 28032 - Las Rozas (Madrid), o por medio de correo electrónico a la siguiente dirección: protecciondedatos@fracciona.com

Decimocuarta.- Confidencialidad.

El ESTABLECIMIENTO y FRACCIONA se comprometen a que toda información relativa a clientes solicitantes y/o titulares de préstamos de financiación se tratare confidencialmente y de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal y disposiciones complementarias, o cualquier otra norma que la sustituya en el futuro.

El ESTABLECIMIENTO, el personal a su servicio o cualquier otra persona que intervenga en la prestación de los servicios objeto de este Acuerdo, están obligados a guardar la más estricta confidencialidad sobre cualesquiera informaciones o datos a los que tengan acceso o conocimiento con motivo o con ocasión de la prestación de los servicios contratados, y especialmente toda aquella relativa a clientes, metodologías, productos, aplicaciones informáticas o actividades comerciales de FRACCIONA, de cualquier empresa de su Grupo o de sus clientes.

Ambas Partes convienen que el deber de confidencialidad establecido en la presente cláusula tiene la condición de causa esencial del Acuerdo. El incumplimiento de lo establecido en la misma por una Parte, las personas a su cargo o las que intervengan en la prestación de los servicios, en nombre o a instancia de la misma, dará lugar a la correspondiente indemnización de daños y perjuicios a la Parte no inculpada, incluido el perjuicio económico o de cualquier otro tipo que pudiere derivarse para dicha Parte por cualesquiera infracciones de la normativa sobre Protección de Datos de Carácter Personal o del deber de confidencialidad establecido en la presente cláusula. Todo ello sin perjuicio de la facultad de la Parte no inculpada para resolver el Acuerdo.

Decimoquinta.- No exclusividad.

Este Acuerdo no tiene carácter exclusivo para el ESTABLECIMIENTO, ni para FRACCIONA. En este sentido, ambas Partes aceptan expresamente que la otra pueda, directamente o en asociación con otros, concertar con terceros acuerdos idénticos o similares a éste.

Decimosexta.- Prueba.

Los soportes documentales resultantes del procesamiento informático de los datos relativos a las operaciones de préstamo realizadas al amparo de este Acuerdo por el ESTABLECIMIENTO, son aceptados por ambas Partes intervinientes como medio de prueba válido y eficaz para dilucidar cualquier cuestión o diferencia que se suscite entre las mismas.

Decimoséptima.- Firma digitalizada.

Para la formalización del presente Acuerdo y cualquier documento asociado al mismo (tales como solicitudes, declaraciones, contrataciones, instrucciones, órdenes, desistimientos, revocaciones, etc.) FRACCIONA podrá recoger la autorización de los intervinientes a través de su firma manuscrita sobre tabletes de digitalización u otros dispositivos análogos. De acuerdo con la Ley Orgánica 15/1999 y Real Decreto 1720/2007 de Protección de Datos, los intervinientes consienten en este acto de forma expresa a que su firma manuscrita digitalizada y los datos biométricos inherentes a la misma (presión del brazo, velocidad) sean tratados y conservados por FRACCIONA, todo ello con el fin de custodiar el documento electrónico en el que conste la autorización de los intervinientes a la operación suscrita.

Decimooctava.- Legislación aplicable y jurisdicción.

El presente Acuerdo se somete a la legislación común española. Las Partes, con renuncia a cualquier otro fuero que pudiere corresponderles, se someten expresamente a la jurisdicción de los Juzgados y Tribunales de Madrid, para todas las cuestiones que pudieran suscitarse relacionadas con el presente Acuerdo.

Y en prueba de conformidad, ambas Partes firman el presente Acuerdo, por duplicado ejemplar, y a los efectos que en los mismos se consigna, en el lugar y fecha indicados.

En _____, a _____ de _____ de _____.


El ESTABLECIMIENTO
P.p.
Fdo.:

FINANMADRID, S.A.U.
P.p.
Fdo.: Carlos Gómez Ranilla

TARIFA FÁCIL DE TPV BANKIA



La tarifa fácil permite a cada cliente, decidir la cuota fija mensual que quiere pagar por su TPV, según la facturación de su negocio. Tiene 6 opciones de tarifa con una cuota desde 10€ hasta 100€ al mes.



	Facturación mensual
Fácil 10**	0 a 1.500€
Fácil 20	De 1.501€ a 3.000€
Fácil 30	De 3.001€ a 5.000€
Fácil 50	De 5.001€ a 10.000€
Fácil 80	De 10.001€ a 15.000€
Fácil 100	De 15.001€ a 20.000€

- Sin comisión por instalación
- Sin comisión de mantenimiento por el primer terminal
- Sin mínimo por operación
- Sin tasa de descuento y sin penalizaciones
- Para todas las tarjetas (nacionales, internacionales y de empresa)

¡Así de fácil! Decida su cuota mensual y en caso de superar la facturación estimada, únicamente pague la cuota* correspondiente por la facturación real del mes.

Además cuenta con los mejores servicios y la tecnología más avanzada:



- **CrediTPV:** le ofrecemos financiación*** a través de su TPV para disponer en cualquier momento.
- **Aplaza:** ofrezca a sus clientes financiación sin intereses, pagando con tarjetas de crédito Bankia.
- **Divisa Elección (DCC):** permite a sus clientes extranjeros pagar en su moneda de origen.

*La cuota mensual incluye tasa de descuento y comisión de mantenimiento del primer terminal y es la misma con independencia del tipo de tarjeta utilizada. Cuando la facturación máxima sea superior a 20.000€, se cobrará sobre el excedido una tasa de descuento del 1%. ** La Tarifa fácil 10€ disponible para comercios nuevos (fecha de alta menor a 60 días). *** Crédito sujeto a la aprobación de Bankia.

La información contenida en el documento tiene carácter meramente informativo y comercial, pudiendo verse modificada por las condiciones de mercado y/o política comercial de Bankia. Este documento no tiene carácter contractual ni vinculante para Bankia, entregándose al cliente para atender su solicitud de información.



Bankia

CUADRO DE AMORTIZACIÓN SUPUESTO CASO 1

Centro: 6193

Fecha: 07/07/2015

"La información contenida en el presente documento tiene carácter informativo y orientativo sin que en ningún caso pueda entenderse que se trata de una oferta vinculante para la Entidad respecto de las condiciones recogidas en el mismo. En todo caso, los datos recogidos en el presente documento obedecen a una simulación."

Importe: 120.000,00	Sistema amortización: Cuota constante de pago (sistema francés).
Plazo amortización: 84	Periodicidad capital: MENSUAL Periodicidad intereses: MENSUAL
Razón progresión: %	Periodicidad Razón: TAE oper.: 5,65024 %
Tipo: Fijo.	Índice referencia: Dif. Cliente: Periodicidad revisión:
Comisión apertura: 0 %	Diferencial ICO: Mínimo apertura: Importe apertura: 0,00
Comisión estudio: 0 %	Mínimo estudio: 0 Importe estudio: 0,00

Inscrita en el Registro Mercantil de Valencia, Tomo 3.341, Libro 6.620, Folio 104, Inscripción 183, Sección General, Hoja V-11.274, CIF: A-14010342

Fecha	T. int.	Capital pendiente	Intereses	Capital	IVA/Cuota subs.	Cuota a pagar	Cap. amortizado	Entrega a cuenta	Mon.
07/08/2015	5,50900	120.000,00	550,90	1.174,02	0,00	1.724,92	1.174,02	0,00	EUR
07/09/2015	5,50900	118.825,98	545,51	1.179,41	0,00	1.724,92	2.353,43	0,00	EUR
07/10/2015	5,50900	117.646,57	540,10	1.184,82	0,00	1.724,92	3.538,25	0,00	EUR
07/11/2015	5,50900	116.461,75	534,66	1.190,26	0,00	1.724,92	4.728,51	0,00	EUR
07/12/2015	5,50900	115.271,49	529,19	1.195,73	0,00	1.724,92	5.924,24	0,00	EUR
07/01/2016	5,50900	114.075,76	523,70	1.201,22	0,00	1.724,92	7.125,46	0,00	EUR
07/02/2016	5,50900	112.874,54	518,19	1.206,73	0,00	1.724,92	8.332,19	0,00	EUR
07/03/2016	5,50900	111.667,81	512,65	1.212,27	0,00	1.724,92	9.544,46	0,00	EUR
07/04/2016	5,50900	110.455,54	507,08	1.217,84	0,00	1.724,92	10.762,30	0,00	EUR
07/05/2016	5,50900	109.237,70	501,49	1.223,43	0,00	1.724,92	11.985,73	0,00	EUR
07/06/2016	5,50900	108.014,27	495,88	1.229,04	0,00	1.724,92	13.214,77	0,00	EUR
07/07/2016	5,50900	106.785,23	490,23	1.234,69	0,00	1.724,92	14.449,46	0,00	EUR
07/08/2016	5,50900	105.550,54	484,56	1.240,36	0,00	1.724,92	15.689,82	0,00	EUR
07/09/2016	5,50900	104.310,18	478,87	1.246,05	0,00	1.724,92	16.935,87	0,00	EUR
07/10/2016	5,50900	103.064,13	473,15	1.251,77	0,00	1.724,92	18.187,64	0,00	EUR
07/11/2016	5,50900	101.812,36	467,40	1.257,52	0,00	1.724,92	19.445,16	0,00	EUR
07/12/2016	5,50900	100.554,84	461,63	1.263,29	0,00	1.724,92	20.708,45	0,00	EUR
07/01/2017	5,50900	99.291,55	455,83	1.269,09	0,00	1.724,92	21.977,54	0,00	EUR
07/02/2017	5,50900	98.022,46	450,00	1.274,92	0,00	1.724,92	23.252,46	0,00	EUR
07/03/2017	5,50900	96.747,54	444,15	1.280,77	0,00	1.724,92	24.533,23	0,00	EUR
07/04/2017	5,50900	95.466,77	438,27	1.286,65	0,00	1.724,92	25.819,88	0,00	EUR
07/05/2017	5,50900	94.180,12	432,37	1.292,55	0,00	1.724,92	27.112,43	0,00	EUR
07/06/2017	5,50900	92.887,57	426,43	1.298,49	0,00	1.724,92	28.410,92	0,00	EUR
07/07/2017	5,50900	91.589,08	420,47	1.304,45	0,00	1.724,92	29.715,37	0,00	EUR
07/08/2017	5,50900	90.284,63	414,48	1.310,44	0,00	1.724,92	31.025,81	0,00	EUR
07/09/2017	5,50900	88.974,19	408,47	1.316,45	0,00	1.724,92	32.342,26	0,00	EUR
07/10/2017	5,50900	87.657,74	402,42	1.322,50	0,00	1.724,92	33.664,76	0,00	EUR
07/11/2017	5,50900	86.335,24	396,35	1.328,57	0,00	1.724,92	34.993,33	0,00	EUR
07/12/2017	5,50900	85.006,67	390,25	1.334,67	0,00	1.724,92	36.328,00	0,00	EUR
07/01/2018	5,50900	83.672,00	384,12	1.340,80	0,00	1.724,92	37.668,80	0,00	EUR
07/02/2018	5,50900	82.331,20	377,97	1.346,95	0,00	1.724,92	39.015,75	0,00	EUR
07/03/2018	5,50900	80.984,25	371,79	1.353,13	0,00	1.724,92	40.368,88	0,00	EUR
07/04/2018	5,50900	79.631,12	365,57	1.359,35	0,00	1.724,92	41.728,23	0,00	EUR
07/05/2018	5,50900	78.271,77	359,33	1.365,59	0,00	1.724,92	43.093,82	0,00	EUR
07/06/2018	5,50900	76.906,18	353,06	1.371,86	0,00	1.724,92	44.465,68	0,00	EUR
07/07/2018	5,50900	75.534,32	346,77	1.378,15	0,00	1.724,92	45.843,83	0,00	EUR
07/08/2018	5,50900	74.156,17	340,44	1.384,48	0,00	1.724,92	47.228,31	0,00	EUR
07/09/2018	5,50900	72.771,69	334,08	1.390,84	0,00	1.724,92	48.619,15	0,00	EUR
07/10/2018	5,50900	71.380,85	327,70	1.397,22	0,00	1.724,92	50.016,37	0,00	EUR
07/11/2018	5,50900	69.983,63	321,28	1.403,64	0,00	1.724,92	51.420,01	0,00	EUR

Bankia

CUADRO DE AMORTIZACIÓN SUPUESTO CASO 1

07/12/2018	5,50900	68.579,99	314,84	1.410,08	0,00	1.724,92	52.830,09	0,00	EUR
07/01/2019	5,50900	67.169,91	308,37	1.416,55	0,00	1.724,92	54.246,64	0,00	EUR
07/02/2019	5,50900	65.753,36	301,86	1.423,06	0,00	1.724,92	55.669,70	0,00	EUR
07/03/2019	5,50900	64.330,30	295,33	1.429,59	0,00	1.724,92	57.099,29	0,00	EUR
07/04/2019	5,50900	62.900,71	288,77	1.436,15	0,00	1.724,92	58.535,44	0,00	EUR
07/05/2019	5,50900	61.464,56	282,17	1.442,75	0,00	1.724,92	59.978,19	0,00	EUR
07/06/2019	5,50900	60.021,81	275,55	1.449,37	0,00	1.724,92	61.427,56	0,00	EUR
07/07/2019	5,50900	58.572,44	268,90	1.456,02	0,00	1.724,92	62.883,58	0,00	EUR
07/08/2019	5,50900	57.116,42	262,21	1.462,71	0,00	1.724,92	64.346,29	0,00	EUR
07/09/2019	5,50900	55.653,71	255,50	1.469,42	0,00	1.724,92	65.815,71	0,00	EUR
07/10/2019	5,50900	54.184,29	248,75	1.476,17	0,00	1.724,92	67.291,88	0,00	EUR
07/11/2019	5,50900	52.708,12	241,97	1.482,95	0,00	1.724,92	68.774,83	0,00	EUR
07/12/2019	5,50900	51.225,17	235,17	1.489,75	0,00	1.724,92	70.264,58	0,00	EUR
07/01/2020	5,50900	49.735,42	228,33	1.496,59	0,00	1.724,92	71.761,17	0,00	EUR
07/02/2020	5,50900	48.238,83	221,46	1.503,46	0,00	1.724,92	73.264,63	0,00	EUR
07/03/2020	5,50900	46.735,37	214,55	1.510,37	0,00	1.724,92	74.775,00	0,00	EUR
07/04/2020	5,50900	45.225,00	207,62	1.517,30	0,00	1.724,92	76.292,30	0,00	EUR
07/05/2020	5,50900	43.707,70	200,65	1.524,27	0,00	1.724,92	77.816,57	0,00	EUR
07/06/2020	5,50900	42.183,43	193,66	1.531,26	0,00	1.724,92	79.347,83	0,00	EUR
07/07/2020	5,50900	40.652,17	186,63	1.538,29	0,00	1.724,92	80.886,12	0,00	EUR
07/08/2020	5,50900	39.113,88	179,57	1.545,35	0,00	1.724,92	82.431,47	0,00	EUR
07/09/2020	5,50900	37.568,53	172,47	1.552,45	0,00	1.724,92	83.983,92	0,00	EUR
07/10/2020	5,50900	36.016,08	165,34	1.559,58	0,00	1.724,92	85.543,50	0,00	EUR
07/11/2020	5,50900	34.456,50	158,18	1.566,74	0,00	1.724,92	87.110,24	0,00	EUR
07/12/2020	5,50900	32.889,76	150,99	1.573,93	0,00	1.724,92	88.684,17	0,00	EUR
07/01/2021	5,50900	31.315,83	143,77	1.581,15	0,00	1.724,92	90.265,32	0,00	EUR
07/02/2021	5,50900	29.734,68	136,51	1.588,41	0,00	1.724,92	91.853,73	0,00	EUR
07/03/2021	5,50900	28.146,27	129,21	1.595,71	0,00	1.724,92	93.449,44	0,00	EUR
07/04/2021	5,50900	26.550,56	121,89	1.603,03	0,00	1.724,92	95.052,47	0,00	EUR
07/05/2021	5,50900	24.947,53	114,53	1.610,39	0,00	1.724,92	96.662,86	0,00	EUR
07/06/2021	5,50900	23.337,14	107,14	1.617,78	0,00	1.724,92	98.280,64	0,00	EUR
07/07/2021	5,50900	21.719,36	99,71	1.625,21	0,00	1.724,92	99.905,85	0,00	EUR
07/08/2021	5,50900	20.094,15	92,25	1.632,67	0,00	1.724,92	101.538,52	0,00	EUR
07/09/2021	5,50900	18.461,48	84,75	1.640,17	0,00	1.724,92	103.178,69	0,00	EUR
07/10/2021	5,50900	16.821,31	77,22	1.647,70	0,00	1.724,92	104.826,39	0,00	EUR
07/11/2021	5,50900	15.173,61	69,66	1.655,26	0,00	1.724,92	106.481,65	0,00	EUR
07/12/2021	5,50900	13.518,35	62,06	1.662,86	0,00	1.724,92	108.144,51	0,00	EUR
07/01/2022	5,50900	11.855,49	54,43	1.670,49	0,00	1.724,92	109.815,00	0,00	EUR
07/02/2022	5,50900	10.185,00	46,76	1.678,16	0,00	1.724,92	111.493,16	0,00	EUR
07/03/2022	5,50900	8.506,84	39,05	1.685,87	0,00	1.724,92	113.179,03	0,00	EUR
07/04/2022	5,50900	6.820,97	31,31	1.693,61	0,00	1.724,92	114.872,64	0,00	EUR
07/05/2022	5,50900	5.127,36	23,54	1.701,38	0,00	1.724,92	116.574,02	0,00	EUR
07/06/2022	5,50900	3.425,98	15,73	1.709,19	0,00	1.724,92	118.283,21	0,00	EUR
07/07/2022	5,50900	1.716,79	7,88	1.716,79	0,00	1.724,67	120.000,00	0,00	EUR
TOTALES			24.893,03	120.000,00	0,00	144.893,03		0,00	

Inscrita en el Registro Mercantil de Valencia, Tomo 8.341, Libro 6.620, Folio 104, inscripción 193. Sección General, Hoja: V-IT-274, CIF: A-14010342