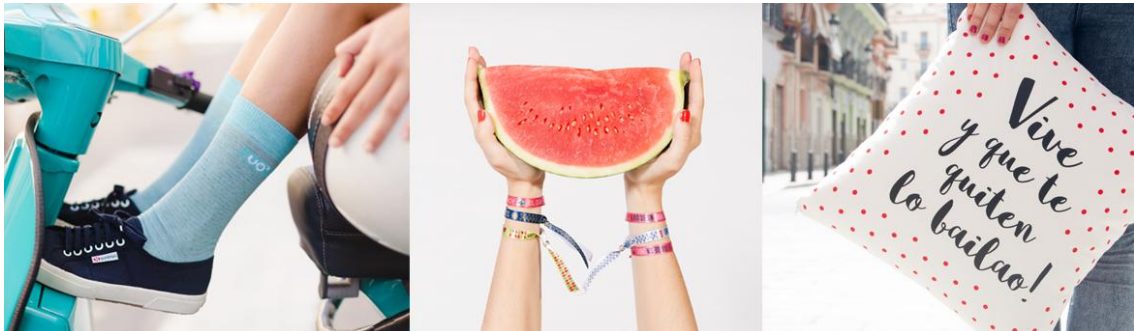




PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE DISEÑO GRÁFICO SITUADA EN VALENCIA



MIRYAM PÉREZ MARTÍNEZ

DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO

JULIO 2015

AGRADECIMIENTOS:

A mis padres, por ser el pilar fundamental en mi vida, por su apoyo incondicional en todo lo que hago y por sus constantes consejos.

A mi hermana, por dejar que forme parte de UO*.

A Aurelio, por su ayuda ofrecida en este proyecto.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. <i>Resumen.....</i>	<i>13</i>
1.2. <i>Objeto del TFC y asignaturas relacionadas</i>	<i>14</i>
1.3. <i>Objetivos</i>	<i>18</i>
1.4. <i>Metodología.....</i>	<i>20</i>
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN INICIAL	23
2.1. <i>Introducción</i>	<i>23</i>
2.2. <i>Motivación del TFC. La idea</i>	<i>24</i>
2.3. <i>Aproximación al sector.....</i>	<i>26</i>
2.4. <i>Cambios y evolución.....</i>	<i>36</i>
2.5. <i>Epílogo</i>	<i>38</i>
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	41
3.1. <i>Introducción</i>	<i>41</i>
3.2. <i>Análisis del Macroentorno: Factores político-legales. Factores económicos. Factores socioculturales. Factores tecnológicos.</i>	<i>42</i>
3.2.1. FACTORES POLÍTICO-LEGALES	43
3.2.2. FACTORES ECONÓMICOS	44
3.2.3. FACTORES SOCIOCULTURALES	53
3.2.4. FACTORES TECNOLÓGICOS	58
3.3. <i>Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas de Porter</i>	<i>60</i>
3.4. <i>Matriz DAFO-CAME.....</i>	<i>67</i>
3.5. <i>Análisis de la competencia</i>	<i>71</i>
3.6. <i>Epílogo</i>	<i>73</i>
4. OPERACIONES Y PROCESOS	77
4.1. <i>Introducción</i>	<i>77</i>
4.2. <i>Localización.....</i>	<i>77</i>
4.3. <i>Distribución en planta.....</i>	<i>79</i>
4.4. <i>Procesos y operaciones</i>	<i>82</i>
4.5. <i>Epílogo</i>	<i>84</i>
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	89
5.1. <i>Introducción</i>	<i>89</i>
5.2. <i>Forma jurídico-fiscal.....</i>	<i>89</i>
5.3. <i>Misión, visión y valores</i>	<i>95</i>

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

5.4.	<i>Descripción de los puestos de trabajo</i>	97
5.5.	<i>Organigrama</i>	104
5.6.	<i>Epílogo</i>	105
6.	PLAN DE MARKETING	109
6.1.	<i>Introducción</i>	109
6.2.	<i>Segmentación</i>	109
6.3.	<i>Marketing Mix</i>	111
6.4.	<i>Público objetivo</i>	125
6.5.	<i>Epílogo</i>	126
7.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	129
7.1.	<i>Introducción</i>	129
7.2.	<i>Balance de Situación</i>	132
7.3.	<i>Cuenta de Pérdidas y Ganancias</i>	139
7.4.	<i>Análisis de ratios</i>	148
7.5.	<i>Plan de inversión VAN-TIR</i>	151
7.6.	<i>Calendario de implantación. Gantt.</i>	153
7.7.	<i>Epílogo</i>	155
8.	CONCLUSIONES	159
	BIBLIOGRAFÍA	165
	ANEXOS	173

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Porcentaje Subsectores CCAA	29
Tabla 2: Tamaño medio Subsectores	29
Tabla 3: Relación Producto/Cliente.....	34
Tabla 4: PIB España 2014 y PIB per cápita 2014	47
Tabla 5: Evolución anual PIB España y PIB per cápita	47
Tabla 6: PIB per cápita trimestral.....	48
Tabla 7: IPC España Abril 2015	49
Tabla 8: IPC Anual España	49
Tabla 9: % Paro España	50
Tabla 10: Población residente en España.....	54
Tabla 11: Evolución de la Población en España	54
Tabla 12: Crecimiento poblacional por grupos de edad	55
Tabla 13: Evolución de la población residente en España 2013	55
Tabla 14: Evolución de la población residente en España 2014	56
Tabla 15: Matriz DAFO	68
Tabla 16: Matriz CAME.....	70
Tabla 17: Tipos de sociedades.....	90
Tabla 18: Inversión inicial inmovilizado	131
Tabla 19: Balance de Situación previsional Año 1, escenario realista	136
Tabla 20: Balance de Situación previsional Año 2, escenario realista	137
Tabla 21: Balance de Situación previsional Año 3, escenario realista	138
Tabla 22: Precio coste, precio venta y precio beneficios	139
Tabla 23: Previsión de ingresos, escenario realista.....	140
Tabla 24: Previsión de ingresos para los tres años	140
Tabla 25: Previsión de gastos anuales del personal.....	142
Tabla 26: Tabla de amortización del préstamo.....	143
Tabla 27: Previsión gastos fijos para tres años	145
Tabla 28: Amortización del inmovilizado material.....	146
Tabla 29: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional para tres años, escenario realista.....	146
Tabla 30: Ratios de liquidez.....	148
Tabla 31: Ratios de endeudamiento	149
Tabla 32: Ratios de Rentabilidad Económica	150
Tabla 33: Ratios de Rentabilidad Financiera	150
Tabla 34: Previsión de Flujos netos de caja.....	152
Tabla 35: Índice de rentabilidad.....	152
Tabla 36: Fecha de inicio, duración y fecha de terminación de las actividades	154

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución Oferta-Subsectores	27
Gráfico 2: Distribución Geográfica	28
Gráfico 3: Equipamiento Tecnológico	30
Gráfico 4: Volumen de Facturación.....	31
Gráfico 5: Distribución Geográfica de las Ventas.....	32
Gráfico 6: Motivos por los que se Exporta poco	33
Gráfico 7: % de Exportación	34
Gráfico 8: Tipo de Cliente al que se dirigen	35
Gráfico 9: Volumen de Negocio	36
Gráfico 10: Tasas variación Producto Interior Bruto.....	46
Gráfico 11: Comparativa Paro España Grupos 13-14.....	51
Gráfico 12: Tasa de Paro	52
Gráfico 13: Evolución número total de parados, total de la población activa y tasa de paro en los últimos trimestres en España	53
Gráfico 14: Evolución de la migración exterior de España por años.....	57
Gráfico 15: Inmigración de extranjeros por nacionalidad.....	57
Gráfico 16: Emigración de extranjeros por nacionalidad.....	58

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estudio Creativo UO	26
Ilustración 2: Cinco Fuerzas de Porter.....	61
Ilustración 3: Ubicación de “La Bamba” Coworking.....	78
Ilustración 4: Zona espacio Coworking “La Bamba”	79
Ilustración 5: Sala de reuniones	80
Ilustración 6: Zona de descanso	80
Ilustración 7: Zona atención al público	81
Ilustración 8: Ciclo de Operaciones.....	82
Ilustración 9: Organigrama.....	104
Ilustración 10: Las 4Ps del Marketing Mix.....	112
Ilustración 11: Vinilos	114
Ilustración 12: Láminas.....	115
Ilustración 13: Cojines	115
Ilustración 14: Salvamanteles	115
Ilustración 15: Pulseras	116
Ilustración 16: Calcetines	116
Ilustración 17: Llaveros	116
Ilustración 18: Bolsos	117
Ilustración 19: Estuches.....	117

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Ilustración 20: Kit de Cumpleaños.....	117
Ilustración 21: Kit de Parejas.....	118
Ilustración 22: Kit Amigo Invisible	118
Ilustración 23: Kit Amigas.....	118
Ilustración 24: Kit Papás	119
Ilustración 25: Kit Mamás.....	119
Ilustración 26: Saco de cigüeña para bebé.....	119
Ilustración 27: Bodas	120
Ilustración 28: Comunicación integrada	123
Ilustración 29: Diagrama de Gantt	154

CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN

- 1.1. Resumen**
- 1.2. Objeto TFC y asignaturas relacionadas**
- 1.3. Objetivos**
- 1.4. Metodología**

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

El siguiente **Trabajo Final de Carrera** consiste en un **Plan de Empresa** para el desarrollo y puesta en marcha de un Estudio de Diseño situado en la ciudad de Valencia. Esta empresa se dedica al *diseño gráfico*, diseño de producto, regalos personalizados, identidad corporativa, ilustración, maquetación y packaging. Se trata de una empresa de tipo minorista, en la que se va a vender el producto directamente al consumidor, y mayorista, donde se va a elaborar el producto y vender a grandes superficies para que lo distribuyan o vendan. El *objeto* de este proyecto es determinar su viabilidad.

Se ha tomado la decisión de realizar el proyecto sobre un Plan de Empresa, ya que éste ayuda a conocer qué pautas debe seguir la empresa para que sea viable y duradera en el tiempo, y permite descubrir posibles debilidades, para así proponer las alternativas más adecuadas para solucionarlas.

El Plan de Negocio se va a dividir en distintos puntos a analizar. En primer lugar, se va a realizar una introducción al *sector del diseño*, y más concretamente a los cuatro subsectores en los que se divide el diseño. En este capítulo también se van a tener en cuenta los antecedentes, los cambios y evolución en el tiempo y las cifras más importantes.

A continuación, un *análisis estratégico*, con un análisis del macroentorno, en el que se analizarán los factores que más influyen en su desarrollo, y un análisis del microentorno, dónde se estudiarán la competencia de la empresa. Para ello, se utilizarán distintas herramientas como las cinco fuerzas de Porter y la matriz DAFO-CAME.

En cuanto al *plan de operaciones*, se va a determinar la mejor ubicación de la empresa y su distribución en planta, para saber cuál es la que proporcionará mayor rendimiento. También se van a analizar las operaciones y los procesos llevados a cabo por los empleados de la empresa.

Otro de los aspectos importantes a tener en cuenta es la *forma jurídica* de la empresa. En el apartado de recursos humanos, estudiaremos la misión, visión y valores de la empresa, además se analizará el organigrama, especificando los puestos de trabajo y contenido de cada uno.

Respecto al *Marketing*, se va a definir qué estrategia va a seguir la empresa, describiendo el público objetivo que va a tener el negocio.

Por último, se realizará un *análisis económico-financiero*, con el que vamos a conocer la viabilidad económica del proyecto. Los datos necesarios para este análisis se van a obtener mediante el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias. Además

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

analizaremos la rentabilidad de la empresa mediante el análisis del VAN y de la TIR y el cálculo de unos ratios específicos. Por último, el diagrama de Gantt nos facilitará estudiar el tiempo que tardará la empresa en ponerse en funcionamiento.

El trabajo finalizará con unas *conclusiones* finales, destacando los puntos más importantes de cada apartado del plan de negocio.

1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

El objeto de mi Trabajo Final de Carrera es realizar un “Plan de Negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia”.

Mi motivación a la hora de realizar este proyecto ha sido principalmente, poder poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los cinco años de la carrera, y sobre todo, mi estancia en prácticas en esta empresa.

Para comenzar mi trabajo, como ya se ha indicado anteriormente, se analizará el sector al que pertenece el diseño, y los subsectores en los que está dividido, dando lugar a los cambios producidos a lo largo de la evolución del diseño.

Seguidamente, se va a hacer un análisis del macroentorno, teniendo en cuenta los factores que más influyen en la empresa, y además del microentorno, para conocer la competencia que existe.

Más tarde, se determinará cuál es la mejor localización para la empresa, así como la distribución en planta, las operaciones y los procesos llevados a cabo. Además, se va a establecer un plan de Marketing, en el que se van a desarrollar acciones comerciales.

Por último, se realizará un análisis económico-financiero, con el que conoceremos la proyección de la empresa y su viabilidad económica.

A continuación se detallan las asignaturas estudiadas a lo largo de la carrera que van a servir de apoyo para la elaboración de cada capítulo:

Capítulo del TFC	Antecedentes y situación inicial
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales Microeconomía Macroeconomía Economía española regional Economía española y mundial Economía de la empresa I

Breve justificación	<p>En este primer capítulo se va a realizar un análisis del sector al que pertenece la empresa objeto de nuestro estudio, examinando su evolución hasta la situación actual.</p> <p>Mediante el conocimiento de estas asignaturas, obtendremos una visión del espacio macroeconómico en el que se desarrolla el negocio y sus características más relevantes.</p>
---------------------	---

Capítulo del TFC	Análisis del entorno
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de la Empresa Economía de la empresa I
Breve justificación	<p>En el siguiente apartado se realiza un análisis del entorno de la empresa, tanto interno como externo, teniendo en cuenta aquellos factores que más pueden afectar a la actividad de la empresa.</p> <p>Para ello se van a utilizar las herramientas que nos ofrecen las asignaturas nombradas, como el análisis DAFO y CAME, las 5 fuerzas de Porter y en análisis PEST. Además se investigara acerca de la competencia directa.</p>

Capítulo del TFC	Operaciones y procesos
Asignaturas relacionadas	Dirección de Producción y Logística Sistemas Integrados de Información para la Gestión

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Breve justificación	<p>Mediante los conocimientos obtenidos en estas asignaturas, se establece cuales serán los procesos y operaciones que se van a realizar a la hora de ofrecer el producto así como la distribución en planta.</p> <p>Otro aspecto importante a determinar es la localización más idónea de nuestro negocio atendiendo a la zona que ofrezca mejores posibilidades.</p>
---------------------	--

Capítulo del TFC	Organización y Estructura
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección de Producción y Logística Economía de la empresa I Derecho de la empresa Dirección de Recursos Humanos</p>
Breve justificación	<p>Para establecer la forma jurídica que más se adecue a nuestro negocio, se utilizarán los conocimientos que ofrece la asignatura Derecho de la empresa. La asignatura Legislación Laboral y de la empresa nos informa de cómo se regulan legalmente las relaciones entre empresas y sus trabajadores.</p> <p>Adicionalmente aplicaremos los conocimientos obtenidos por la asignatura de Dirección de Recursos Humanos, respecto a la organización de personal que se va a llevar a cabo y sus condiciones.</p>

Capítulo del TFC	Plan de marketing
Asignaturas relacionadas	<p>Economía de la Empresa I Dirección Comercial Dirección Estratégica y Política de la Empresa Marketing en Empresas de Servicios</p>

Breve justificación	<p>En este capítulo se realizara el Marketing-Mix de la empresa, analizando sus variables comerciales: producto, precio, distribución y comunicación.</p> <p>Las asignaturas Dirección Comercial y Marketing en Empresas de Servicios nos ofrecen las herramientas necesarias para analizar el mercado y establecer un plan comercial adecuado.</p>
---------------------	---

Capítulo del TFC	Plan Económico-Financiero
Asignaturas relacionadas	<p>Contabilidad Financiera Contabilidad General y Analítica Matemáticas Financieras Dirección Financiera Economía de la empresa II</p>
Breve justificación	<p>Las asignaturas relacionadas con la contabilidad nos han proporcionado los conocimientos necesarios para poder realizar el Balance, la Cuenta de Resultados y poder analizar una serie de ratios en los que se reflejara la situación económico-financiera del proyecto.</p> <p>Además se va a estudiar la viabilidad económica del negocio planteando tres posibles escenarios: optimista, realista y pesimista.</p>

1.3. Objetivos

Es importante precisar qué es lo que se quiere lograr, es decir, cuáles son los objetivos que hay que llevar a cabo para la realización de este proyecto.

Objetivo principal 1: Antecedentes y situación inicial del sector.

Se va a realizar una aproximación al sector que pertenece la empresa, como ha sido su evolución en los últimos años y los cambios producidos.

Objetivo principal 2: Análisis del entorno.

Se va a realizar un análisis estratégico de la empresa, tanto del Macroentorno como del Microentorno.

Objetivo secundario 2.1: Análisis del Macroentorno. Tendremos en cuenta el análisis PEST, dónde se analizarán los factores exteriores que afectarán a la empresa.

Objetivo secundario 2.2: Análisis del Microentorno. Mediante las cinco Fuerzas de Porter, analizaremos los factores interiores que afectarán a la empresa.

Objetivo secundario 2.3: Análisis DAFO y CAME. Podremos visualizar la situación actual de la empresa y definiremos una estrategia a seguir.

Objetivo secundario 2.4: Análisis de la competencia. Identificaremos los principales competidores, más y menos potentes.

Objetivo principal 3: Operaciones y procesos.

Descripción de las operaciones y los procesos que se van a llevar a cabo a lo largo del ciclo de vida de la empresa.

Objetivo secundario 3.1: Localización de la empresa. Tomaremos una decisión de tipo estratégico en la que intervendrán una serie de factores que habrá que tener en cuenta.

Objetivo secundario 3.2: Desarrollar la distribución en planta. Una vez se tiene la ubicación del negocio, tendremos que saber cómo organizar el espacio dentro de él.

Objetivo secundario 3.3: Descripción de las operaciones y los procesos.

Objetivo principal 4: Organización y recursos humanos de la empresa.

Se detallará la forma jurídico fiscal que tomará la empresa, se definirá la misión, visión y los valores de la empresa, y se describirán los puestos de trabajo que se ocuparán.

Objetivo secundario 4.1: Definir forma jurídico-fiscal que mejor se adapte a la empresa.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Objetivo secundario 4.2: Definir la misión, la visión y los valores de la empresa. En toda empresa tienen que saber quiénes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

Objetivo secundario 4.3: Describir los puestos de trabajo con los que contará la empresa.

Objetivo secundario 4.4: Detallar el organigrama para poder ver de una forma más clara la posición que ocupará cada miembro de la empresa.

Objetivo principal 5: Realizar un Plan de Marketing.

Las estrategias en el Plan de Marketing definen como conseguir los objetivos de la empresa, por ello, definiremos la segmentación, el marketing mix y el público objetivo.

Objetivo secundario 5.1: Segmentación del mercado. Lo que buscamos es dividir el conjunto del mercado en pequeños grupos de consumidores que sean homogéneos, es decir, que compartan gustos y necesidades comunes.

Objetivo secundario 5.2: Definir Marketing Mix. Analizaremos cuatro variables como el producto, precio, distribución y comunicación.

Objetivo secundario 5.3: Definir el público objetivo. Para una empresa, es muy importante saber quiénes son los potenciales consumidores para destinar recursos en su captación.

Objetivo principal 6: Realizar un Plan Económico-Financiero.

Estudiaremos la viabilidad tanto económica como financiera de la empresa. Para ello, se realizará un análisis del balance de situación y de la cuenta de pérdidas y ganancias. Además se hará un análisis de ratios y un análisis del VAN y TIR.

Objetivo secundario 6.1: Realizar el Balance de Situación. Documento que va a informar sobre la situación patrimonial de la empresa.

Objetivo secundario 6.2: Realizar la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Documento que mostrará el resultado obtenido por la empresa.

Objetivo secundario 6.3: Análisis de ratios. Se calcularán una serie de ratios con los que podremos ver la rentabilidad de la empresa.

Objetivo secundario 6.4: Plan de inversión VAN-TIR. Se analizarán las inversiones realizadas y se estudiará la viabilidad del proyecto.

Objetivo secundario 6.5: Calendario de implantación, Gantt.

Objetivo principal 7: Concluiremos sobre la viabilidad del proyecto.

1.4. Metodología

Para poder llevar a cabo los objetivos nombrados anteriormente, es necesario obtener información de fuentes primarias y secundarias. Una fuente primaria es una referencia de primera mano que proporciona información original a la investigación, indican los hechos en base a la experiencia y están muy cerca al tema de estudio. Y una fuente secundaria parte de conclusiones basadas en fuentes primarias, no tienen un conocimiento de primera mano, por lo que se basan en un conocimiento que proviene de las fuentes primarias de información.

Las fuentes primarias que hemos utilizado han sido INE (Instituto Nacional de Estadística), IDEPA, Federación Española de Entidades de Promoción de Diseño (FEEPD) y sobre todo, documentos originales de la empresa UO*Estudio.

Por otro lado, se han utilizado fuentes secundarias como libros, enciclopedias, informes, investigaciones y consultas electrónicas.

Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación.

CAPÍTULO 2.

ANTECEDENTES Y SITUACIÓN INICIAL

- 2.1. Introducción**
- 2.2. Motivación del TFC. La idea**
- 2.3. Aproximación al sector**
- 2.4. Cambios y evolución**
- 2.5. Epílogo**

2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN INICIAL

2.1. Introducción

Hoy en día, España es una economía de servicios. Suponen alrededor del 70% de la economía española, tanto desde el punto de vista del número de ocupados como por su contribución al PIB.

Según datos de Contabilidad Nacional del INE, el sector servicios ha ido adquiriendo una importancia creciente con el transcurso del tiempo, pasando de representar el 71,5% del PIB en 2012, el 72,1% en 2013, al 74,4% en 2014, ganando participación en el PIB los servicios.

El **diseño** se integra dentro del sector servicios, que engloba aquellas actividades destinadas a apoyar a las empresas en sus funciones, buscando promover su competitividad.

El subsector del diseño ha crecido durante los últimos años y se ha consolidado como un ámbito dónde la creatividad tiene mucha importancia y dónde ha habido un proceso de tecnificación creciente, manteniendo siempre la preocupación por la innovación continua. Son cuatro los **subsectores** que abarca el diseño: diseño gráfico, diseño de producto, diseño de interiores y diseño de moda.

La búsqueda de una frase, una palabra, una forma, un color... Algo que nos haga percibir, sentir y recordar de manera especial. Es el continuo trabajo del *diseño gráfico*, objeto de nuestro estudio, que es una disciplina y profesión que tiene el fin de idear y proyectar mensajes a través de la imagen. Al diseño gráfico también se le llama “comunicación visual”, debido a que extraña una relación con la comunicación como ciencia teórica y disciplina gráfica.

Se trata de un sector fuertemente atomizado por el continuo desarrollo de herramientas informáticas sofisticadas de diseño.

✚ Podemos mencionar varios **software** orientados al diseño gráfico:

-Adobe Photoshop es una aplicación para la creación, edición y retoque de imágenes. Es desarrollado por la compañía Adobe Systems. Es líder mundial del mercado y es un buen dominante de este sector.

-Adobe Illustrator es una aplicación para realizar gráficos vectoriales. Está destinado a la creación artística de dibujo y pintura para ilustración.

-Indesign es una aplicación para la composición digital de páginas y dirigida a diseñadores gráficos y maquetadores profesionales.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

De la interpretación, ordenamiento y presentación de los mensajes visuales se encarga el *diseñador gráfico*. Este trabajo tiene que ver con la planificación y estructuración de las comunicaciones, con su producción y evaluación.

Debe dominar las herramientas informáticas y tecnológicas que se utilizan actualmente con el fin de responder a la demanda de servicios de diseño. La creatividad, la innovación y el pensamiento lateral (estudio y difusión en el área de la psicología individual y social) son habilidades clave para el desempeño laboral del diseñador gráfico.

El diseño se aplica en todos los ámbitos y se encuentra por todas partes. Las posibilidades del diseño gráfico son infinitas, ya que cada vez son más los campos en los que se emplean elementos creados a través del ordenador.

El sector del diseño es muy dinámico, con capacidad de mover economía en torno a él y utilizando distintas empresas y servicios que colaboran en conseguir el objetivo final.

A continuación, vamos a realizar una aproximación al sector, como es su situación actual y como ha sido su evolución a lo largo de los años.

2.2. Motivación del TFC. La idea.

Todo comenzó cuando entregaron el trabajo final de carrera de Arquitectura en la Universidad Politécnica de Valencia. ¿Y ahora qué? Pasaban los días pensando en que hacer, que sería de su futuro, sus proyectos, sus noches en vela dibujando sin parar...

La culpa la tenía la crisis, la crisis del ladrillo de la que tanto se hablaba. En la economía había deceleración y era posible su entrada en recesión. Se dejó de construir, tanto el sector público como privado. Cuando estudiaban todo eran construcciones y grúas por todas partes, ¿pero esto cuánto va a durar? En las noticias salían pisos construidos y la mayor parte en poder de los bancos por impagos, por lo que la construcción tardaría años en reactivarse y nunca como se acababa de vivir en ese ciclo. El boom inmobiliario ya había pasado, habían llegado tarde.

Entonces se les ocurrió la idea de crear algo, no podían quedarse de brazos cruzados. Dieron el paso y crearon ARQUO, con el fin de poder diseñar proyectos de arquitectura en los que tanto tiempo habían invertido aprendiendo y así demostrar lo que les llenaba. Pero el mercado y la demanda iban por otro lado, pocos proyectos de arquitectura, mucha exigencia para los mismos, y pocas posibilidades en el horizonte.

La ilusión, creatividad y las ganas de crear cosas con un punto distinto, seguían muy presentes, con lo que decidieron crear una parte creativa dentro de *Arquo*. Se llamaría UO. Un gesto pequeño, sencillo, tan rápido y obvio como eliminar el prefijo (*-arq*) estaba a punto de convertirse en algo que iba a dar unas alegrías muy grandes.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Empezaron poco a poco, convirtiendo en despacho una habitación de un piso compartido en el centro de Valencia. El primer producto que lanzaron al mercado fueron unas pulseras con frases que transmitían optimismo, como dice el propio slogan de UO: *“Llena tu muñeca de alegría y buen rollete”*. Una primera inversión de doce euros, en la que estamparon unas cuantas pulseras y las vendieron en pocas horas a través de internet.

Estuvieron en ese espacio por poco tiempo, ya que se les quedó pequeño en pocos meses, debido al éxito que tuvieron. UO empezaba a tomar forma, comenzaron la búsqueda del lugar perfecto para tener un estudio, y lo encontraron.

Frente al Mercado de Ruzafa, un pequeño edificio de principios de siglo pasado. Techos muy altos, suelos hidráulicos, y mucha luz, era justo el escenario que buscaban para el estudio UO. El piso estaba vacío, pero llenaron la mente de imaginación y dijeron casi al unísono: *“nos los quedamos”*. En poco tiempo convirtieron ese lugar en un estudio mágico e increíble, lleno de creatividad, de diseño, de rincones con encanto... Y poco a poco, de gente.

Empezaron a crecer rápidamente como empresa y a diseñar productos sin parar. Se basan en el diseño gráfico, diseño de producto, regalos personalizados, identidad corporativa, ilustración, maquetación y packaging.

Gracias a eso, yo puedo realizar mi proyecto final de carrera sobre él, sobre UO. Con el que recordaré, como poco a poco han sido capaces de llevarlo hacia delante, dejando atrás *“la generación perdida”* de la que tanto se hablaba y dando lugar a la generación que se reinventa, que agudiza el ingenio hasta dar con ese *“algo que se lleva dentro y que aportar al mundo”*. Fueron y siguen siendo valientes, dando el paso y confiando en ellas mismas. Ellas son Elena y Marta. Dos chicas que si por si solas tienen ideas estupendas, y juntas explotan la creatividad.

Como dice **“El economista”**: El diseño gráfico se ha convertido en una de las principales fuentes de autoempleo. Se está convirtiendo en un semillero de microempresas para los profesionales formados en el ámbito de las nuevas tecnologías, con muchas áreas de actividad: diseño gráfico, animación, animación en 3D, infografía, diseño de páginas web... Por su propia naturaleza y el perfil profesional, se trata de un sector muy atomizado, formado en su mayor parte por profesionales independientes y microempresas, constituidas por uno o varios emprendedores con experiencia previa en el sector que dominan la actividad y controlan todo el proceso, desde el diseño inicial hasta la presentación del producto acabado.

Y con este plan de empresa, analizando la viabilidad económica-financiera, pretendo conseguir mediante el análisis, una respuesta coherente a la decisión de implantar el estudio en Valencia.

Ilustración 1: Estudio Creativo UO



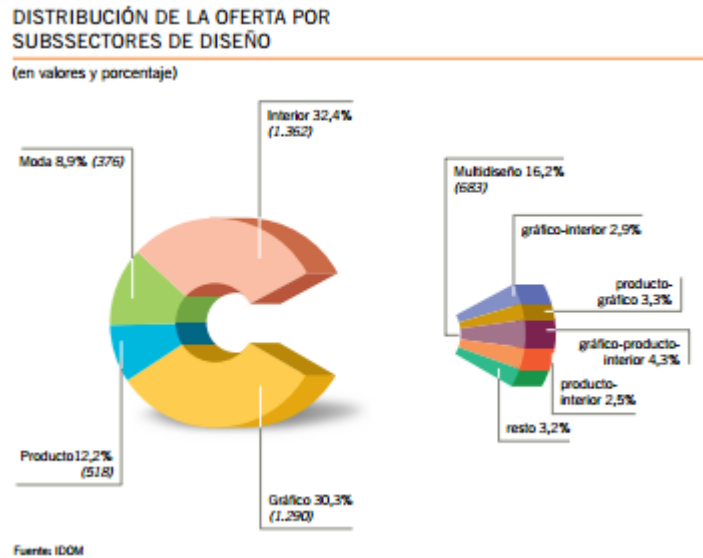
FUENTE: Elaboración propia 2015

2.3. Aproximación al sector

El diseño se puede considerar una realidad subsectorizada. Si se compara el diseño con otros sectores económicos, se observan varias diferencias. Mientras existen sectores compactos, con fácil identificación de los actores principales y con tamaño similar de las empresas, el sector del diseño no dispone de una estructura clara, ya que presenta una amplia diversidad de posiciones y de tamaño, y al estar formado en su mayor parte por profesionales independientes y microempresas, hace que las fuentes de información existentes sean dispersas y que la recopilación de la oferta de diseñadores dependa más de la voluntad de ellos mismos o de centros de promoción de diseño, que de una labor censal propiamente dicha.

El sector de servicios de diseño en España ocupa a un colectivo de aproximadamente 4.000 empresas, estudios y autónomos, con cerca de 20.000 diseñadores profesionales, distribuidos de la siguiente forma: producto (12,2%), gráfico (30,3%), interiores (32,4%), moda (8,9%) y multisectorial (16,2%).

Gráfico 1: Distribución Oferta-Subsectores



FUENTE: IDOM, 2015

Una gran parte de los diseñadores se dedica a varios subsectores. La oferta de diseñadores de interior y gráfico abarca más de las dos terceras partes del sector. Estos subsectores son los que han experimentado un mayor crecimiento en los últimos años, y al tratarse de un sector bastante amplio, la competencia será fuerte y contará con una gran demanda de mercado. El diseño de interior ha sido determinante la abundancia de franquicias y cadenas hoteleras que incorporan el diseño de interiores y que han producido un efecto de arrastre en otros sectores (restauración, servicios, oficinas, etc.). En el caso del diseño gráfico, los avances tecnológicos han permitido, no sólo que el sector crezca en cantidad debido a la aparición de nuevos productos, sino en calidad y permitiendo, además, tener un mayor control durante todo el proceso de diseño. El resto del sector lo componen el diseño de moda, el diseño de producto, y el diseño multisectorial, referido éste a las demás actividades de diseño con menor peso.

El **diseño de producto** es una actividad proyectual, tecnológica y creativa, en la que se consideran y resuelven los problemas, necesidades y requisitos que inciden en la formalización de un producto, determinan su calidad industrial y permiten su adecuada inserción en el mercado. El diseño de producto es una actividad muy vinculada a la industria, y se considera una variable fundamental para la creación de ventajas competitivas en las empresas de carácter industrial.

El **diseño gráfico** se ocupa de proyectar, programar y realizar comunicaciones visuales destinadas a poder transmitir mensajes a una comunidad de receptores. Se encuentra en continuo cambio debido a la introducción de nuevas tecnologías.

El **diseño de interiores** se ocupa de proyectar los espacios que habitamos, contribuyendo a mejorar la productividad y el confort de los lugares donde se

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

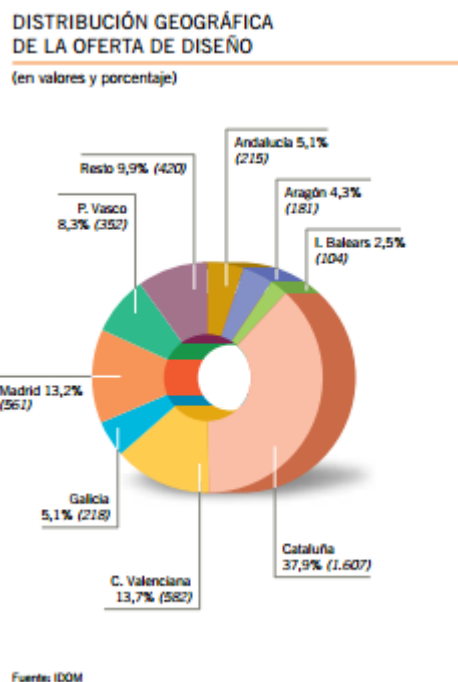
desarrollan distintas actividades empresariales, comerciales o domésticas. Actúa sobre factores físicos, ambientales, sociales y emocionales.

El **diseño de moda** se ocupa de proyectar los elementos y prendas que vestimos. En su desarrollo intervienen diversos factores, como las necesidades humanas, la tecnología, el contexto socioeconómico y las concepciones estéticas que reflejan las características de una sociedad.

En cuanto a la localización geográfica de la oferta de diseño en España, se puede decir que está muy concentrada. En efecto, casi dos tercios de la oferta (65%) se concentra en tres Comunidades Autónomas, siendo Cataluña la comunidad del diseño por excelencia. Esta comunidad acoge al 37,9% de la oferta de diseño española, seguida a gran distancia por la Comunidad Valenciana con el 13,7% y la Comunidad de Madrid, donde también se localiza un 13,2% del total de la oferta.

Atendiendo al peso que tienen las Comunidades Autónomas en cada uno de los cuatro subsectores de diseño, nos encontramos con que Cataluña se sitúa en la primera posición para los cuatro subsectores.

Gráfico 2: Distribución Geográfica



FUENTE: IDOM, 2015

La Comunidad Valenciana ocupa el segundo puesto en cuanto a oferta de diseño de producto y moda, y el tercer puesto en diseño gráfico y diseño de interior. La

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Comunidad de Madrid destaca en diseño de interiores y gráfico dedicando el segundo lugar. El País Vasco ocupa el tercer puesto en cuanto a oferta de diseñadores de producto. Y Galicia se posiciona en el tercer puesto de diseño de moda.

Tabla 1: Porcentaje Subsectores CCAA

Diseño gráfico	Diseño interior	Diseño de producto	Diseño de moda
Cataluña (42,7%)	Cataluña (23,5%)	Cataluña (43,7%)	Cataluña (45,4%)
Madrid (17,6%)	C. Madrid (12,1%)	C. Valenciana (16,6%)	C. Valenciana (19,0%)
C. Valenciana (13,8%)	C. Valenciana (11,8%)	País Vasco (10,6%)	Galicia (7,9%)
P. Vasco (7,9%)	País Vasco (10,5%)	C. Madrid (10,3%)	I. Balears (7,1%)
Aragón (4,1%)	Andalucía (9,6%)	Galicia (7,6%)	C. Madrid (6,3%)

Fuente: IDOM

FUENTE: IDOM, 2015

Esta distribución refleja una gran influencia del tejido empresarial de una zona sobre el tipo de diseño instalado en la misma. Es decir, la estructura productiva de una zona determina el tipo de diseño implantado. De esta forma, la oferta de diseño de moda se instala en sus mercados naturales (Cataluña, Comunidad Valenciana y Galicia).

La oferta de diseño de producto hace lo propio en Cataluña, Comunidad Valenciana, País Vasco y Madrid y, por último, la oferta de diseño gráfico y de interiores se localiza en mayor medida en aquellas comunidades donde están instaladas las grandes empresas de servicios que son las que más demandan este tipo de diseño.

○ TAMAÑO DE LA EMPRESA

El sector del diseño está dirigido en gran medida por profesionales independientes (free-lance) y pocos estudios propios con una plantilla superior a 15-20 empleados.

Tabla 2: Tamaño medio Subsectores

	Industrial	Interiores	Gráfico	Textil
Profesionales independientes (1)	48%	46%	34%	62%
Profesionales con estudio propio (2)	33%	37%	40%	13%
Empresas de servicio de servicio de diseño	19%	17%	26%	25%

Fuente: IDOM

1. Autónomos

2. Estudios bajo la norma jurídica de Sociedad Limitada, formados, generalmente, por dos profesionales. No suelen disponer de más estructura que ellos mismos.

FUENTE: IDOM, 2015

El tamaño medio de la empresa es muy reducido, configurando un sector formado por microempresas, con un tamaño medio que no llega a los cinco empleados y dónde la práctica de subcontratación es bastante habitual, con una facturación alrededor de

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

unos 300.000 euros/año por servicios de diseño. Cuentan con unos gastos de estructura pequeños, como el alquiler de local, secretaría y material de oficina.

Falta de gestión empresarial, escasa representación por parte del titular del estudio y malas experiencias vividas en los últimos años (muchos tuvieron que cerrar o reducir su plantilla) son varios factores que afectan a la estructura del sector y que pesan mucho a la hora de plantearse un crecimiento futuro.

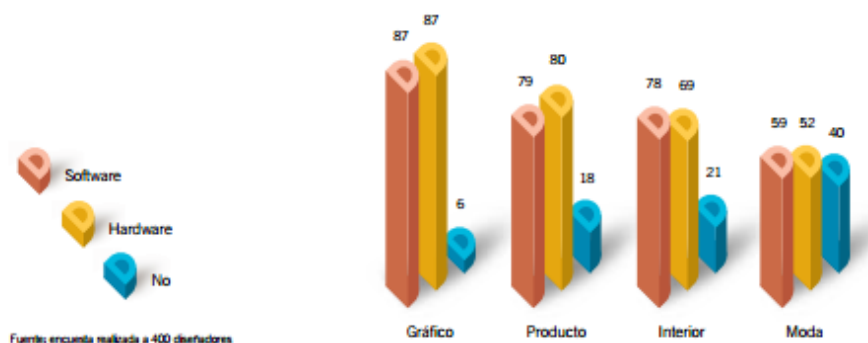
Esta estructura del sector es habitual en el resto de Europa, salvo en tres países: Gran Bretaña, Alemania e Italia, que cuentan con estudios de diseño más grandes y estructurados (hasta 200 empleados), que les permite tener una actividad exportadora muy relevante.

○ GRADO DE EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO

El impacto de las nuevas tecnologías es esencial en el sector diseño, no sólo por las nuevas posibilidades que ofrece, sino por la reducción de tiempos y costes que su utilización conlleva. En general, el nivel de equipamiento tecnológico de los estudios de diseño es alto. La presencia de programas específicos de diseño gráfico es algo habitual en la mayoría de los estudios. En cuanto a equipos informáticos, casi todos cuentan con ordenadores, más o menos actuales.

Gráfico 3: Equipamiento Tecnológico

DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS ESPECÍFICOS DE DISEÑO



FUENTE: IDOM, 2015

La utilización en el resto de subsectores también es elevada, aunque el diseñador de moda todavía utiliza mucho como base de herramienta, el dibujo/boceto.

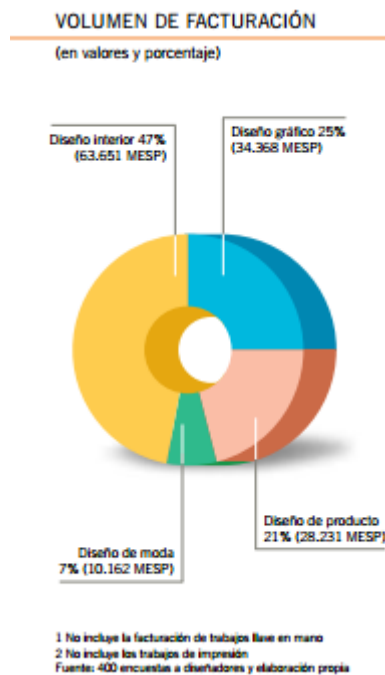
| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

○ VOLUMEN DE VENTAS

La facturación del sector ronda los ocho millones de euros. Esta estimación puede tener algunos sesgos, ya que es difícil en muchos casos apreciar qué parte de la facturación corresponde en exclusiva a servicios de diseño y cuál a gestión de llave en mano (diseñadores de interiores que facturan por proyectos completos, diseñadores que facturan los servicios de imprenta, etc).

Por ello, las estimaciones realizadas están basadas en las cifras de facturación facilitadas por profesionales/empresas encuestadas, y además con información sobre la facturación de profesionales del sector (free-lance y trabajadores por cuenta ajena) y sobre el tamaño medio de las empresas.

Gráfico 4: Volumen de Facturación



FUENTE: IDOM, 2015

○ DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS VENTAS

La proximidad entre el cliente y el diseñador juega un papel fundamental en el sector, especialmente en los servicios de diseño gráfico e interior. Al profesional de diseño le cuesta mucho delegar la acción comercial en otra persona, cree que es difícil que alguien pueda transmitir sus ideas y su creatividad.

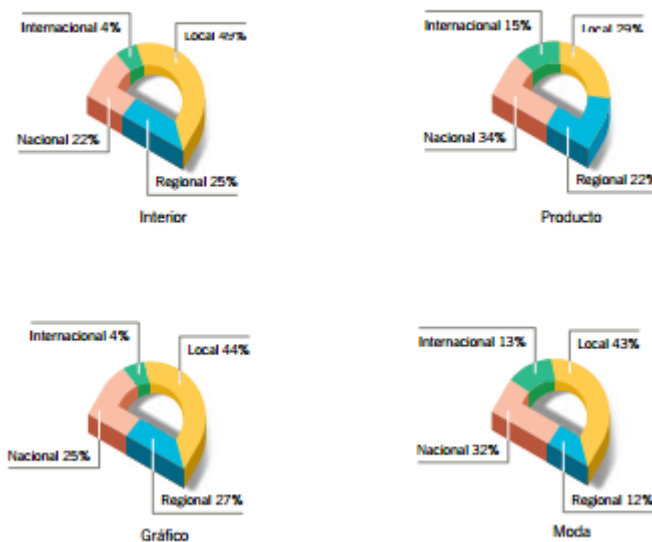
| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Aproximadamente, la mitad de la facturación de diseño gráfico y de interiores se produce en el entorno local del diseñador. El diseño de producto se mueve más a nivel **nacional** como consecuencia de la concentración de los clientes en determinadas Comunidades Autónomas (Cataluña, País Vasco y Valencia principalmente), y a la mayor especialización de la oferta que hace que el diseñador busque su sector industrial objetivo.

En cuanto al mercado **internacional**, únicamente el diseño de producto y el de moda se muestran algo dinámicos con un 15% y 13%, respectivamente, de sus ventas en el exterior.

Gráfico 5: Distribución Geográfica de las Ventas

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS VENTAS



Fuente: encuesta realizada a 400 diseñadores

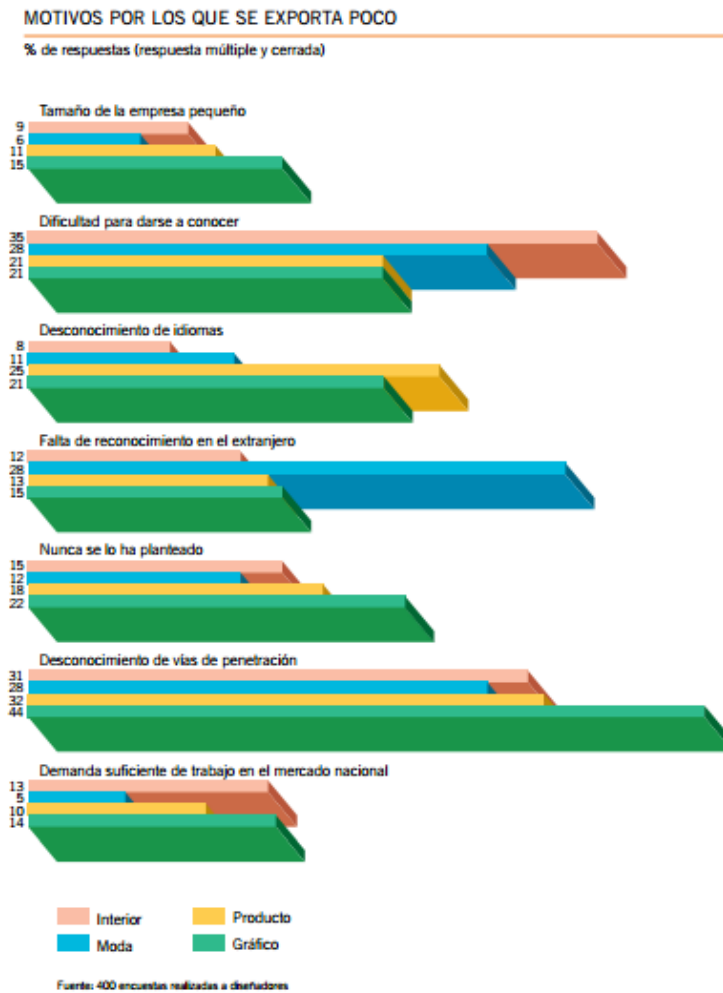
FUENTE: IDOM, 2015

En torno al 30% de los diseñadores de producto y de moda, han ofrecido sus servicios fuera de nuestras fronteras, y un 18% de los diseñadores gráficos también. Los interioristas son los que menos se han introducido, como consecuencia de los costes de desplazamiento y la dificultad para encontrar en el país de destino los proveedores necesarios para la ejecución de las obras.

Son varias las causas que justifican el ámbito de actuación localista del sector: desconocimiento de las vías de penetración en el exterior, desconocimiento de idiomas, dificultades para darse a conocer en el extranjero, falta de reconocimiento en

el extranjero, demanda suficiente de trabajo en el mercado nacional, tamaño pequeño de la empresa, o simplemente porque no se lo han planteado.

Gráfico 6: Motivos por los que se Exporta poco



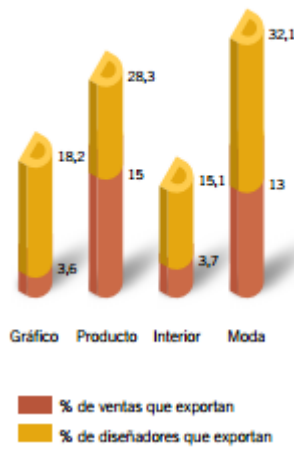
FUENTE: IDOM, 2015

Sólo se exporta en casos puntuales. La cifra de exportación del sector se ha estimado por debajo de los seis millones de euros.

Las acciones de promoción como ferias, exposiciones o publicaciones, o la realización de estudios sobre la demanda potencial de diseño en el exterior, sobre qué sectores demandan y qué productos se tienen que dirigir, son unas de las medidas que impulsarían mayores salidas al extranjero.

Gráfico 7: % de Exportación

% DE EXPORTACIÓN
(DISEÑADORES Y VENTAS)



FUENTE: IDOM, 2015

○ PRODUCTO/CLIENTE

El diseñador español abarca una amplia tipología de productos, lo que le permite ofrecer un servicio más global pero poco especializado, sobre todo en diseño gráfico y de interiores, debido a que muchos diseñadores trabajan en diferentes subsectores del diseño. Por lo tanto, se advierte una oferta generalista que se adapta en gran medida a los requerimientos del cliente.

Tabla 3: Relación Producto/Cliente

Gráfico	(1)	(2)	Interiores	(1)	(2)
Editorial	26%	62%	Hábitat	19%	51%
Imagen corporativa	22%	63%	Colectividades	32%	45%
Publicidad	15%	41%	Exposiciones	15%	33%
Envases	11%	37%	Puntos	5%	18%
Multimedia, pag. web	8%	22%	Escaparatismo	2%	20%
Ilustración	7%	24%	Otros	27%	20%
Otros	11%	14%			

Producto	(1)	(2)	Moda	(1)	(2)
Mobiliario	34%	54%	Vestido	31%	28%
Iluminación	9%	25%	Calzado	12%	16%
Electrodomésticos	6%	13%	Tejidos	15%	17%
Bienes de equipo	5%	9%	Complementos	7%	15%
Automoción	6%	10%	Estampado	4%	8%
Equipamiento urbano	5%	3%	Bisutería, joyería	6%	18%
Hogar, oficinas	7%	10%	Otros	25%	15%
Juguetes	3%	4%			
Herramientas	2%	12%			
Otros	23%	26%			

(1) Volumen de negocio dedicado a cada actividad (suma = 100)

(2) % de diseñadores que se dedican a las diferentes actividades
(respuesta múltiple)

FUENTE: IDOM, 2015

DISEÑO GRÁFICO

- Oferta amplia de diseñadores para la mayor parte de actividades; valores por encima del 25% de los diseñadores para cada tipo de actividad (columna 2).
- Oferta poco concentrada en una actividad (el volumen de negocio se reparte bastante entre las diferentes actividades) (columna 1).

DISEÑO DE MODA

- Volumen de facturación bastante centrado en el sector ropa.
- Oferta aceptable para la mayor parte de las actividades.

DISEÑO DE PRODUCTO

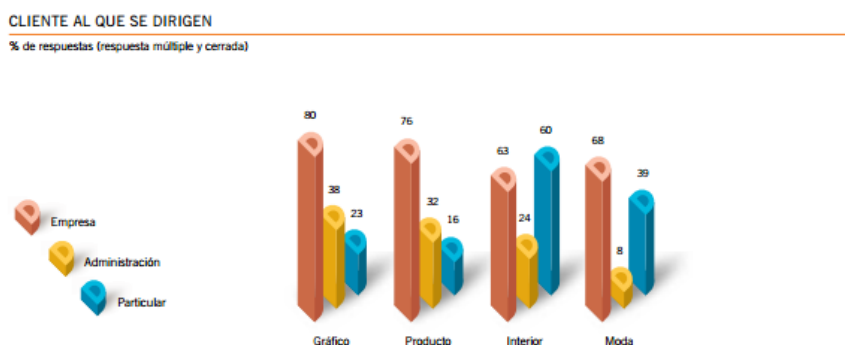
- Oferta especializada pero algo reducida en las diferentes actividades, valores en torno al 10% (columna 2) excepto para el sector mobiliario e iluminación. Estos valores indican que el diseñador de producto español se dirige fundamentalmente a aquellos sectores en los que la estética prevalece sobre otros factores del diseño (funcionamiento, fabricación, calidad, etc.)

DISEÑO DE INTERIOR

- Oferta muy variable para actuar en una u otra actividad, aunque bastante centrada en el hábitat y colectividades. Cabe resaltar que si bien el hábitat mueve a más diseñadores que el sector de colectividades (51% frente a 45%), la facturación que se produce en este último es muy superior como consecuencia de la mayor cuantía económica de los proyectos (administración, hoteles, teatros, etc.)

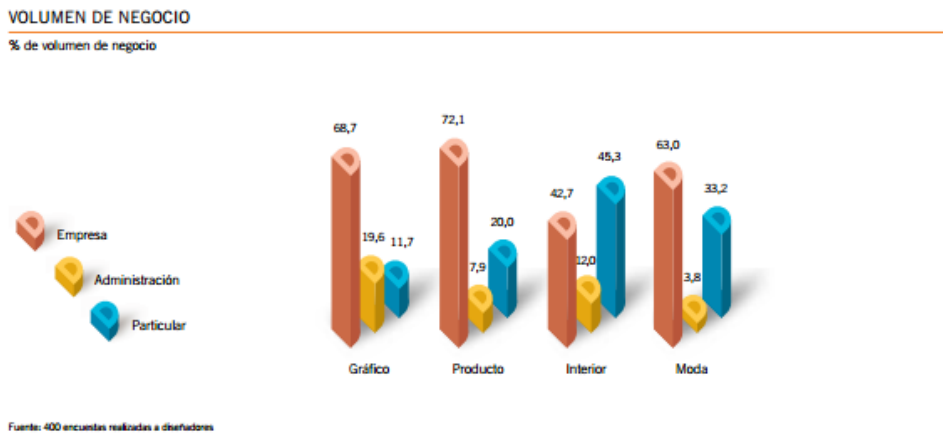
En cuanto al **tipo de cliente** que contrata diseño (empresa, administración o particular), la empresa es el cliente más habitual, aunque la Administración Pública cobra especial importancia como demandante de diseño gráfico (38%) y los particulares como consumidores de diseño de interiores (60%). En **volumen de negocio** la empresa es, con gran diferencia, el sector que más diseño absorbe.

Gráfico 8: Tipo de Cliente al que se dirigen



FUENTE: IDOM, 2015

Gráfico 9: Volumen de Negocio



FUENTE: IDOM, 2015

2.4. Cambios y evolución

El diseño, tal como debemos entenderlo actualmente, surge de las múltiples combinaciones que ofrecen estos cuatro conceptos clave:

- ❖ dimensión formal
- ❖ funcionalidad
- ❖ innovación
- ❖ estrategia empresarial

Las empresas evolucionan de la innovación lineal a la innovación incremental, se consolidan el diseño y la innovación centrada en el usuario. Los enfoques actuales están superando el modelo lineal clásico de la innovación (investigación, invención, innovación y difusión) para pasar a una visión más amplia donde destaquen la importancia de las innovaciones incrementales, ya que con mejoras contribuyen al aumento de la eficiencia o de la satisfacción del cliente de los productos/procesos.

Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Una condición esencial de la innovación es su aplicación exitosa a un nivel comercial, porque no solamente vale inventar algo, sino también ofrecer productos y servicios diferenciales tanto en su diseño visual como características y servicios innovadores que ofrecen los productos, además de una satisfactoria introducción en el mercado.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Hay que tener en cuenta que hablamos de una disciplina joven que poseía muy poca bibliografía hasta principios de la década de 1990, produciéndose un *boom* a partir del siglo XXI, producto de la masividad de las computadoras personales y de condiciones internacionales más favorables a la utilización de las técnicas de diseño en comunicación visual.

La definición de la profesión del diseñador gráfico es más bien reciente, en lo que refiere su preparación, su actividad y sus objetivos. Aunque no existe consenso acerca de la fecha exacta en la que nació el diseño gráfico, algunos lo datan durante el período de entreguerras. Otros entienden que comienza a identificarse como tal para finales del siglo XIX. Puede argumentarse que comunicaciones gráficas con propósitos específicos tienen su origen en las pinturas rupestres del Paleolítico y en el nacimiento del lenguaje escrito en el tercer milenio a. de C. Pero las diferencias de métodos de trabajo, ciencias auxiliares y formación requerida son tales que no es posible identificar con claridad al diseñador gráfico actual con el hombre de la prehistoria, con el xilógrafo del siglo XV o con el litógrafo de 1890. Se podría constatar que desde el paleolítico se pueden encontrar muestras de esta actividad. Más adelante, la creación de la imprenta fue un elemento que benefició en gran medida la ampliación de la práctica de los diseños gráficos.

A partir del siglo XX se generó un auge de publicaciones y composiciones gráficas, por parte de revolucionarios y de artistas que querían transmitir sus opiniones. Con el paso de los años las técnicas se han desarrollado y evolucionado gracias a los avances e innovaciones en cuanto a impresión y fotografía.

A día de hoy, el diseño gráfico se efectúa mediante instrumentos digitales. Gracias a la magnitud y cantidad de canales comunicativos y a las metodologías de producción, el diseño gráfico se ha convertido en un elemento indispensable. El diseño gráfico tiene como función provocar alguna sensación o transformación al público destinado.

El diseño es hoy un elemento clave de competitividad, capaz de aportar un elemento tan fundamental en este campo como la necesaria diferenciación del producto en un mercado en el que la competencia la convierte en una tarea cada vez más difícil. Pero es que el diseño también va a contribuir a esta diferenciación fundamental por su aportación en la obtención de productos más innovadores y eficientes.

Un **sector** que abarca todas las posibles especializaciones del diseño, desde las orientadas al diseño de interiores, en las que presenta una clara especialización, hasta las de moda y textil, con una enorme capacidad mediática, pasando por comunicación y marca, producto, o digital y multimedia.

2.5. Epílogo

A raíz del análisis del sector del diseño, podemos concluir que el sector del diseño a pesar de tener ámbitos bastante innovadores y creativos, están llevando a cabo un proceso de tecnificación cada vez más elevado en cuanto al uso, no sólo del ordenador, sino de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

Al igual que otros sectores económicos, hace falta que el subsector del diseño se internacionalice con el fin de ampliar su abanico de oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, es necesario que las empresas del sector centren su estrategia en el desarrollo de su presencia en el mercado internacional, y además que los profesionales del sector se orienten hacia una formación con un perfil mucho más internacional.

Por lo tanto, el diseño en España, ha experimentado una evolución positiva en los últimos años. La calidad del diseño ha mejorado notablemente debido a una mayor competencia en el sector y a la repercusión de las nuevas tecnologías, sobretodo en el subsector de diseño gráfico, que pertenece a un sector relativamente reciente, de pequeñas dimensiones, muy atomizado y centrado en la relación producto/cliente. De esta forma, se puede decir que el diseño español es competitivo a nivel europeo.

CAPÍTULO 3.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- 3.1. Introducción**
- 3.2. Análisis del Macroentorno: Factores**
- 3.3. Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas de Porter**
- 3.4. Matriz DAFO-CAME**
- 3.5. Análisis de la competencia**
- 3.6. Epílogo**

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Introducción

En una empresa siempre se tienen que tener en cuenta los elementos del entorno, tanto externos como internos, ya que éstos pueden afectar a la situación de la organización. Es posible que se deriven oportunidades y amenazas que la empresa tendrá que aprovechar o evitar de cara al intercambio en el mercado.

Es importante realizar un estudio en profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que se tendrá que enfrentar la empresa. Este análisis se realiza en dos ámbitos: el **Macroentorno** y el **Microentorno**.

Consideramos Macroentorno a todas aquellas variables que pueden inferir en el funcionamiento de la empresa, pero no dependen de la actividad comercial, sino de factores ajenos que afectan tanto a la empresa como a la sociedad en su conjunto. Por otro lado, el Microentorno engloba aquellos factores que influyen de manera inmediata en los resultados de la empresa.

En primer lugar, se va analizar el Macroentorno, teniendo en cuenta los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos, recogidos en el *análisis PEST*.

Seguidamente se procederá al análisis del Microentorno, a través del *modelo de las cinco fuerzas del Porter*: poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutivos y rivalidad entre competidores.

Por último, se estudiará el *análisis de la competencia*, con las empresas más similares, que ofrezcan productos parecidos y al mismo público objetivo.

3.2. Análisis del Macroentorno: Factores político-legales. Factores económicos. Factores socioculturales. Factores tecnológicos.

En este apartado vamos a realizar un análisis estratégico externo para describir el entorno en el que se desenvolverá la empresa. El análisis PEST es una herramienta que sirve para definir la posición estratégica de la empresa, a través de una serie de factores:

- ❖ **POLÍTICO-LEGALES:** Se refieren a la legislación del fomento empresarial, las leyes de protección del medioambiente, las políticas impositivas, regulaciones sobre el comercio exterior, regulaciones sobre el empleo, promociones o restricciones de determinada actividad comercial, industrial o financiera, estabilidad gubernamental, entre otros.
- ❖ **ECONÓMICOS:** Entre las variables económicas, tenemos evolución del PIB, tasas de interés, oferta monetaria, inflación, desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo y ciclos económicos.
- ❖ **SOCIOCULTURALES:** Destacan evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo y patrones culturales.
- ❖ **TECNOLÓGICOS:** Abarcan gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de la industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología, entre otros.

El análisis PEST se presenta como una herramienta de gran utilidad para el análisis del entorno, muy apropiada para comprender el panorama general en el que opera cualquier empresa, permitiendo un correcto proceso de planificación y toma de decisiones, aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas.

Los factores resultarán útiles para la implantación de la estrategia de la empresa, resultando claves en su éxito o fracaso.

3.2.1. FACTORES POLÍTICO-LEGALES

El ambiente político y legal son dos aspectos de nuestro entorno que afectan en mayor medida la ejecución y gestión de una empresa. Tanto la gestión de los políticos y miembros del gobierno, como la existencia o no de leyes que protejan a individuos, organizaciones o comunidades, pueden alentar o desalentar la realización de los distintos emprendimientos.

El 6 de Diciembre de 1978 se aprobó una nueva constitución que hizo de España un país democrático, una monarquía parlamentaria en la que el rey reina, pero no gobierna. España está formada por 17 Comunidades Autónomas y los municipios de Ceuta y Melilla. Cada Comunidad tiene un parlamento y un gobierno autonómicos que organizan asuntos de la Comunidad. Están dotadas de cierta autonomía legislativa con representantes propios, y de determinadas competencias ejecutivas y administrativas.

Al Estado corresponde, dirigir la política internacional, administrar la justicia, planificar la actividad económica y las obras públicas de interés general, dictar las leyes para todo el Estado, encargarse de la defensa nacional y organizar el sistema monetario. Por otro lado, las CCAA tienen competencia para planificar y desarrollar su economía, explotar sus recursos, encargarse de obras y vías públicas, proteger el medio ambiente, fomentar la cultura, encargarse de la educación y de la sanidad, etc.

El rey de España es el jefe del Estado y el jefe de las Fuerzas Armadas, y como tal, capitán general de los Ejércitos. Actualmente, el rey de España es Felipe VI de Borbón, hijo de Juan Carlos I, tras la abdicación del 19 de junio de 2014.

La Constitución Española sigue el principio de división de poderes, expuesto por Montesquieu. Define y regula los *tres poderes básicos*: legislativo, ejecutivo y judicial.

- **Poder legislativo**: Es asumido por las Cortes Generales, que asumen la mayor parte de la responsabilidad legislativa y del gobierno. España tiene un sistema bicameral que forman las Cortes Generales. Las Cortes Generales están formadas por dos cámaras: el Congreso de los Diputados y el Senado.
- **Poder ejecutivo**: Asume el poder ejecutivo El Gobierno de la Nación presidido por el Presidente del Gobierno. Es el jefe del Gobierno de España, la persona responsable ante las Cortes. Es secundado por el vicepresidente y es él quien nombra a los ministros (son catorce). El Presidente del Gobierno es la magistratura con el poder político efectivo más grande de España. Es el miembro más importante del Gobierno. Es él quien nombra o destituye a ministros y vicepresidentes.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

- **Poder judicial**: Reside en los tribunales de Justicia. Se administra, en nombre del Rey por Jueces y Magistrados. El Consejo General del Poder Judicial es el órgano de gobierno del poder judicial y El Tribunal Superior de Justicia es el cuerpo jurídico más alto del Estado. El presidente del Tribunal es nombrado por el Rey según propuesta del Consejo General del Poder Judicial.

España se encuentra en una situación difícil políticamente. Las políticas llevadas a cabo por el Gobierno afectan a la economía en su conjunto, y por tanto, a nuestro sector del Diseño.

Las leyes que regulan la actividad económica para poner en marcha un negocio son: Ley de Sociedades de Capital, Ley de Impuestos sobre Sociedades, Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido, Ley de Marcas, Ley de Protección de Datos, entre otras.

El Gobierno está llevando a cabo una serie de reformas económicas y de medidas presupuestarias que afectan a la creación de nuestro negocio. Las medidas adoptadas por el Gobierno responden a tres ejes de actuación:

- **Medidas de ajuste presupuestario y de consolidación fiscal**: Incremento de tipos impositivos como son el Impuesto sobre el Valor Añadido, el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas o el Impuesto sobre Sociedades, afectando en gran medida la actividad de las empresas en funcionamiento y la creación de nuevas empresas.
- **Reformas estructurales para la competitividad**: Son varias las reformas económicas estructurales que lleva a cabo el Gobierno, como la Reforma Laboral y la Reforma del Sector Público que dan lugar a recortes y afectan tanto al sector público administrativo como al sector público empresarial y fundacional.
- **Estabilidad financiera**: Junto a las medidas de consolidación fiscal y de reformas económicas, el Gobierno español ha impulsado la culminación del proceso de reestructuración del sector financiero.

3.2.2. FACTORES ECONÓMICOS

La historia económica de España se origina por el año 2000 A.C. cuando se inicia el proceso de los metales. A partir de ese momento se inicia un periodo comercial entre los diversos pueblos que poco a poco se fue expandiendo y ampliando. Posteriormente, se inició el comercio de la agricultura y otros bienes.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

La industrialización en España llega con retraso, en comparación con otros países europeos. La exteriorización, las nuevas tecnologías y el sistema económico del país fueron claves para agilizar el proceso e impulsar la economía en España.

A partir del siglo XVIII se inicia una etapa de cambios en el país: el crecimiento de la población benefició a la producción de bienes y al comercio. Sin embargo, los desastres y las guerras frenaron y produjeron efectos regresivos en la economía española.

La incorporación de España dentro de la Unión Europea impulsó y fortaleció la economía del país, enriqueciendo las inversiones y modernizando el sistema. Hasta que llegó la **crisis de 2008** que supuso una regresión que ha provocado daños colaterales políticos y sociales.

Por crisis económica española de 2008 entendemos el deterioro que ese año se empezó a advertir en los principales indicadores macroeconómicos. Sus consecuencias se han extendido hasta la actualidad, no limitándose solamente al plano económico sino también en el político y el social. Para España el comienzo de la crisis mundial coincidió con el estallido de la burbuja inmobiliaria, con una crisis bancaria y con un fuerte aumento del desempleo. Se ha dado lugar a la *crisis española de 2008*, debido a que la crisis se ha extendido a otros ámbitos, la cual se encuentra presente en la actualidad.

El hundimiento inmobiliario ha coincidido desde mediados de 2007 con la crisis hipotecaria estadounidense, cuyo negocio del “ladrillo” ha sido similar hasta cierto punto con el español y el británico.

Los bancos estadounidenses, salvo algunas grandes entidades comerciales como “Bank of America”, concedieron hipotecas de alto riesgo a gente que no podía pagarlas con seguridad. Estas, conocidas como *subprime*, se agruparon en paquetes de productos financieros que eran comprados por inversores de medio mundo. Su constante cambiar de manos y complejidad han intoxicado al sistema financiero mundial, provocando un fuerte clima de desconfianza entre los bancos.

La crisis financiera internacional ha tenido un doble efecto en nuestra economía: ha acelerado el proceso de ajuste del sector promotor-constructor y ha puesto en evidencia los excesos del sistema financiero con problemas de liquidez. Por lo tanto, dos problemas, excesos inmobiliarios y falta de liquidez para el sistema financiero español. El problema de liquidez ha afectado a la banca, lo que traslada su falta de liquidez a empresas y familias.

La economía española se enfrenta pues, a una serie de factores que le suponen falta de liquidez y financiación a corto plazo, altos precios de determinados bienes de

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

importación y factores internos que habrían provocado la brusca caída de la actividad de nuestra economía.

La política del Banco Central Europeo ha sido dar más peso a la lucha contra la inflación que fomentar el crecimiento. Así, su política de tipos de interés altos se ha notado tanto en las condiciones crediticias como en la subida de las hipotecas sujetas al Euribor.

Ante todas estas variables, la renta disponible de los hogares ha disminuido, lo que ha provocado el hundimiento del consumo, lo que supone a su vez el desplome del crecimiento de la economía española, y con ello la pérdida de miles de empresas y puestos de trabajo.

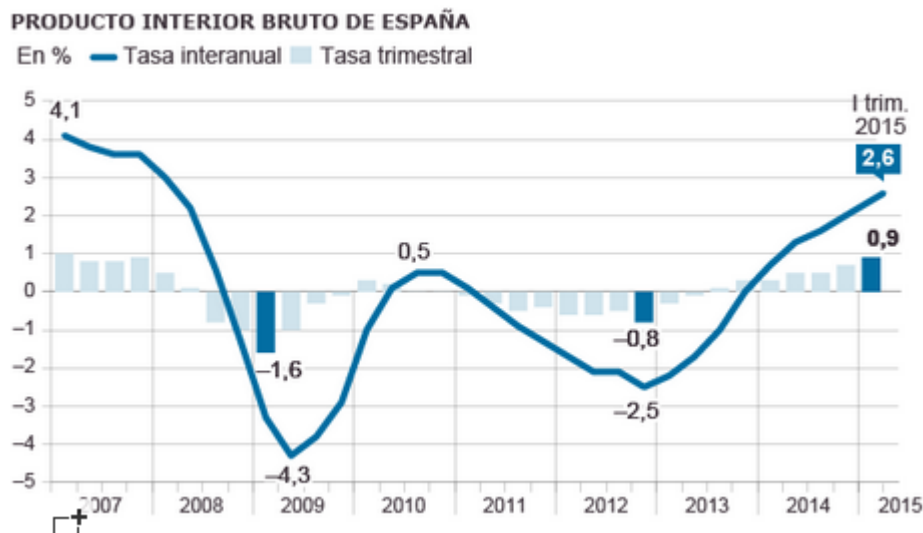
A continuación vamos a analizar una serie de indicadores económicos los cuales nos van a dar una visión global de la evolución de la economía en los últimos años:

PIB

El *Producto Interior Bruto* (PIB) es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo determinado. Es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) el PIB ha aumentado un 0,9% respecto al trimestre que cerraba 2014.

Gráfico 10: Tasas variación Producto Interior Bruto



FUENTE: INE, EL PAÍS 2015

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Con este último acelerón (entre octubre y diciembre de 2014, el avance trimestral fue del 0,7%), la economía española crece a un ritmo anual del 2,6% en comparación con el inicio del año pasado.

Debido a la notable mejora de las expectativas, de las condiciones financieras y del descenso de los precios, el consumo privado es el motor básico de la recuperación en el último año. El dinamismo del consumo privado en el primer trimestre no diferirá significativamente del registrado en el cuarto del 2014, cuando el avance trimestral del consumo privado fue del 0,9%.

El Producto Interior Bruto de España en 2014 creció un 1,4% respecto a 2013, que fue del -1,2%. En 2014 la cifra del PIB fue de 1.058.469 M.€. El PIB per cápita de España en 2014 fue de 22.780€, 262€ mayor que el de 2013, que fue de 22.518€.

El **PIB per cápita** en España se obtiene dividiendo el PIB entre el número de habitantes. Es muy útil para comparar el bienestar de los habitantes de distintos países, ya que representan el valor de los bienes y servicios producidos por cada uno de ellos.

Tabla 4: PIB España 2014 y PIB per cápita 2014

PIB España 2014: Evolución Trimestral				PIB Per Capita Trimestral 2014			
Fecha	PIB Mill. €	Var. Trim.	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Trim.	Var. Anual
IV Trim 2014	266.520€	0,7%	2,0%	II Trim 2014	5.600€	0%	0%
III Trim 2014	265.516€	0,5%	1,6%	I Trim 2014	5.600€	0%	0%
II Trim 2014	264.151€	0,5%	1,2%	< PIB España 2013			
I Trim 2014	262.282€	0,3%	0,6%				

















FUENTE: DATOS MACRO 2014

Tabla 5: Evolución anual PIB España y PIB per cápita

Evolución anual PIB España			Evolución anual PIB Per capita España		
Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Anual
2014	1.058.469€	1,4%	2014	22.780€	1,2%
2013	1.049.181€	-1,2%	2013	22.518€	-0,2%
2012	1.055.158€	-2,1%	2012	22.562€	-1,9%
2011	1.075.147€	-0,6%	2011	23.005€	-0,9%
2010	1.080.913€	0,2%	2010	23.214€	-0,2%
2009	1.079.034€	-3,6%	2009	23.271€	-4,1%
2008	1.116.207€	1,1%	2008	24.274€	1,6%
2007	1.080.807€	3,8%	2007	23.893€	5,2%

FUENTE: DATOS MACRO 2014

Tabla 6: PIB Per cápita Trimestral

PIB Per Cápita Trimestral					
Países	PIB Per C.		Crecimiento PIB Trim.	Crecimiento PIB Anual	Fecha
Bulgaria [+]	1.400€		0%	0%	II Trim 2014
Hungría [+]	2.500€		0%	0%	II Trim 2014
Croacia [+]	2.500€		-3,9%	-3,9%	IV Trim 2013
Polonia [+]	2.600€		0%	4,0%	II Trim 2014
Letonia [+]	3.000€		0%	7,1%	I Trim 2014
Lituania [+]	3.100€		3,3%	6,9%	II Trim 2014
Eslovaquia [+]	3.400€		0%	3,0%	II Trim 2014
República Checa [+]	3.500€		0%	-2,8%	II Trim 2014
Estonia [+]	3.600€		2,9%	5,9%	II Trim 2014
Portugal [+]	4.000€		2,6%	2,6%	III Trim 2013
Malta [+]	4.400€		2,3%	2,3%	II Trim 2014
Eslovenia [+]	4.400€		2,3%	2,3%	I Trim 2014
Chipre [+]	4.700€		2,2%	-2,1%	II Trim 2014
Grecia [+]	5.000€		0%	-5,8%	I Trim 2011
España [+]	5.600€		0%	0%	II Trim 2014
Italia [+]	6.400€		0%	0%	III Trim 2013

FUENTE: DATOS MACRO 2014

España es la economía número 14 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2014 fue de 1.033.857 millones de euros, un 97,7% del PIB y su deuda per cápita de 22.256€ por habitante. La última tasa de variación anual del IPC publicada en España es de Abril de 2015 y fue del -0,6%.

IPC

El *Índice de Precios de Consumo* (IPC) es una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España. El conjunto de bienes y servicios que conforman la cesta de la compra, se obtiene del consumo de las familias, y la importancia de cada uno de ellos en el cálculo del IPC está determinada por dicho consumo.

La tasa de variación anual del IPC en España en abril de 2015 ha sido del -0,6%, 1 décima superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC ha sido del 1,0%, de forma que la inflación acumulada en 2015 es del 0,1%.

Tabla 7: IPC España Abril 2015

IPC España Abril 2015				
	Interanual		Acum. desde Enero:	Variación mensual
IPC General [+]	-0,6%		0,1%	1,0%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	0,4%		0%	-0,1%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	1,5%		1,2%	0%
Vestido y calzado [+]	0,1%		-3,8%	10,6%
Vivienda [+]	-1,9%		-1,0%	0,1%
Menaje [+]	-0,5%		-0,3%	0,2%
Medicina [+]	0%		0,3%	-0,1%
Transporte [+]	-3,4%		2,2%	0,6%
Comunicaciones [+]	-3,5%		-0,5%	-0,1%
Ocio y Cultura [+]	-1,3%		0,1%	0,5%
Enseñanza [+]	1,3%		0%	0%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	0,6%		0,9%	0,7%
Otros bienes y servicios [+]	1,5%		1,1%	0,1%

FUENTE: DATOS MACRO 2015

Tabla 8: IPC Anual España

España: IPC anual				
	2014		2013	
IPC General [+]	-1,0%		0,3%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	-0,3%		1,2%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	0,4%		5,6%	
Vestido y calzado [+]	0,2%		0%	
Vivienda [+]	-0,2%		0%	
Menaje [+]	-0,6%		-0,2%	
Medicina [+]	-0,2%		0%	
Transporte [+]	-5,5%		1,0%	
Comunicaciones [+]	-5,7%		-6,6%	
Ocio y Cultura [+]	-1,2%		-1,2%	
Enseñanza [+]	1,2%		1,9%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	0,6%		0,2%	
Otros bienes y servicios [+]	1,3%		0,3%	

FUENTE: DATOS MACRO 2015

El *IPC General* está compuesto por los siguientes grupos de bienes y servicios:

- IPC alimentación y bebidas no alcohólicas
- IPC bebidas alcohólicas y tabaco
- IPC artículos de vestir
- IPC alquiler de viviendas
- IPC menaje doméstico
- IPC medicinas
- IPC transporte
- IPC comunicaciones
- IPC ocio y cultura
- IPC enseñanza
- IPC hoteles, cafés y restaurantes
- IPC otros bienes y servicios

Cada uno de ellos se elabora a tres niveles: IPC provincial, IPC autonómico y IPC nacional. Con los diferentes grupos y niveles en los que se divide, nos permite saber cuánto se han encarecido en un periodo determinado los productos, tanto en España como en cualquier de sus CCAA y en sus provincias.

TASA DE PARO/ TASA DE DESEMPLEO

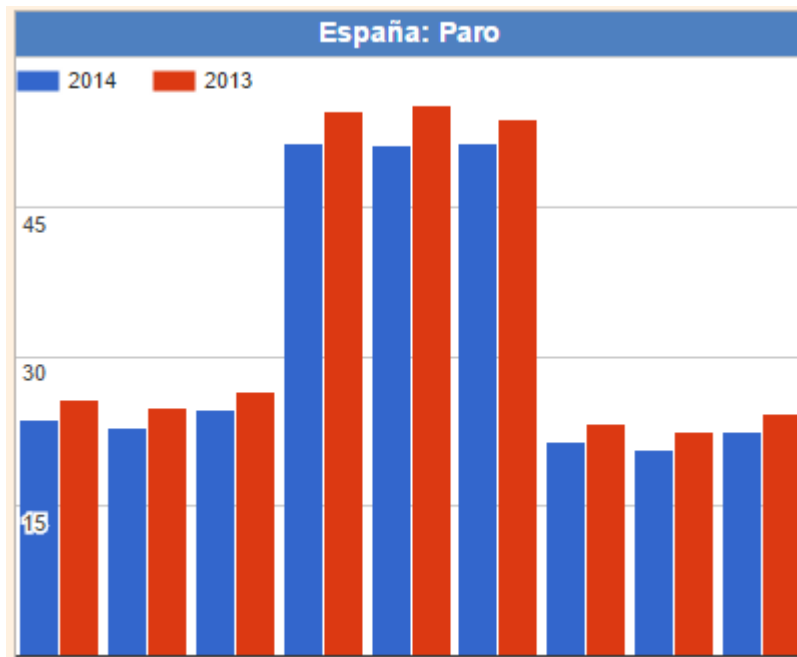
La *Tasa de Paro* es un porcentaje que expresa la proporción de parados que hay respecto al total de activos. La *tasa de Desempleo* es la relación entre el total de parados y el total de activos que hay en España.

Tabla 9: % Paro España

España: Paro		
	2014	2013
Paro	23,6%	25,6%
Paro hombres	22,8%	24,9%
Paro mujeres	24,6%	26,4%
Paro menores de 25	51,3%	54,5%
Paro hombres menores de 25 años	51,1%	55,1%
Paro mujeres menores de 25	51,4%	53,8%
Paro de 25 años o más	21,5%	23,3%
Paro hombres de 25 años o más	20,7%	22,5%
Paro mujeres de 25 años o más	22,5%	24,2%

FUENTE: DATOS MACRO 2014

Gráfico 11: Comparativa Paro España Grupos 13-14



FUENTE: DATOS MACRO 2014

Como vemos anteriormente en la tabla, el paro en España ha disminuido de 2013 a 2014 en un 2%. El paro lo dividimos en varios grupos para ver más claro el porcentaje: paro en hombres, paro en mujeres, paro en menores de 25 años, paro en hombres menores de 25 años, paro en mujeres menores de 25 años, paro de 25 años o más, paro hombres de 25 años o más y paro mujeres de 25 años o más.

El paro que más destaca en el gráfico anterior es el paro en menores de 25 años, tanto en hombres como en mujeres. En 2013 fue de 54,5% y en 2014 de 51,3%, por lo que ha disminuido en un 3,2%.

Por sexo, los hombres han concentrado la bajada del desempleo este trimestre de 2015, con 21.400 parados menos, hasta un total de 2.802.300. Entre las mujeres, el número de paradas sube en 8.300, hasta 2.642.400.

La tasa de paro masculina baja seis centésimas y se sitúa en el 22,74%, mientras que la femenina sube 24 centésimas hasta el 24,98%. Aunque se mantiene aún la composición del paro observada desde el año 2008, con relativamente poca distancia entre las tasas masculina y femenina y mayor número de hombres en paro que de mujeres, dicha distancia se ha ampliado en los últimos trimestres hasta llegar a 2,24 puntos, debido a una mejor evolución relativa entre los hombres.

Por edad, el desempleo disminuye entre los jóvenes de 20-24 años (34.300 parados menos) y entre los de 55 y más (15.300). Por el contrario, se incrementa en los de 25-54 (33.900 parados más).

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Por nacionalidad, el paro baja en 16.800 entre los españoles y sube 3.700 entre los extranjeros. La tasa de paro de la población extranjera es del 33,65%, lo que supone más de 11 puntos de diferencia respecto de la de las personas de nacionalidad española (22,42%).

Gráfico 12: Tasa de Paro



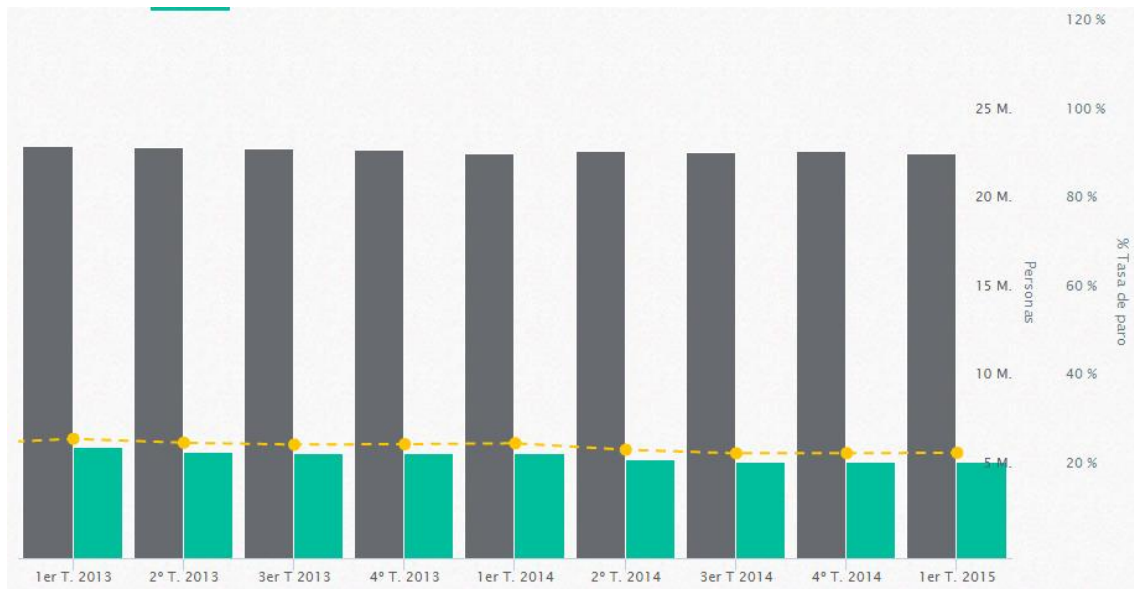
FUENTE: INE, 2015

La *Encuesta de Población Activa* (EPA) se trata de una investigación continua y de periodicidad trimestral dirigida a familias, cuya finalidad principal es obtener datos de la fuerza del trabajo y de sus diversas categorías (ocupados, parados), así como de la población ajena al mercado laboral (inactivos).

Como vemos en el gráfico siguiente, en el **cuarto trimestre de 2014**, el total de población activa era de 23.026.800 personas (negro), el total de población en paro de 5.457.700 personas (verde) y la tasa de paro de 23,70% (línea amarilla).

Y en el **primer trimestre de 2015**, el total de población activa es de 22.899.400 personas, el total de población en paro de 5.444.600 personas y la tasa de paro de 23,78%, siete centésimas más que en el trimestre anterior. En el último año la tasa de paro ha descendido 2,15 puntos. El número de parados baja este trimestre en 13.100 personas respecto al cuarto (variación del $-0,24\%$). En términos desestacionalizados la variación trimestral es del $-2,51\%$. En los 12 últimos meses el paro ha disminuido en 488.700 personas.

Gráfico 13: Evolución número total de parados, total de la población activa y tasa de paro en los últimos trimestres en España



FUENTE: EPA, 2015

El desempleo disminuye este trimestre en la Construcción (7.200 parados menos) y en la Industria (4.200). Por el contrario, aumenta en los Servicios (35.300 parados más) y en la Agricultura (9.700).

La bajada del paro en variación anual es del $-8,24\%$. La cifra total de desempleados se ha reducido en 488.700 personas en un año, con un descenso de 314.300 en los hombres y de 174.400 entre las mujeres.

3.2.3. FACTORES SOCIOCULTURALES

En este apartado vamos a analizar los *factores sociales* y *culturales* que afectan a nuestro negocio y como ha sido su evolución en los últimos años.

La población residente en España se situó a mediados de 2013 en 46.593.236 habitantes, y a mediados de 2014 en 46.464.053 habitantes, lo que supuso una reducción de 129.183 personas respecto a 2013.

Tabla 10: Población residente en España

Población residente en España	Población a 01/07/2013	Población a 01/07/2014	Variación %
Población total	46.593.236	46.464.053	-0,28
Hombres	22.933.750	22.843.719	-0,39
Mujeres	23.659.486	23.620.334	-0,17
Españoles	41.730.554	41.925.550	0,47
Extranjeros	4.862.682	4.538.503	-6,67

FUENTE: INE, 2013-2014

La población residente en España se situó en 46.464.053 habitantes a 1 de julio de 2014, lo que supuso 48.146 personas menos que a comienzos de año. Continúa así el descenso poblacional iniciado en 2012.

Comparando con el 1 de julio de 2013, la población registró un descenso del 0,28%, lo que supone moderar el ritmo anual de descenso del semestre anterior, que fue del 0,46%.

Tabla 11: Evolución de la Población en España

Evolución de la población de España				
Años	Fecha	Población residente	Variación en el semestre	Variación relativa en el semestre (%)
2013	1 de enero	46.727.890		
	1 de julio	46.593.236	-134.654	-0,29
2014	1 de enero	46.512.199	-81.037	-0,17
	1 de julio(*)	46.464.053	-48.146	-0,10

FUENTE: INE, 2014

POBLACIÓN POR EDAD

El descenso de población se produjo en el rango de edades de 15 y 39 años, en 477.851 personas (un 3,1%) y entre los niños menores de 5 años, que se redujeron en 102.358 (un 4,2%). Además, se observa un decrecimiento en el grupo de edad de 75 a 79 años de 73.255 personas.

Tabla 12: Crecimiento poblacional por grupos de edad

Grupos de edad	Población a 1 de enero		Crecimiento absoluto	Crecimiento relativo (%)
	2013	2014		
TOTAL	46.727.890	46.507.760	-220.130	-0,47
0 a 4 años	2.422.766	2.320.408	-102.358	-4,22
5 a 9 años	2.440.531	2.478.051	37.520	1,54
10 a 14 años	2.226.702	2.267.636	40.934	1,84
15 a 19 años	2.165.609	2.140.719	-24.889	-1,15
20 a 24 años	2.443.635	2.374.582	-69.053	-2,83
25 a 29 años	2.899.633	2.747.345	-152.288	-5,25
30 a 34 años	3.684.777	3.453.158	-231.619	-6,29
35 a 39 años	4.077.122	4.030.930	-46.191	-1,13
40 a 44 años	3.854.669	3.857.831	3.162	0,08
45 a 49 años	3.668.177	3.689.432	21.255	0,58
50 a 54 años	3.284.958	3.333.708	48.750	1,48
55 a 59 años	2.794.943	2.878.297	83.354	2,98
60 a 64 años	2.502.289	2.492.775	-9.514	-0,38
65 a 69 años	2.268.894	2.328.239	59.346	2,62
70 a 74 años	1.713.640	1.810.582	96.943	5,66
75 a 79 años	1.726.105	1.652.850	-73.255	-4,24
80 a 84 años	1.369.207	1.403.770	34.563	2,52
85 a 89 años	791.817	825.438	33.621	4,25
90 a 94 años	308.964	333.187	24.223	7,84
95 y más años	83.452	88.821	5.369	6,43

FUENTE: INE, 2014

✚ POBLACIÓN POR NACIONALIDAD Y LUGAR DE NACIMIENTO

Los datos definitivos de 2013 reflejan que la población residente en España decreció en 215.691 personas. No obstante, cabe reseñar que la población de nacionalidad española registró un crecimiento de 179.929 personas, debido al proceso de adquisición de nacionalidad española, que afectó a 225.793 personas en 2013.

Tabla 13: Evolución de la población residente en España 2013

Evolución de la población residente en España durante 2013				
	Población residente a 1 de enero 2013	Población residente a 1 de enero 2014	Crecimiento absoluto durante 2013	Crecimiento relativo (%)
Total	46.727.890	46.512.199	-215.691	-0,5
Españoles	41.655.210	41.835.140	179.929	0,4
Nacidos en España	40.124.239	40.112.835	-11.404	0,0
Nacidos en el extranjero	1.530.971	1.722.305	191.334	12,5
Extranjeros	5.072.680	4.677.059	-395.621	-7,8
Nacidos en España	428.911	441.057	12.146	2,8
Nacidos en el extranjero	4.643.769	4.236.002	-407.767	-8,8

FUENTE: INE, 2013

Durante la primera mitad de 2014 se produjo un fenómeno similar. La población residente en España bajó en 48.146 personas, pero la de nacionalidad española aumentó en 90.410. Esto, de nuevo, se debió al efecto de los procedimientos de adquisición de nacionalidad española que, según datos provisionales, afectaron a 132.990 personas en el primer semestre del año. Descontando este efecto, y si nos restringimos a los españoles nacidos en España, la población se redujo en 17.407 personas.

Tabla 14: Evolución de la población residente en España 2014

Evolución de la población residente en España durante el primer semestre de 2014(*)

	Población residente a 1 de julio 2014	Crecimiento absoluto en el semestre	Crecimiento relativo (%)
Total	46.464.053	-48.146	-0,1
Españoles	41.925.550	90.410	0,2
Nacidos en España	40.095.427	-17.407	0,0
Nacidos en el extranjero	1.830.123	107.818	6,3
Extranjeros	4.538.503	-138.556	-3,0
Nacidos en España	443.573	2.516	0,6
Nacidos en el extranjero	4.094.930	-141.072	-3,3

FUENTE: INE, 2014

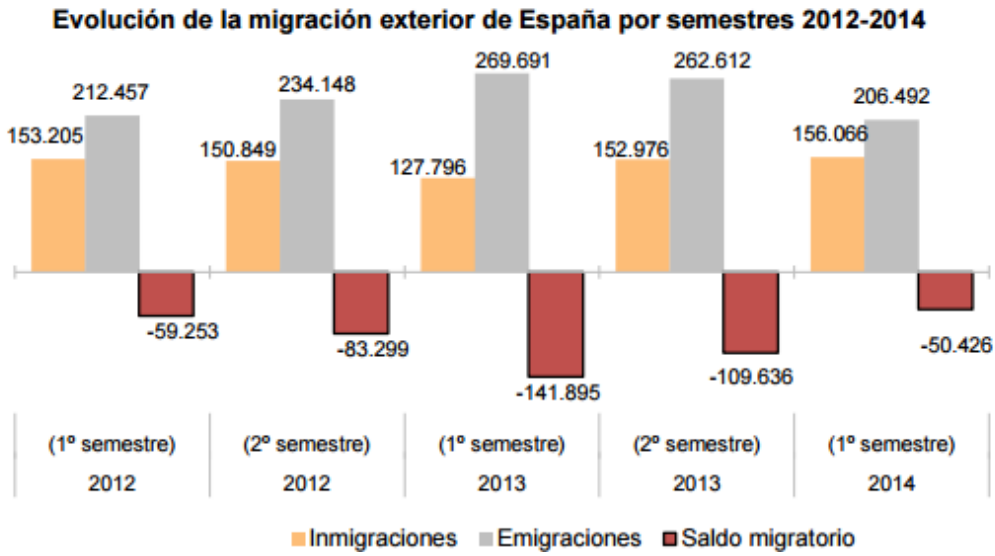
Por su parte, la población extranjera se redujo en 138.556 personas (un 3,0%) durante el primer semestre de 2014, hasta situarse en 4.538.503. Este descenso se debe al efecto combinado de la emigración y de la adquisición de nacionalidad española.

 **MIGRACIONES EXTERIORES**

El flujo migratorio hacia el exterior se redujo en el primer semestre respecto a semestres anteriores. Un total de 156.066 personas procedentes del extranjero establecieron su residencia en nuestro país entre el 1 de enero y el 1 de julio, mientras que 206.492 abandonaron España con destino a algún país extranjero.

El saldo migratorio fue negativo en 50.426 personas, un 54,0% inferior al del semestre anterior.

Gráfico 14: Evolución de la migración exterior de España por años

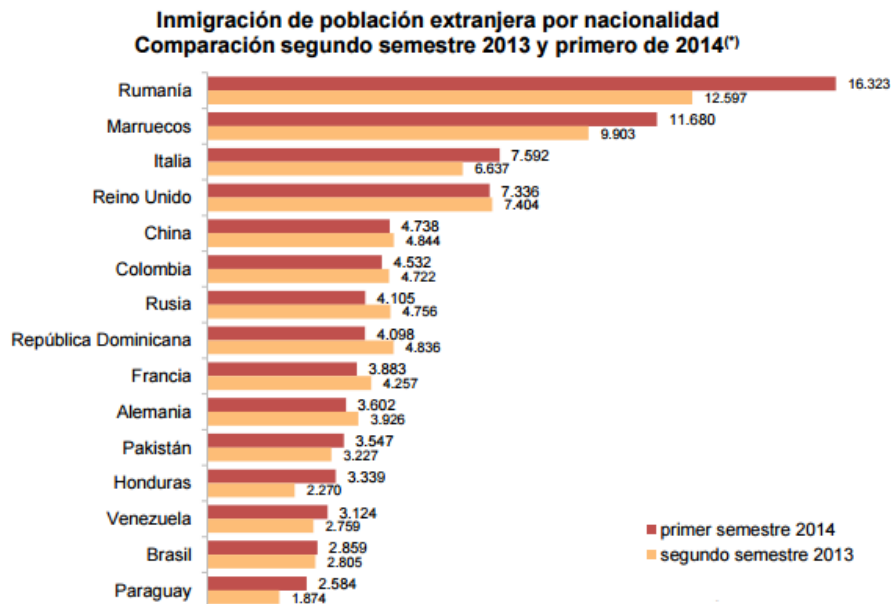


FUENTE: INE, 2014

✚ INMIGRACIÓN DE EXTRANJEROS

Las principales nacionalidades de los inmigrantes extranjeros fueron la rumana (con 16.323 llegadas a España en el primer semestre), la marroquí (11.680) y la italiana (7.592).

Gráfico 15: Inmigración de extranjeros por nacionalidad

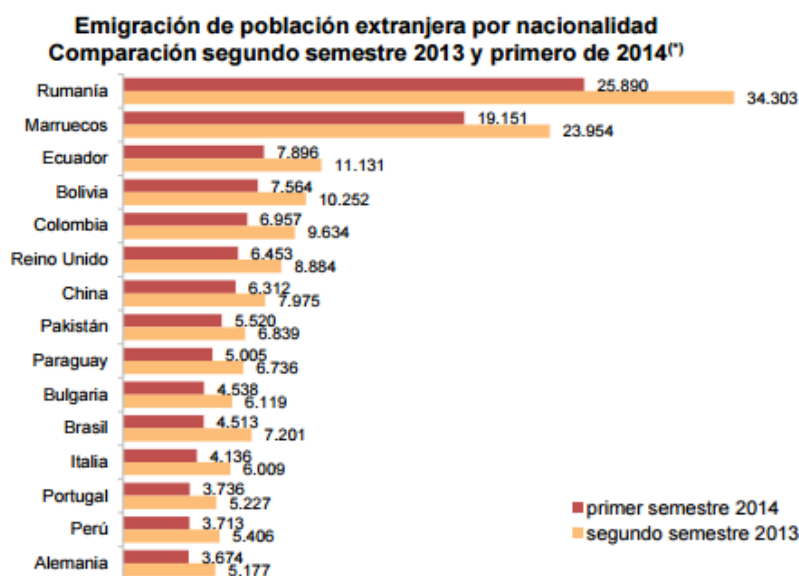


FUENTE: INE, 2013-2014

✚ EMIGRACIÓN DE EXTRANJEROS

Entre los extranjeros que emigraron de España durante la primera mitad de 2014, las nacionalidades más numerosas fueron la rumana (25.890 emigraciones) y la marroquí (19.151) que son, además, las mayoritarias entre la población extranjera residente.

Gráfico 16: Emigración de extranjeros por nacionalidad



FUENTE: INE, 2013-2014

Entre las nacionalidades con mayores flujos migratorios, Italia, República Dominicana, Reino Unido y Francia fueron las únicas con saldos migratorios positivos. Por su parte, Rumanía (- 9.567), Marruecos (-7.470) y Ecuador (-5.451) presentaron los saldos más negativos.

3.2.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

En la actualidad, la ciencia y sus estudios han ido actualizando al mundo con la tecnología, dentro de la cual, las empresas se han visto involucradas y beneficiadas. Esta tecnología es el reflejo del conocimiento que se ha desenvuelto en los últimos años, mejorando la calidad de los productos, por lo que, no deja de ser indispensable su mantenimiento, control y cuidado, ya que ha abierto puertas a un nuevo mundo lleno de innovación.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Los factores tecnológicos dentro de una empresa son todos aquellos que se consideran necesarios para el crecimiento, funcionamiento y progreso de una empresa. El crecimiento abarca todo lo que se refiere a las ventas, producción, diseños y distribución. Estos factores benefician en gran mayoría a una empresa, y provocan como cualquier beneficio, una gran inversión.

Una empresa que cuenta con computadoras modernas, acceso a Internet de alta velocidad, redes informáticas internas, teléfonos inteligentes y equipos multifunción estará en condiciones de competir con éxito en el mercado, más allá de las características propias de sus productos o servicios. La tecnología puede ayudar a una empresa a lograr una ventaja competitiva proporcionando bienes o servicios de una calidad superior a sus competidores. Internet es un componente clave para lograr una ventaja competitiva, las empresas pueden utilizarlo para promover el negocio, para ofrecer pedidos en línea, para ofrecer seguimiento de los pedidos y para servicios bancarios en línea. Por tanto, las empresas que se incorporan al cambio tecnológico incrementan su eficacia y eficiencia, diferenciándose de la competencia, ofreciendo mayor calidad en su servicio, y obteniendo un mayor beneficio.

La tecnología, tales como los sistemas de telefonía, hardware y sistemas de correo electrónico, desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento diario de cualquier negocio. Los sitios de medios sociales como Facebook, MySpace, Twitter e Instagram han demostrado ser herramientas esenciales en la promoción de la imagen de la empresa y éstos llegan a una amplia gama de clientes. Estas herramientas abren el negocio al mundo.

Hoy en día, en nuestro negocio de diseño el ordenador ha pasado a ser una máquina para comunicarse y transmitir conocimientos que nos permite transmitir información a través de textos o imágenes, reduce tiempo de trabajo y mejora la calidad.

UNIÓN DE LAS TICS Y EL DISEÑO:

- ❖ Expresión artística por medio de herramientas informáticas
- ❖ Fácil acceso a la información
- ❖ Canales de comunicación inmediata
- ❖ Automatización de trabajos e interactividad
- ❖ Animaciones, editores de imagen web, visualizadores
- ❖ Aporte de un Software gráfico especializado: Photoshop, Freehand, Illustrator, Autocad, In Design, Flash.

La forma y la actitud con la que la empresa se enfrenta a los conocimientos técnicos existentes en el mercado, con vistas a implantar los procesos de innovación en su estrategia empresarial, determina una serie de posiciones estratégicas de la empresa en busca de la competitividad.

3.3. Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas de Porter

El análisis del Microentorno está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las pequeñas empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir.

○ **CLIENTES Y/O CONSUMIDORES**

Se trata de determinar quiénes serán los clientes potenciales de la empresa. Pueden ser particulares (consumidores finales) o empresas, Administraciones Públicas o Asociaciones, Fundaciones, etc. Sean del grupo que sean, es importante determinar quiénes son, dónde están, qué necesitan y qué demandan, qué mejoras desearían respecto de los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra.

○ **COMPETENCIA**

Se debe analizar la competencia más directa: aquellas empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo público. Cuestiones fundamentales: quiénes son, dónde están, qué venden, a quién venden, cómo venden, qué ventajas tienen, cuáles son sus carencias, y por qué tienen éxito o por qué no.

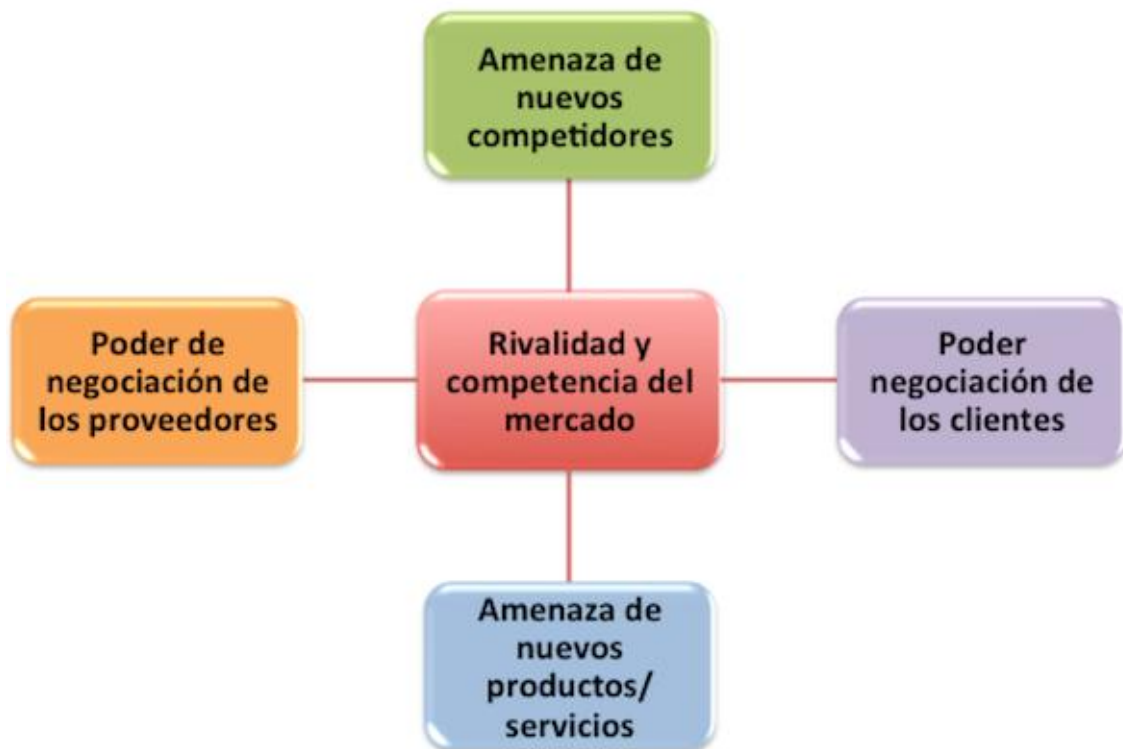
○ **INTERMEDIARIOS**

Serán necesarios si la empresa no va a vender directamente al cliente (distribuidores, minoristas, etc.) porque inciden en calidad e imagen. Hay que saber quiénes y cuántos son, cómo trabajan y quiénes y cómo pueden agregar valor a la empresa.

○ **PROVEEDORES**

Influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa. Se debe identificar a aquellos que ofrezcan ventajas competitivas respecto de los productos o servicios que vamos a desarrollar.

Ilustración 2: Cinco Fuerzas de Porter



FUENTE: PERIODICO-MARKETING, 2013

El primer objetivo de cualquier empresa es asegurar la rentabilidad de su negocio a largo plazo. Sin embargo, no es un reto fácil de alcanzar ya que el mercado está en constante evolución.

Michael Porter describe 5 fuerzas que influyen directamente sobre la competitividad del sector y, del mismo modo, sobre la rentabilidad de las entidades.

- 1) Amenaza de entrada de nuevos competidores
- 2) Poder de negociación de los proveedores
- 3) Poder de negociación de los compradores
- 4) Amenaza de productos sustitutos
- 5) Rivalidad entre competidores

Estas **5 fuerzas de Porter** constituyen un modelo de análisis del sector de la empresa. Consiste en estudiar la dinámica de un sector ya que no se trata de una imagen fija y definitiva.

- AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Cualquier sector en el mercado tiene que respetar reglas según el producto o servicio que desea comercializar. El nivel de exigencia de estas restricciones limita o facilita la entrada de nuevos competidores en el mercado. Un sector muy competitivo tiene una consecuencia directa sobre el precio del producto/servicio y, entonces, puede generar una reducción del margen para la empresa.

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

Lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias, pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc.

Teniendo en cuenta nuestro negocio hay una serie de factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores:

- **Diferenciación del producto**

Al momento de entrar al mercado nosotros debemos dar un valor agregado a nuestro producto para diferenciarlo del resto y hacer que nuestros clientes nos recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos.

Sabemos que es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas pues tendremos que hacer un esfuerzo e invertir en publicidad, diseño de nuestro producto, servicio al cliente, presentación del producto, etc. Se pueden tomar en cuenta muchos detalles con el fin de diferenciarse del resto y tratar de que el cliente nos recuerde siempre.

- **Acceso a canales de distribución**

En un sector competitivo los canales de distribución ya van a estar ocupados y es muy difícil hacer que nuestro producto llegue al consumidor final y hay que hacer maravillas para que nuestro producto esté bien presentado en grandes superficies, tiendas, papelerías, centros comerciales, etc.

- **Curva de experiencia**

Se refiere al know how de la empresa, es decir al saber cómo manejar una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc.

- **Ventaja en costos**

Las empresas que han sido las primeras en llegar al sector y tienen experiencia pues nos llevan ventaja en cuanto a los costos ya sea de materia prima, costos de transporte, entre otros recursos.

- **Identificación de marca**

Hay que lograr que los consumidores nos recuerden, tenemos que lograr posicionarnos en el mercado y para lograrlo hay que poner mucho empeño y desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad a la marca, de modo que logremos que los consumidores nos diferencien del resto.

- **Barreras gubernamentales**

Se refiere a las normas, reglas, estatutos, leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresa deben de seguir según el estado o gobierno a cargo, algunas de ellas son el registro de patentes, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, etc.

Es muy importante cumplir con dichas normas de acuerdo a ley para que después no existan problemas o desprestigio con nuestra empresa.

• PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado, ya que son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir, mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación, porque hay diferentes ofertas, entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos, lo cual es favorable para nosotros.

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores en nuestro negocio:

- **Concentración de proveedores**

Se refiere a identificar si los insumos que necesitamos para producir nuestros bienes lo proveen pocas o muchas empresas.

- **Importancia del volumen**

De acuerdo a lo que la empresa venda va a depender el volumen de insumos que se le compre al proveedor.

- **Costos de cambio**

Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias, y esto puede darle poder a los proveedores.

- **Impacto de los insumos**

Se refiere si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Factores que influyen en el poder de negociación de los compradores en nuestro negocio:

- **Concentración de clientes**

Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad.

- **Volumen de compras**

Mientras mayor sea el número de compras del cliente, mayores serán las ventas de los proveedores para producir los bienes que satisfacen las necesidades del cliente.

- **Diferenciación**

Los clientes prefieren productos de mayor calidad, y si no es así, el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más.

- **Información acerca del proveedor**

Si el cliente tiene más información sobre el producto, ya sea en calidad o en precios, podrá comparar con el de la competencia.

- **Identificación de la marca**

El consumidor reconoce la marca de su preferencia por qué se diferencia de otras.

- **Productos sustitutos**

Si existe mayor cantidad de productos sustitutos, el consumidor puede influir mucho más en los precios.

- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los sustitutos son productos que ofrecen un beneficio similar a los productos de un mercado pero mediante un proceso distinto. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios y buena calidad. Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

- **Disponibilidad de sustitutos**

Se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso.

- **Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido**

Si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.

- **Nivel percibido de diferenciación del producto**

Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro.

- **Costos de cambio para el cliente**

Si el costo de los productos sustitutos es más bajo que los otros habrá posibilidad de que los consumidores se inclinen por el precio más bajo.

- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.

Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:

- **Concentración**

Se refiere a identificar la cantidad de empresas que existen en el mercado, así como el tamaño de las mismas, de esta manera tendremos un panorama sobre la competencia, también hay que evaluar la relación que existe entre las empresas y el precio de sus productos para saber si existen oligopolios, o empresas que tienen el dominio de precios.

- **Diversidad de competidores**

Actualmente existen muchísimos competidores en la mayoría de los sectores de mercado y todo es muy cambiante, ya que los consumidores exigen más calidad en productos, en servicios y también aparecen otras necesidades por satisfacer.

Otros factores de cambio son el internet, la tecnología, la innovación que cada día se concentran en cosas nuevas y hay que estar empapados de información ya que también aparecen nuevos competidores.

- **Condiciones de costos**

Una empresa siempre tiene que cumplir con el mínimo requisito de cubrir sus costos fijos y variables para estar al margen de la competencia, y si sus costos son relativamente altos en el mercado, la empresa está obligada a mantener un alto precio en sus productos para maximizar sus ganancias.

- **Diferenciación del producto**

Para competir en un mercado tenemos que diferenciarnos del resto para que los consumidores nos recuerden ya sea por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio, confianza, etc. La diferenciación del producto ayuda mucho porque ganamos clientela y maximizamos ganancias.

3.4. Matriz DAFO-CAME

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra empresa. El *análisis DAFO* es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra empresa contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El *análisis DAFO* se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

- ❖ **ANÁLISIS INTERNO:** Consiste en detectar las **fortalezas** y las **debilidades** de la empresa. Como fortalezas entendemos los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, en qué se diferencian de la competencia, qué es lo que mejor saben hacer; y por debilidades a los factores en los que posee una posición desfavorable respecto a la competencia. Por tanto, para realizar el análisis interno se han de considerar factores como: liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos.
- ❖ **ANÁLISIS EXTERNO:** Se trata de identificar y analizar las **oportunidades** y **amenazas** de nuestro mercado. Las oportunidades describen los posibles mercados o nichos de negocio; y las amenazas describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa. Para realizar el análisis externo se han de considerar factores como: mercado, sector, competencia y aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez tenemos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, podemos construir la *Matriz DAFO*, que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa, y ya con los resultados del *análisis DAFO*, la empresa deberá definir una estrategia.

“Si pudiéramos saber primero dónde estamos y hacia dónde vamos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo”.

Abraham Lincoln

Tabla 15: Matriz DAFO

FORTALEZAS -Marca reconocida -Continua creatividad e innovación -Personal cualificado -Proximidad al cliente -Precios asequibles -Clientes potenciales -Página web y tienda online	DEBILIDADES -Poca experiencia en el sector -Empresa de nueva creación -Falta de recursos para darse a conocer -Exigencia de continua formación -Desarrollo de nuevos productos
OPORTUNIDADES -Continuo uso de redes sociales -Expansión a mercado América Latina -Mayor captación de clientes	AMENAZAS -Entrada de nuevos competidores -Situación económica actual -Productos competencia similares

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Una vez hemos creado el *análisis DAFO*, pasamos a desarrollar la *matriz CAME*, que nos va a permitir poner en orden todas las ideas ayudándonos a elegir posibles estrategias. Las diferentes estrategias provienen de la combinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas en el *análisis DAFO*.

▪ **ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F+O)**

Consiste en tomar nuestras fortalezas y emplearlas en el aprovechamiento de oportunidades que van surgiendo en el entorno de la empresa. Recordemos que las fortalezas nacen del interior de la empresa, ya sea por una buena posición financiera, por tener una marca reconocida, por disponer de nueva tecnología, etc.

Mientras las oportunidades vienen dadas por el exterior. Una estrategia ofensiva podría ser desarrollar nuevos mercados exteriores si poseemos la fortaleza de que somos una empresa con experiencia internacional y tenemos la oportunidad de nuevos mercados en crecimiento en los que aún no estamos presentes.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Un emprendedor debe emplear estrategias ofensivas en la fase inicial de su negocio, apoyándose principalmente en la diferenciación del mismo y buscando oportunidades dadas por el mercado. De este modo pueden crearse estrategias que vayan dirigidas a favorecer el crecimiento del negocio.

▪ **ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (A+D)**

Las estrategias de supervivencia suponen revelarse antes las amenazas que provienen del entorno, centrándonos en la mejora de nuestras debilidades para combatir las. Uno de los casos más típicos de estrategia de supervivencia es la puesta en funcionamiento de una nueva línea de negocio cuando gran parte de los componentes de la cartera de productos de la empresa se encuentra en fase de declive por cambios procedentes del exterior.

En este caso la amenaza es el cambio de gustos por parte de los consumidores, la aparición de nuevas tecnologías en las que la empresa no es pionera, etc. Las estrategias de supervivencia suponen un gran riesgo y en muchas ocasiones son empleadas en momentos críticos.

▪ **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (A+F)**

Las estrategias defensivas aúnan fortalezas y amenazas. En muchas ocasiones el límite entre estrategias defensivas y ofensivas es difuso, ya que para enfrentar amenazas - por ejemplo procedente de los competidores- la empresa busca explotar nuevas oportunidades -lanzar nuevos productos para nuevos segmentos que ahora constituyen una oportunidad y poder competir con ellos-. Una estrategia defensiva es por ejemplo reforzar la imagen de marca para hacer frente a la entrada de nuevos competidores.

▪ **ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (O+D)**

La estrategia de reorientación busca reorientar las debilidades de la compañía para de este modo aprovechar oportunidades del entorno. Si por ejemplo la compañía no posee de una certificación en Responsabilidad Social Empresarial (debilidad) y la tendencia del consumidor es exigir a las empresas ciertos comportamientos éticos (oportunidad), una estrategia de reorientación sería obtener una certificación ISO 26000 y establecer una estrategia de comunicación sobre las actividades de RSE que desarrolla la empresa.

A pesar de que el *análisis CAME* es estático, ya que no deja de ser una foto en el tiempo de posibles estrategias a llevar a cabo en el seno de la empresa en un momento puntual es una potente arma de Gestión del cambio en la organización, ya que nos permite crear estrategias de reacción frente a cambios del entorno (A +O) a través de los recursos internos de la compañía (D+F).

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

A continuación se muestran las líneas estratégicas de acción que se van a llevar a cabo, resumidas a su vez en la *matriz CAME*:

- **MANTENER LAS FORTALEZAS:**
 - Mantener la concesión de la marca
 - Ampliación de la gama de los productos
 - Cubrir la satisfacción del cliente

- **CORREGIR LAS DEBILIDADES**
 - Invertir medios de publicidad
 - Abarcar todo el mercado nacional
 - Destinar recursos para conocer el sector
 - Optimizar la inversión en el marketing

- **EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES**
 - Explotación de nuevas líneas de mercado
 - Explotar relación con el mercado internacional
 - Promover las campañas en fechas señaladas (Navidad, San Valentín, Día de la Madre, etc.)

- **AFRONTAR LAS AMENAZAS**
 - Realizar promociones de productos para llamar la atención del cliente de la competencia
 - Crear nuevos sistemas de información

Tabla 16: Matriz CAME

MANTENER LAS FORTALEZAS -Mantener la concesión de la marca -Ampliación de gama de los productos -Cubrir la satisfacción del cliente	CORREGIR LAS DEBILIDADES -Invertir medios de publicidad -Abarcar mercado nacional -Destinar recursos para conocer el sector -Optimizar la inversión en el marketing
EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES -Explotar nuevas líneas de mercado -Explotar relación con mercado internacional -Promover las campañas en fechas señaladas	AFRONTAR LAS AMENAZAS -Realizar promociones de productos -Crear nuevos sistemas de información

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

3.5. Análisis de la competencia

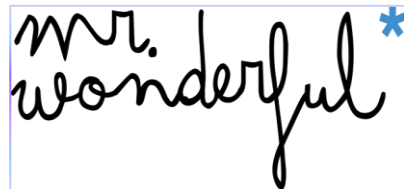
El análisis de la competencia consiste en el análisis de las estrategias, ventajas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores, con el fin de que en base a dicho análisis, poder tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan competir de la mejor manera posible con ellos.

El análisis de la competencia no solo nos permite estar prevenidos ante los nuevos movimientos o acciones realizados por nuestros competidores, sino también aprovechar sus falencias o debilidades, bloquear o hacer frente a sus virtudes o fortalezas, y tomar como referencia sus productos o las estrategias que les estén dando buenos resultados.

Para realizar el análisis de la competencia, en primer lugar debemos recopilar toda la información que sea relevante o necesaria acerca de nuestros competidores, ya sea que se traten de empresas que vendan productos similares al nuestro (competidores directos), o empresas que vendan productos sustitutos al nuestro (competidores indirectos). En este caso, comenzaremos hablando de nuestros competidores del más potente al menos potente, en función de la capacidad que tienen de hacer lo mismo que nuestro negocio.

○ MR WONDERFUL

Estudio de diseño con tienda online en la que se venden objetos con enfoque positivo. Nació hace cinco años aproximadamente, y lo fundó una pareja de diseñadores gráficos de Barcelona. Tienen gran actividad en medios sociales y transmiten mensajes positivos con mucha viralidad.



La periodicidad es diaria, tanto en medios sociales como en el blog. Tienen una fuerte relación con los usuarios. Emplean un lenguaje cercano y tienen un diseño de sus canales cuidado y atractivo, acorde con la estética de sus productos.

Su estrategia en MS es ejemplar: marketing visual para conectar con su comunidad, redirecciones al blog, frases de marca, comentarios siempre positivos, y una fuerte relación con los usuarios.

○ **QUE WAY**

Marca joven con tienda online, que realiza productos con mensajes positivos. Fue creada en 2014 en Madrid. Se dedican a acercar diseños divertidos y desenfadados a la gente. Se centran en las relaciones sociales.



Actualmente, están diseñando papelería corporativa y para eventos, imágenes corporativas, lettering para decoración, láminas personalizadas, vinilos decorativos, lienzos, pegatinas y adhesivos, complementos y accesorios.

○ **YOQUERIBA**

Marca joven que hace diseños personalizados, con mensajes divertidos y del día a día.

Sus creadoras son dos mujeres, Mariló, una profesional del marketing y Sarai, maestra y gráfica.



Crean productos como camisetas, bodies, tazas, cojines, vinilos, láminas, packs de regalo y carcasas para móviles.

○ **CONTENTA ME TIENES TU**

Naira es la creadora de esta marca valenciana. Es diplomada en arte dramático.

Los productos son hechos a mano, decorados con pequeños detalles que son realizados con mimo, cariño y dedicación. Trabajan bajo pedido y cuentan con tienda online.



Cuenta con redes sociales como Facebook o Instagram, dónde se puede estar al día de todas las novedades.

Crean productos como agendas, bolsas de tela, cojines, camisetas, láminas, llaveros, tazas, monederos y neceseres.

3.6. Epílogo

En este apartado, hemos realizado un análisis estratégico de la empresa para poder conocer cuáles son los obstáculos a los que se tiene que enfrentar la empresa.

En primer lugar, hemos hablado del análisis del Macroentorno, dónde hemos tenido en cuenta una serie de factores mediante el análisis PEST:

- Los factores político-legales dónde el Gobierno lleva a cabo una serie de reformas económicas y de medidas presupuestarias que responden a tres ejes de actuación: medidas de ajuste presupuestario y de consolidación fiscal, reformas estructurales para la competitividad y estabilidad financiera.
- Los factores económicos dónde hablamos de la crisis de 2008 que supuso una regresión que ha provocado daños colaterales políticos y sociales. También hemos analizado una serie de indicadores económicos para así tener una visión global de la evolución de la economía en los últimos años, como el PIB, el IPC y la Tasa de Paro/Tasa de Desempleo.
- Los factores socioculturales que afectan a nuestro negocio y como ha sido su evolución en los últimos años, y por ello, haremos una distinción en población por edad, población por nacionalidad y lugar de nacimiento, migraciones exteriores, inmigración de extranjeros y emigración de extranjeros.
- Los factores tecnológicos con los que cuenta la empresa, lo que benefician en gran mayoría a una empresa y provocan un beneficio y una gran inversión.

En cuanto al análisis del Microentorno, lo hemos explicado mediante las cinco Fuerzas de Porter, dónde hemos estudiado la dinámica del sector con: la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.

A continuación, hemos desarrollado la matriz DAFO-CAME. Con la matriz DAFO hemos visualizado la situación actual de la empresa mediante las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Y con la matriz CAME hemos definido las mejores estrategias.

Por último, hemos realizado un análisis de la competencia para poder conocer información relevante acerca de nuestros competidores más y menos potentes.

CAPÍTULO 4.

OPERACIONES Y PROCESOS

- 4.1. Introducción**
- 4.2. Localización**
- 4.3. Distribución en planta**
- 4.4. Procesos y operaciones**
- 4.5. Epílogo**

4. OPERACIONES Y PROCESOS

4.1. Introducción

En este apartado vamos a analizar las **operaciones** y los **procesos** que se van a llevar a cabo en nuestro negocio.

Por ello, comenzaremos el análisis fijando la *localización del negocio*. La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región.

A continuación, estableceremos la *distribución en planta*. Se define como la ordenación física de los elementos que constituyen una instalación sea industrial o de servicios. Ésta ordenación comprende los espacios necesarios para los movimientos, el almacenamiento, los colaboradores directos o indirectos y todas las actividades que tengan lugar en dicha instalación.

Para finalizar, hablaremos de las *operaciones* y los *procesos* que se van a realizar a lo largo de la vida del negocio, aplicando los conocimientos adquiridos en la asignatura de Dirección de Producción y Logística.

4.2. Localización

La primera decisión que se tiene que tomar para elegir la localización más idónea de un negocio es determinar la población donde se va a ubicar, para lo que es necesario calcular el área comercial o “zona de influencia” de cada población.

El área comercial mide el radio de atracción de una localidad sobre los residentes en los alrededores para que realicen sus compras en ella. Cuanto mayor sea el área comercial de una localidad, más público objetivo estará dentro de su alcance y más atractiva será como ubicación de un nuevo comercio.

Nunca se debería optar por una localización sin haber realizado un estudio detallado y profundo de una serie de factores, entre los que destacan:

- **Proximidad de la demanda:** Estar cerca de dónde se encuentran los potenciales clientes. Es de vital importancia asegurarse que los productos estén disponibles y con fácil acceso a los clientes.
- **Visibilidad del local:** Situarse en zonas de alto poder de atracción para el cliente o en lugares estratégicos que resulten más visibles. Son preferibles locales con amplias fachadas, calles peatonales, centros comerciales...

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

- **Coste del local:** Hay que tener en cuenta tanto el precio como el coste de acondicionamiento, los servicios que ofrece... Los locales mejor situados suelen ser los más cotizados y los que requieren mayor desembolso para su compra. Sin embargo esa gran inversión inicial se suele compensar con mayor rentabilidad.
- **Facilidad de comunicaciones y comodidad de acceso:** El producto o servicio ha de ser accesible al usuario. Es por eso que se valora el fácil acceso a través de transporte público, facilidad de aparcamientos.... Por ello grandes superficies comerciales se sitúan a las afueras por facilidad de aparcamientos.

Teniendo en cuenta los factores nombrados anteriormente, hemos elegido para la localización del negocio la ciudad de **Valencia**, concretamente en la calle Consulat del Mar, enfrente del mercado de Ruzafa.

El estudio UO* constará de dos pisos en una primera planta de un edificio histórico en una de las zonas más céntricas de Valencia. Los pisos tienen 130 m² y 70 m². El más grande lo formará un **coworking "La Bamba"**, un espacio de trabajo creado para apoyar a jóvenes emprendedores que creen en sus proyectos y que necesitan un lugar donde encontrar recursos e inspiración, en el que cada uno tiene su marca y se dedica a una actividad diferente.

Ilustración 3: Ubicación de "La Bamba" Coworking



FUENTE: GOOGLE MAPS, 2015

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Y el piso más pequeño, formará parte de UO*, es todo un espacio dedicado a su almacén. En él se recibirán los nuevos productos y se preparan los pedidos.

El negocio se encuentra en una zona muy céntrica de Valencia, a tan sólo 5 minutos andando de la estación del Norte y de la calle Colón, y a 10 minutos del mercado central. Es una zona con un gran número de restaurantes y lugares de ocio alrededor, por lo que hay bastante afluencia de público diariamente. El precio de alquiler de los pisos será de 500 €/mes y de 320 €/mes, respectivamente al tamaño.

4.3. Distribución en planta

La misión del diseñador es encontrar la mejor ordenación de las áreas de trabajo y del equipo para conseguir la máxima economía en el trabajo al mismo tiempo que la mayor seguridad y satisfacción de los trabajadores.

La distribución en planta implica la ordenación de espacios necesarios para movimiento de material, almacenamiento, equipos o líneas de producción, equipos industriales, administración, servicios para el personal, etc.

Ahora que ya tenemos la ubicación de nuestro negocio, tenemos que saber cómo vamos a organizar el espacio dentro de él. Para ello, se basará en unos objetivos como: integración de todos los factores que afecten la distribución, circulación del trabajo, utilización efectiva de todo el espacio, movimiento de material según distancias mínimas y flexibilidad en la ordenación para facilitar reajustes o ampliaciones.

Como hemos comentado anteriormente, se tratará de dos pisos, por lo que vamos a empezar diferenciando las zonas que integrarán el piso más grande, de 130 m².

- Zona espacio coworking: Esta zona la formarán una serie de autónomos, en dónde cada uno realizará una actividad distinta entre ellos. Es una zona bastante amplia, en la que cada uno dispondrá del mobiliario correspondiente: mesa, silla, ordenador, etc.

Ilustración 4: Zona espacio Coworking “La Bamba”



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

- Sala de reuniones: Zona que utilizará UO* o cualquier otra marca para reunirse con proveedores, clientes, trabajadores... La sala constará de una mesa, varias sillas y un decorado particular.

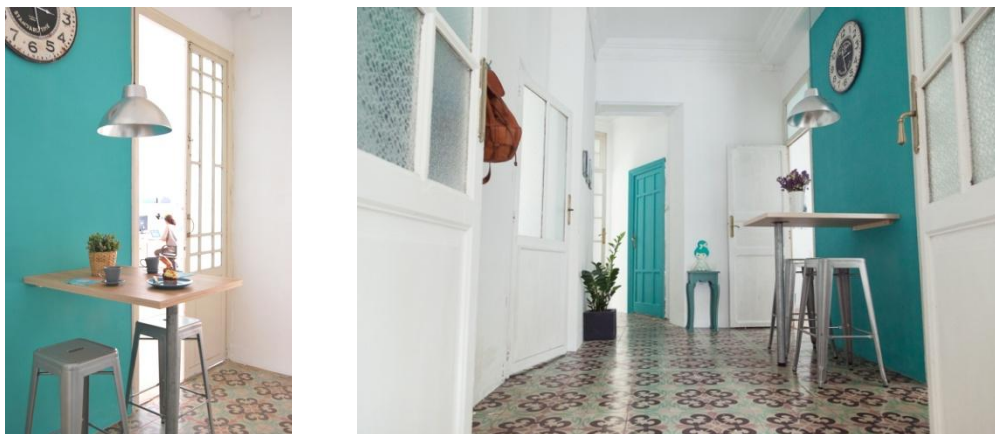
Ilustración 5: Sala de reuniones



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

- Zona de descanso: Esta zona la compondrá una pequeña área con una barra y taburetes, en dónde los trabajadores podrán almorzar, comer o tomarse un descanso.

Ilustración 6: Zona de descanso



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

- Zona de atención al público: A la entrada del negocio habrá un espacio en el que el personal atenderá al público, bien sean clientes, proveedores, mensajeros... Si se recibe material de UO* directamente se trasladará al otro piso, que es el almacén.

Ilustración 7: Zona atención al público



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

- Baños
- Cocina

Y por lo que respecta al piso más pequeño, de 70 m², será el almacén. Un almacén es necesario porque facilita la recepción de mercancía, su conservación y su distribución. Existen varias funciones comunes a todo tipo de almacenes que facilitan una buena gestión de la empresa, como son la recepción de material, el registro de entradas y salidas del almacén, el almacenamiento de materiales, el mantenimiento de materiales y de almacén, el despacho de materiales y la coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y contabilidad.

El almacén estará dividido en varias zonas:

- ✚ Zona de recepción y control de la mercancía: Se recibirá nuevo material de los proveedores de UO* y se pasará directamente al almacenamiento adecuado de los mismos, para así realizar una rápida identificación y colocación del producto. Los productos estarán colocados en secciones en varias estanterías, con su correspondiente código y material necesario para su preparación.
- ✚ Zona de preparación de la mercancía: Una vez se tiene el material necesario para montar los productos de UO*, el personal de almacén será el encargado de su preparación para una futura distribución a los clientes.

- ✚ Zona de salida y verificación: El personal de almacén contará con las hojas de pedido de los clientes, bien a particulares o bien a tiendas dónde se distribuirán los productos ya listos, y además se comprobará que cada uno tiene su albarán con su correspondiente factura.

En los dos pisos se dispondrá de máquina de agua, máquina de café, aire acondicionado y calefacción.

4.4. Procesos y operaciones

El Plan de Operaciones en una empresa es el conjunto de procesos, actividades e información que se deben realizar para producir valor agregado y satisfacer con calidad, productividad y rentabilidad los productos y servicios que se ofrecen a los clientes.

Para realizar con efectividad el Ciclo de Operaciones, se requiere definir con precisión cuál es la secuencia y relación entre sus procesos y actividades, así como la información que requieren y deben generar cada uno de ellos.

Ilustración 8: Ciclo de Operaciones



FUENTE: TAKTIK CONSULTING, 2015

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

- **Diseño de nuevos proyectos:** Esta operación es la que requiere más trabajo a los diseñadores, pero a la vez, la que más les reconforta. Los productos serán diseñados con la máxima creatividad posible y con continua innovación, para así poder llamar la atención al público continuamente cuando sean expuestos en las tiendas físicas y tienda online. También existirá la posibilidad de diseños bajo pedido, según la necesidad que tenga el cliente. Todos los diseños los realizan en programas específicos de diseño.
- **Dirección comercial y marketing:** La labor comercial es una de las principales actividades del marketing. Trabajar de forma sincronizada ambos departamentos contribuye a desarrollar positivamente la actividad de la empresa. Para ello, se realizará una investigación de mercado para conocer datos directamente de los consumidores, y con ello poder intervenir en el departamento de producción indicando modificaciones o ayudas para crear nuevos productos. También intervendrá en la comunicación, determinando las formas más adecuadas para hacer llegar el mensaje al mercado. Establecerá conexión con los medios de publicidad diariamente para crecer en el mercado.
- **Administración:** La administración es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vista a la consecución de los objetivos de la empresa. Para ello, se elabora un plan estratégico y se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades del emprendimiento, y su relación con otras empresas en cuanto a posicionamiento relativo, para lo que se requiere una investigación del mercado que proporcionará el departamento comercial. Quien se ocupa del departamento de administración de la empresa debe producir con el mínimo costo, el máximo beneficio, siendo sus claves de acción: la eficiencia, la eficacia, la organización, la investigación, las ideas innovadoras y la toma de decisiones. Tienen que estar permanentemente informados de las nuevas necesidades de los consumidores, de las normas legales vigentes, de los avances tecnológicos y de los cambios en la competencia, para así ir organizando los recursos a través de la estructura empresarial y de las estrategias para alcanzar los fines de la empresa.
- **Atención al cliente:** Es un servicio que proporciona la empresa para relacionarse con el cliente, y así poder ayudarlo en lo que necesite. Puede tratarse de un cliente nuevo que quiera información para comprar y tener la opción de vender en su tienda, lo cual se le pasaría directamente con el comercial de la empresa, o un cliente habitual para cualquier consulta o posible reclamación... Debe ser muy eficaz para poder generar un nivel de satisfacción en el cliente. Por lo tanto, semanalmente se realizarán encuestas a los clientes para saber sus opiniones sobre el trato que han recibido, la calidad de los

productos, qué les gustaría que mejorara en el negocio o si cambiarían alguna cosa.

- **Compra/Venta:** El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

-Gestión de pedidos: Tras haber tenido contacto el comercial con él cliente, se le mandará una hoja de pedido con la que transmitirá los productos que desea, y así el administrador realizará la factura proforma con la que el cliente realizará el pago. Seguidamente, la hoja de pedido será recibida en el almacén para la preparación del pedido y su salida posteriormente. También se gestionarán los pedidos que se realizarán a los proveedores de material.

-Gestión de stock: La gestión de stock supone llevar un control exhaustivo de todos los materiales y productos que hay en el almacén. Para ello, se debe llevar un inventario diario donde se anote cualquier entrada o salida de producto. Así, resultará útil para la empresa ya que permite conocer cuál ha sido su consumo real de materiales durante el ejercicio y poder realizar previsiones para próximas compras o ventas, ya que es necesario saber si hay que hacer un nuevo pedido a los proveedores para no quedarse sin material.

4.5. Epílogo

La localización geográfica de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región es una decisión de tipo estratégico. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa. Tras el análisis de esos factores, se ha llegado a la conclusión de que la ubicación del negocio tendrá lugar en Valencia, en el barrio de Ruzafa. Consideramos que esta zona tiene mucha afluencia de público, ya que es muy céntrica, y otros factores que hacen que sea una zona idónea para ubicar nuestro negocio.

El negocio consta de dos pisos, uno de 130 m² y otro de 70 m², distribuidos de tal forma que facilitarán la actividad dentro de ellos. El piso más grande estará formado por un espacio coworking, dónde habrá circulación en el trabajo, flexibilidad en la ordenación y una utilización efectiva de todo el espacio, también dispondrá de una sala de reuniones, una zona de descanso y otra zona de atención al público. Y el piso

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

más pequeño dará lugar al almacén de UO*, que con la aplicación de varias funciones se conseguirá una buena gestión de la empresa.

El personal de UO* llevará a cabo una serie de procesos diariamente, como son: el diseño de nuevos proyectos a cargo de los diseñadores del negocio, dirección comercial y marketing, administración, atención al cliente y compra/venta, dónde se realizará la gestión de pedidos y gestión de stock.

CAPÍTULO 5.

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- 5.1. Introducción**
- 5.2. Forma jurídico-fiscal**
- 5.3. Misión, visión y valores**
- 5.4. Descripción de los puestos de trabajo**
- 5.5. Organigrama**
- 5.6. Epílogo**

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Introducción

El **Plan de Organización** y de **Recursos Humanos** tiene como finalidad analizar, seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos en la empresa. Para ello, se deberá elaborar un organigrama y definir las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo, así como las políticas reclutamiento, selección, contratación, formación y motivación del personal.

En primer lugar, determinaremos el tipo de sociedad que va a tener nuestro negocio, por lo que analizaremos las distintas *formas jurídico-legales* que existen para elegir la que más se adapte a la empresa. Seguidamente, se describirá *la misión, la visión y los valores* que va a seguir la empresa.

A continuación, describiremos los *puestos de trabajo* con los que cuenta la empresa. Los puestos de trabajo constituyen la esencia de la productividad de una organización. La descripción de puestos es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Para finalizar, mostraremos el *organigrama* que forma la empresa dónde se reflejaran claramente los puestos de trabajo.

5.2. Forma jurídico-fiscal

La elección de la forma jurídica a adoptar para la puesta en marcha de una nueva empresa es objeto de un estudio, a fin de elegir aquella que mejor se adapte a las características del proyecto a desarrollar. Cada proyecto empresarial presentará unas características propias, pero hay algunos aspectos generales a tener en cuenta en el momento de efectuar la elección, como son:

- ✓ **Tipo de actividad a ejercer:** Tanto la actividad a ejercer como el sector pueden obligar a adoptar determinadas formas jurídicas.
- ✓ **Número de socios:** El número de promotores que pretendan iniciar la nueva empresa puede condicionar la elección: en algunas formas jurídicas, existe la obligación legal de que haya un número mínimo de socios.
- ✓ **Responsabilidad de los socios:** Algunas formas jurídicas (las mercantiles o de capital) limitan la responsabilidad de sus socios al capital aportado a la sociedad. Dependiendo del grado de responsabilidad que el promotor esté dispuesto a asumir en el proyecto y del riesgo que del mismo se pueda derivar,

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

le podrán interesar fórmulas jurídicas que le permitan limitar su responsabilidad al capital aportado o que se ha comprometido a aportar.

- ✓ **Costes de constitución y capitales mínimos:** También hay que tener en cuenta que constituir y legalizar determinados tipos de sociedades puede suponer costes elevados, y que para algunas formas jurídicas es necesaria una aportación de capital mínima y obligatoria.
- ✓ **Fiscalidad:** La carga fiscal que el beneficio empresarial tendrá que soportar es otro criterio que debe guiar la elección. El impuesto que grava el beneficio empresarial y el tipo impositivo aplicable varían según el tipo de sociedad seleccionada.
- ✓ **Relaciones que mantienen los socios entre sí:** Dependiendo de la forma jurídica escogida, cabe la posibilidad de restringir la entrada de nuevos socios, o de valorar simplemente la aportación económica que estos realizan.
- ✓ **Trámites administrativos y obligaciones contables:** Debe valorarse el coste que representa la tramitación de las obligaciones administrativas, contables, fiscales y legales de la forma jurídica seleccionada.

Tras valorar los aspectos a tener en cuenta para poder elegir qué forma jurídica es la que mejor se adapta a nuestro negocio, tenemos que comparar que *tipo de sociedades* existen:

Tabla 17: Tipos de sociedades

TIPO DE EMPRESA	Nº SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD DIRECTA
Empresario individual Comunidad de Bienes	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF
	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IS
Sociedad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000€	Limitada al capital aportado	IS
	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000€ Máximo 120.000€	Limitada al capital aportado	IS
Sociedad Limitada Nueva Empresa Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000€	Limitada al capital aportado	IS

Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	IS
Sociedad Comanditaria por Acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000€	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	IS
Sociedad Cooperativa	Mínimo 3	No existe mínimo legal (En algunas CC.AA. sí existe capital mínimo)	Limitada	IS (Régimen Especial)
Sociedad Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.101,21€ (SAL) Mínimo 3.005,06€ (SLL)	Limitada al capital aportado	IS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Teniendo en cuenta el sector al que va a pertenecer la empresa y al tratarse del comienzo de una pequeña empresa de nueva creación, la opción que valoramos es la de crear una **COMUNIDAD DE BIENES**, ya que es una manera sencilla de que unos autónomos decidan asociarse y abordar juntos un proyecto empresarial en común. Es una opción recomendable en pequeños negocios que no exijan cuantiosas inversiones y en los que se prefiera mantener la mayor sencillez en la gestión que supone ser autónomo.

Una Comunidad de Bienes (CB) presenta una serie de características:

- Contrato privado de comunidad de bienes, en el que se detallan la actividad del negocio, las aportaciones de cada comunero, que podrán ser en dinero o en especie, el porcentaje de participación que cada comunero tiene en las pérdidas y ganancias, el uso de elementos comunes y el sistema de administración.
- Mínimo de dos socios.
- Como empresarios autónomos que son, la responsabilidad de los socios comuneros por deudas frente a terceros es ilimitada y solidaria, es decir, responden los comuneros con sus bienes presentes y futuros y se respaldan el uno al otro.
- Los socios comuneros tributan mediante el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).
- La comunidad de bienes carece de personalidad jurídica propia.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

- Se rige por el Código de Comercio en materia mercantil y por el Código Civil en cuanto a derechos y obligaciones.
- No se exige aportación mínima, pueden aportarse solamente bienes, pero no puede aportarse sólo dinero o sólo trabajo, estos dos tienen que ir unidos.

La Comunidad de Bienes cuenta con unas ventajas e inconvenientes:

VENTAJAS:

- No necesitan demasiados trámites para su constitución, con una complejidad y unos costes mínimos.
- No exige capital mínimo inicial.
- Se paga fiscalmente por IRPF, de acuerdo con sus ganancias (cuando nuestro tipo aplicable en este impuesto se situó por debajo del 35%, o del 30% para empresas de reducida dimensión, obtendremos ventajas fiscales).
- No recae sobre una sola persona el riesgo de crear una empresa.

INCONVENIENTES:

- Responder a las deudas de su negocio con el patrimonio del negocio y con el patrimonio propio (Sociedad civil: Los socios responden mancomunada y directa frente a terceros. / Comunidad de Bienes: Los socios responden mancomunada y solidariamente frente a terceros).
- Carecen de personalidad jurídica (la sociedad no es titular de derechos y obligaciones).

Más adelante podremos valorar la opción de una **Sociedad Limitada** como tipo de sociedad para nuestro negocio. A continuación, vamos a valorar las razones de cuándo y por qué elegir ser autónomo y cuándo y por qué optar por una sociedad:

- ❖ Elegir autónomo:
 - El volumen de negocio y los beneficios son pequeños y lo seguirán siendo.
 - Son pocos empleados
 - No se piensa vender participaciones en el futuro.
- ❖ Elegir sociedad:
 - El volumen de negocio y los beneficios son altos o lo serán en un futuro cercano.
 - Son varios socios.
 - Se contempla contratar a varios empleados.
 - Se quiere poder vender participaciones en el futuro.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Por lo tanto, a la hora de comparar entre uno y otro, concluimos que si hacemos el balance de los aspectos administrativos, ser autónomo es la forma jurídica más sencilla y más barata. Además, una de las grandes ventajas de una SL es que la responsabilidad de los accionistas se limita a las aportaciones al capital, por lo que si las cosas fueran mal, lo máximo que se perdería sería lo que se invirtió en la sociedad, en cambio, en el caso de ser autónomo, se podría perder todo el patrimonio personal al no haber diferencia entre el capital de la empresa y el capital propio.

En cuanto a diferencias fiscales, una SL está sujeta al Impuesto de Sociedades y una CB al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. El IRPF depende mucho de la situación personal, en cambio el IS es fijo (25% para las pequeñas y medianas empresas), esto significa que a partir de ciertos ingresos empieza a compensar tener una SL.

Para nuestro negocio, como he comentado en un primer momento, hemos tomado la decisión de empezar siendo autónomo, por lo tanto optaremos por una Comunidad de Bienes, y en un futuro, dependiendo como se adapte el negocio al mercado, podremos plantearnos crear una sociedad. Por lo que, debemos conocer cuáles son los [trámites](#) para la constitución de una CB:

1. **Redacción de contrato privado entre las partes:**

Para crear una Comunidad de Bienes, es necesario redactar un documento privado o público (obligatoriamente debe hacerse en Escritura Pública cuando se aporten bienes inmuebles o derechos reales) de constitución de la sociedad (aparecerá el nombre de la sociedad, de las partes, domicilio social, objeto social, etc.) Se trata de un contrato que hay que llevar a Hacienda para solicitar el NIF de la sociedad.

2. **Pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales:**

Es un impuesto que grava la constitución, aumento de capital, fusión, transformación o disolución de una sociedad. Se tendrá que pagar el 1% del capital inicial que se ponga en el contrato.

- Documentos a presentar: Impreso modelo 600, contrato de constitución, fotocopia del CIF provisional.
- Lugar: Consejería de Hacienda de la Comunidad Autónoma correspondiente.
- Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.

3. **Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF):**

Sirve para identificar a la sociedad a efectos fiscales. En un principio se otorga un CIF provisional para empezar a funcionar, debiendo canjearlo por el definitivo en un plazo de 6 meses.

- Documentos a presentar: Impreso modelo 036, original y copia simple de la Escritura Pública o del Contrato de Constitución, fotocopia del NIF del

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

solicitante que ha de ser uno de los socios, liquidación del Impuesto de Transmisiones visto anteriormente.

- Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura. Luego hay 6 meses para retirar el CIF definitivo.
- Lugar: Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Admón. Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad.

4. **Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE):**

Es un tributo de carácter local, que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local. Es obligatorio para toda sociedad, empresario o profesional. Se presentarán tantas altas como actividades se vayan a ejercer. A partir del 1 de enero de 2003, están exentos del pago de este impuesto, las personas físicas, las sociedades civiles y sociedades mercantiles, que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros.

- Documentos a presentar: Si está exento de pago, se hará a través del modelo 036 de Declaración Censal. En otro caso, debe presentarse el Modelo oficial 840 debidamente cumplimentado, NIF para el empresario individual, CIF para Sociedades, NIF para el apoderado.
- Plazo: 1 mes desde el inicio.
- Lugar: Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria correspondiente al lugar en que se ejerza la actividad.
- Gastos: Dependen de la actividad a realizar. Las tarifas se aprobaron por Reales Decretos Legislativos 1175/1990, de 28 de Septiembre y 1259/1991, de 2 de agosto.

5. **Declaración censal (IVA):**

Es la declaración de comienzo, modificación o cese de actividad, que han de presentar a efectos fiscales los empresarios, los profesionales y otros obligados tributarios. En el caso de entidades en régimen de atribución de rentas (Sociedades Civiles y Comunidades de Bienes), la entidad deberá presentar un único modelo 036 de declaración inicial de alta, consignando en la misma el nombre de los socios o partícipes. En caso de modificarse la composición, se deberá comunicar tal circunstancia mediante una declaración de modificación. Además, cada socio o partícipe deberá presentar una declaración censal para comunicar las obligaciones tributarias que se deriven de su condición de miembro de tales entidades.

- Documentos a presentar: Modelo oficial 036, NIF o CIF (para sociedades) y Alta en el IAE
- Plazo: Antes del inicio de la actividad.
- Lugar: Administración de Hacienda o Delegación correspondiente al domicilio fiscal de la empresa.

6. **Afiliación y alta en el Régimen de Autónomos:**

Es un régimen especial de la Seguridad Social obligatorio para trabajadores por cuenta propia y para los socios trabajadores de sociedades civiles y mercantiles, que dependiendo de los casos deben darse de alta en este régimen o en el General.

- Documentos a presentar: Documento de afiliación, Parte de alta de asistencia sanitaria, Parte de alta de cotización por cuadruplicado, Fotocopia del alta en el IAE, Fotocopia del DNI para el empresario individual y del contrato y CIF si se trata de una sociedad, en el caso de tratarse de un profesional Colegiado, certificado del colegio correspondiente.
- Plazo: 30 días naturales siguientes al inicio de la actividad. No obstante, el alta causará efectos a partir del día 1 del mes en que se inicie la actividad.
- Lugar: Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente.

7. **Solicitud del número de patronal:**

Sólo debe hacerse cuando va a contratarse algún trabajador. De esta manera se inscribe la empresa en la seguridad social que asigna al empresario un Código de cuenta de cotización principal. Dicha inscripción será única y válida para toda la vida de la persona física o jurídica titular de la empresa.

- Documentos a presentar: Impreso de inscripción de empresas por triplicado, DNI del titular o copia de la escritura de constitución, contrato de asociación o Mutua de accidentes de trabajo hacer constar el sector laboral de la empresa, impresos de alta del trabajador contratado y alta en el IAE.
- Plazo: Antes de que el trabajador comience su actividad
- Lugar: Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente al domicilio de la empresa.

5.3. **Misión, visión y valores**

Las empresas que disponen de una declaración explícita de su misión, visión y valores orientan mejor sus acciones de marketing y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente: quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

MISIÓN

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de UO*Estudio se basa en trabajar para y con las personas, crear productos del día a día con efecto positivo y diseñar espacios cómodos para llenarlos de vida y alegría.

VISIÓN

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de UO*Estudio es ser conocidos en todo el mundo, tanto a nivel nacional como internacional, seguir diseñando productos y centrarse en el diseño de espacios.

VALORES

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores en los que se basa UO*Estudio son:

-Trabajo en equipo: Se intercambian opiniones de cada miembro de la organización y se comparten nuevas ideas. Les gusta probar cosas nuevas y la creatividad es la base de su trabajo. En cada reunión se comparten dudas y se planifican las semanas. Existe una buena coordinación del equipo a la hora de trabajar.

-Integridad: Es la capacidad de obrar con rectitud y limpieza. Significa actuar en todo momento bajo un compromiso personal con la honestidad, la franqueza y la justicia, es decir, vivir de acuerdo con los principios personales y morales.

-Responsabilidad social: Es la integración voluntaria por parte de las empresas de temas sociales y ambientales en sus operaciones comerciales, procesos productivos y relaciones con los grupos de interés: clientes, proveedores, trabajadores, accionistas... Ser socialmente responsable no sólo significa cumplir plenamente con las obligaciones jurídicas establecidas en estos ámbitos, sino también ir más allá, invirtiendo en el capital humano y en las relaciones con el entorno y la sociedad en que se opera.

-Comunicación abierta y honesta: Una cultura que fomente una comunicación abierta en la que sus profesionales son animados a compartir sus ideas y preocupaciones, tanto positivas como negativas, les transmite a éstos que son valorados. Este sentimiento de valoración, a su vez, conduce a un mayor sentimiento de pertenencia y de participación en el éxito de la organización. Un profesional comprometido, confiado y con una actitud abierta tendrá un alto nivel de desempeño e incrementará la productividad, no sólo a nivel individual sino de

los que le rodean, pero para ello necesita tener un objetivo común que le una al resto del equipo.

-**Calidad:** La calidad de los productos es de importancia crítica porque ayuda a garantizar la satisfacción del cliente y mejora la percepción de la marca de la organización. Si se comete un error, no sólo se soluciona, sino que se le recompensa al cliente con un detalle para subsanar el fallo. Dentro de cada envío online de UO* hay mucho esfuerzo e ilusión, por eso, tienen que ser tratados con todo el cariño del mundo, al fin y al cabo... Van a alegrar el día a alguien.

-**Liderazgo:** Hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder en la empresa influye para satisfacer objetivos y necesidades de la empresa. La importancia del liderazgo empresarial está en desarrollar en su máximo potencial a la empresa y a los trabajadores que la conforman.

5.4. Descripción de los puestos de trabajo

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

La empresa UO* comenzará su actividad con una plantilla formada por dos diseñadoras, por un técnico de producción y de taller, y por tres becarios. Son varias las razones de por qué hemos decidido contratar becarios para el inicio de la actividad: los becarios aprenden desde la base cómo funciona la empresa para su posible incorporación en ella, teniendo becarios se puede encontrar a una persona que tenga talento y pueda incorporarse en el trabajo, pueden aportar nuevas ideas y perspectivas, tienen un coste más económico y la empresa no tiene por qué pagar la seguridad social del becario porque está exento de este pago. Los tres becarios serán de diseño, de marketing y comunicación, y de administración y dirección de empresas.

A continuación, vamos a detallar estos puestos de trabajo de los que va a constar la empresa con sus características:

❖ Diseñador

La función principal del diseñador gráfico es transmitir una información determinada por medio de composiciones gráficas, que se hacen llegar al público destinatario a través de diferentes soportes.

Funciones:

- Crear y desarrollar nuevas ideas

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

- Diseño de nuevos productos
- Diseño de componentes para nuevos productos
- Introducir nuevo producto en tienda online
- Revisión de los contenidos gráficos
- Supervisión de ideas de productos y tendencias
- Asistencia a ferias para conocer las tendencias
- Utilización de programas informáticos para generar proyectos
- Modificación, revisión y edición de proyectos que exige el cliente

Requisitos académicos:

- Ingeniero Técnico en Diseño Industrial o Gráfico / Formación profesional en Diseño / Arquitecto
- Curso de informática avanzada
- Curso en Indesign
- Curso en Adobe
- Curso en Photoshop
- Nivel de inglés alto

Aptitudes:

- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Conocimientos técnicos
- Habilidad para tratar con clientes

❖ **Becario de diseño**

Colabora al logro del objetivo de la comunicación visual optimizando el proceso de producción gráfica y dando calidad a su presentación.

Funciones:

- Apoyo en el diseño de nuevos productos
- Realización del diseño de contenidos gráficos para láminas y postales
- Realización de fotografías del producto diseñado tanto en interior como en exterior
- Aporta conceptos y sugerencias creativas al diseño
- Entrega soluciones concretas a la realización de un proyecto
- Se adapta al uso de nueva tecnología informática de su campo

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

- Supervisa la producción de productos gráficos de acuerdo a los requerimientos del producto y del cliente manejando criterios de calidad técnica, estética y de satisfacción al cliente
- Evalúa ofertas de proveedores en cuanto a calidades, tiempos y precios
- Mantiene archivos de trabajo por clientes
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas

Requisitos académicos:

- Ingeniero Técnico en Diseño Industrial o Gráfico / Formación profesional en Diseño
- Curso de informática avanzada
- Curso en Indesign
- Curso en Adobe
- Curso en Photoshop
- Nivel de inglés medio

Aptitudes:

- Motivación por la organización de un trabajo
- Capacidad de imaginación visual, creativa de formas, colores, texturas...
- Sentido de perfección y cuidadoso con el trabajo
- Observador

❖ **Becario de marketing y comunicación**

ACTIVIDADES:

✓ **Marketing**

Participación en el diseño de la estrategia y en la ejecución de las diferentes campañas de marketing por producto de la compañía, en estrecha colaboración con el responsable de Marketing de la organización.

Funciones:

- Definición, desarrollo y seguimiento de las campañas anuales
- Análisis del impacto generado con las campañas realizadas
- Dinamización diaria de las redes sociales de la empresa: Instagram, Pinterest, Facebook...

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

- Mantenimiento del blog de la empresa: crear documentación y publicarla
- Realizar la Newsletter
- Búsqueda y análisis de ideas de productos y tendencias: blogs, fotos, bloggers, revistas, medios de comunicación que marcan las tendencias...
- Gestión de proveedores
- Apoyo y coordinación en la producción de soportes de Marketing y Comunicación

Aptitudes:

- Espíritu de trabajo
- Creatividad
- Fomentar la innovación
- Capacidad de liderazgo
- Comunicación interpersonal
- Orientación al cliente
- Pensamiento crítico
- Habilidad de negociación

✓ **Atención al cliente**

Asistencia que brindan las empresas para que sus clientes puedan hacer uso de sus productos o servicios. La finalidad del soporte técnico es ayudar a los usuarios para que puedan resolver ciertos problemas.

Funciones:

- Revisar emails de atención a clientes, resolución de dudas y de problemas
- Atención y mantenimiento telefónico de contacto con tiendas físicas
- Atender a clientes de proyectos UO*
- Seguimiento del cliente para conocer su grado de satisfacción y fidelización
- Realización de informes trimestrales de seguimiento de clientes
- Revisar solicitud de presupuestos y pedidos a tiendas
- Comprar componentes en tiendas físicas y llamar para solicitar el pedido cuando sea necesario
- Resolución de incidencias en los envíos

Aptitudes:

- Manejo de personal
- Responsable con actitud positiva
- Honestidad
- Buena comunicación
- Constancia
- Persuasivo
- Enfocado a valores
- Organizado
- Habilidades de negociación

✓ **Comercial**

En un mercado tan competitivo como el actual, en el que tanto los productos como los precios están muy igualados, una empresa debe diferenciarse en el trato personal, y este trato lo puede ofrecer un comercial. Comprueba los pedidos de ofertas y organiza visitas a clientes actuales de la empresa o cita entrevistas con nuevas empresas para presentar sus servicios.

Funciones:

- Definición de la estrategia comercial
- Definición del plan comercial
- Acción comercial: búsqueda y contacto con clientes potenciales, visita a clientes comerciales, preparación de propuestas...
- Asistencia a ferias para contactar con clientes y proveedores
- Asistencia a mercados para contactar con clientes y vender
- Envío de catálogo y propuestas

Requisitos académicos:

- Título Superior en Dirección de Marketing y Gestión Comercial / Agente Comercial Colegiado / Título Profesional en Servicios Comerciales / Título en Marketing y Comunicación Comercial
- Formación Universitaria superior en Marketing y Relaciones Públicas
- Técnico en Gestión Administrativa

Aptitudes:

- Autoconfianza
- Carisma
- Cooperativo
- Competitivo
- Comunicativo
- Dinámico
- Empatía
- Estratega
- Liderazgo
- Optimista
- Sociable

❖ **Becario en administración y dirección de empresas**

El administrador desempeña las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, para alcanzar con eficiencia los objetivos de la empresa mediante el diseño, creación y mantenimiento de un ambiente laboral en el que las personas puedan trabajar en equipo.

Funciones:

- Llevar al día la contabilidad
- Control de gastos e ingresos mensuales
- Pago facturas a proveedores
- Cálculo de los costes de producir el producto
- Establecer precios del producto
- Controlar stock de productos
- Controlar stock de componentes
- Hacer pedidos de materiales para producto
- Hacer pedidos de materiales para componentes
- Realización y control de las facturas
- Calcular presupuestos de los pedidos

Requisitos académicos:

- Licenciado en Administración y Dirección de Empresas / Diplomado en Empresariales

Aptitudes:

- Conocimiento gestión de la empresa
- Capacidad analítica
- Liderazgo competente
- Persona calificada y dinámica

❖ **Responsable de producción y de taller**

Organiza y da seguimiento a la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que, individualmente, cumplen con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad. Tiene responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente. Tiene a su cargo, supervisa y controla las actividades de almacenaje, tanto de materias primas como de productos terminados, así como también su entrega a los clientes.

Funciones responsable de producción:

- Definición del proceso de producción
- Planificación del tiempo necesario de producción del producto

Funciones técnico de producción:

- Montaje del producto
- Embalaje del producto
- Preparación de pedidos
- Mantener el orden en el almacén
- Control de stock: entradas y salidas de producto
- Supervisión del personal de almacén

Requisitos académicos:

- Curso de Tecnología de la Producción / Experiencia en almacenes en montaje y preparación de productos

Aptitudes:

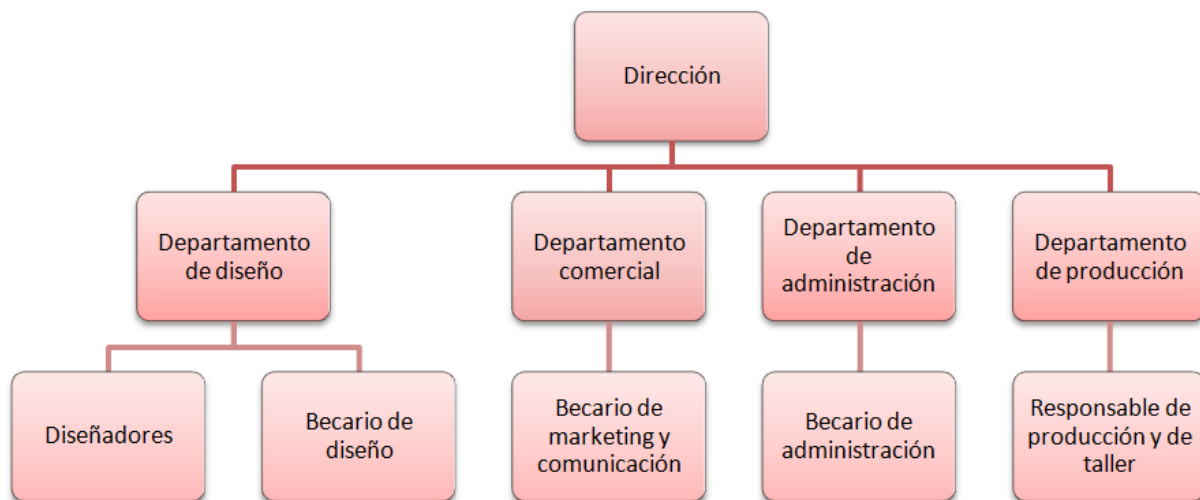
- Metódico y organizado
- Establecer criterios de futuro en la forma de trabajar
- Analítico y reflexivo ante decisiones
- Tacto para tratar al personal

5.5. Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización, por lo que a continuación vamos a mostrar el organigrama en el que plasmaríamos nuestra empresa UO*:

Ilustración 9: Organigrama



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

5.6. Epílogo

Una de las primeras cosas que se debe hacer antes de afrontar una actividad empresarial es decidir cuál es la forma legal más adecuada para el desarrollo de la misma. Al tratarse del comienzo de una pequeña empresa de nueva creación, se ha tomado la decisión de que la forma legal más adecuada sea la de Comunidad de Bienes. Es una manera sencilla para abordar el principio de un proyecto empresarial, ya que no necesitan demasiados trámites para su constitución y no exige capital mínimo inicial.

Los principios con los que cuenta la empresa se pueden resumir en Misión, Visión y Valores. La Misión de UO*Estudio se basa en trabajar para y con las personas, crear productos del día a día con efecto positivo y diseñar espacios cómodos para llenarlos de vida y alegría. La Visión de UO*Estudio es ser conocidos en todo el mundo, tanto a nivel nacional como internacional, seguir diseñando productos y centrarse en el diseño de espacios. Los Valores en los que se basa UO*Estudio son: trabajo en equipo, integridad, responsabilidad social, comunicación abierta y honesta, calidad y liderazgo.

Respecto a los puestos de trabajo, la empresa UO* va a constar de una plantilla formada por dos diseñadoras, un responsable de producción y de taller y tres becarios.

Por último, con la ayuda de un organigrama veremos de forma gráfica y objetiva la composición de la organización.

CAPÍTULO 6.

PLAN DE MARKETING

- 6.1. Introducción**
- 6.2. Segmentación**
- 6.3. Marketing Mix**
- 6.4. Público objetivo**
- 6.5. Epílogo**

6. PLAN DE MARKETING

6.1. Introducción

El **Plan de Marketing** es una herramienta vital y necesaria para toda empresa del S.XXI. Actualmente nos encontramos ante un entorno altamente competitivo y dinámico, donde la empresa debe afrontar continuamente nuevos retos. Sin duda, la globalización de mercados, internet, la inestabilidad económica y un continuo desarrollo y avance tecnológico producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa. La adaptación de las empresas a este nuevo paradigma no puede ser improvisada y es necesario elaborar un plan de marketing que permita anticiparse y afrontar los cambios del entorno.

Las estrategias en el Plan de Marketing definen como conseguir los objetivos de la empresa, por ello, definiremos la *Segmentación*. No se puede considerar al mercado como una unidad e intentar satisfacer a todos sus miembros con la misma oferta, por eso es necesario dividir el mercado en grupos con características y necesidades semejantes, así lograremos optimizar nuestros recursos de marketing. Hay cuatro variables principales para segmentar nuestro mercado: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

A continuación, definiremos el *Marketing Mix*. En este punto hemos de tomar las decisiones estratégicas sobre las famosas 4Ps del marketing: producto, precio, distribución y promoción. Las 4Ps han de trabajar conjuntamente y han de ser coherentes entre sí.

Por último, analizaremos el *Público Objetivo*, que hace referencia a un consumidor representativo e ideal al cual se dirige una campaña, o al comprador al que se aspira a seducir con un producto o servicio.

6.2. Segmentación

La Segmentación de mercado es una fase importante de todo estudio de mercado. Normalmente, el “mercado” es un grupo heterogéneo y diverso de consumidores con gustos, necesidades y motivaciones de compra diferentes.

Cuando realizamos una segmentación de mercado lo que buscamos es dividir el conjunto del mercado en pequeños grupos de consumidores, o segmentos de mercado, que sean homogéneos, es decir, que compartan gustos y necesidades comunes, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos.

Así, podremos identificar de forma precisa cuáles son las necesidades y el comportamiento de los diferentes segmentos de mercado, lo que nos permitirá

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

desarrollar o readaptar nuestros productos o servicios de la forma más ajustada a sus preferencias y, de ésta forma, lograr una ventaja competitiva en los segmentos objetivos.

Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa.

La posibilidad de reconocer y distinguir los diferentes segmentos del mercado puede aportar distintas ventajas a nuestro negocio al ayudarnos en diversas tareas, como:

- **Seleccionar los mercados** que mejor se ajustan a los productos y características de nuestra empresa.
- **Desarrollar una estrategia comercial y de marketing** más ajustada al segmento objetivo.
- **Incrementar la fidelidad** del cliente hacia el producto al ajustarse mejor a las necesidades del segmento de consumidores.

Al segmentar lo que se persigue es identificar el segmento objetivo del negocio, es decir, el grupo de consumidores “ideal” al que se va destinado nuestro producto o servicio. Es lo que habitualmente se denomina con el término “público objetivo”, que desarrollaremos más adelante.

Existen diferentes **variables** de segmentación de mercados a través de las que estructurar los grupos. El criterio a utilizar dependerá de los objetivos perseguidos. Las variables de segmentación que vamos a analizar para nuestro negocio se encuentran agrupadas en las siguientes variables:

○ VARIABLES GEOGRÁFICAS

El mercado se puede estructurar en función de la ubicación geográfica. Existen diversas unidades para acotar esta división, desde estados, países, comunidades, regiones, provincias o condados, ciudades o vecindarios.

El estudio UO* está situado en Valencia, en el barrio de Ruzafa, frente al mercado. Es una zona que está de moda y cada vez hay más afluencia del público que queremos para nuestra empresa. Además, UO* cuenta con tienda online, por lo que el público puede provenir de distintos puntos geográficos.

○ VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Consiste en clasificar a los segmentos de mercado en función de factores como edad, el sexo, estado civil, ocupación, ingresos, educación, religión, raza, generación o nacionalidad.

Los productos que ofrece UO* pueden ir destinados a hombres y mujeres de todas las edades, siendo indiferente el tipo de estado civil u ocupación. Pero siendo los productos de los que se tratará serán más llamativos para las mujeres que para los hombres, y el rango de edad que estimamos será un público joven entre 15 y 45 años. Al tratarse de unos productos con precios asequibles los ingresos no serán un factor muy importante. Puede ser público español, o incluso extranjero, ya que habrá productos con frases en inglés.

○ VARIABLES PSICOGRÁFICAS

Consiste en la división del mercado en función de características como la clase social, el estilo de vida o la personalidad de los consumidores.

Los productos UO* irán dirigidos a todas aquellas personas de espíritu alegre con ganas de tener productos positivos del día a día. Podrán ser personas con cualquier status social y estilo de vida.

○ VARIABLES DE CONDUCTA

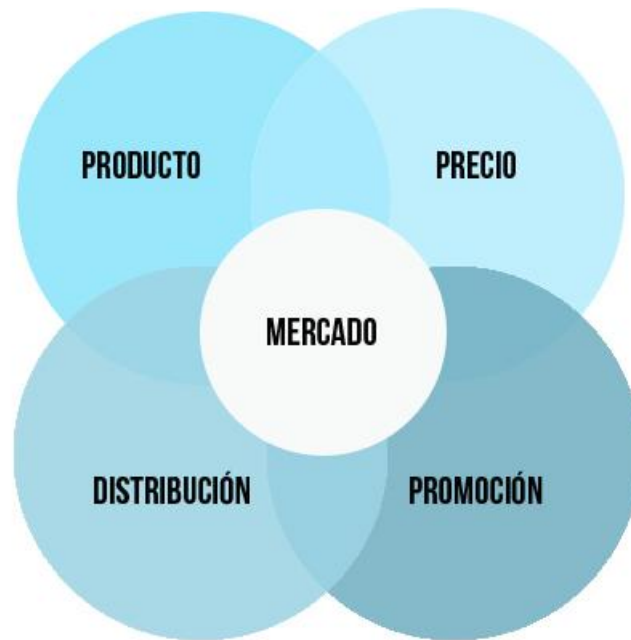
Esta segmentación se basa en la forma en la que el consumidor utiliza el producto y en los hábitos de consumo. Este tipo de segmentación puede ser en función del momento, de los beneficios, del nivel de uso, de la frecuencia de uso o del nivel de fidelidad.

UO* sacará productos con bastante frecuencia para mantener el contacto con los clientes habituales y seguir llamando la atención a los nuevos. La idea de la marca es ir creciendo y aumentando variedad y gama dentro de los productos. Por lo que se hará una segmentación de los clientes nuevos, los clientes que consumirán una vez y los clientes fieles que seguirán consumiendo cuando saquen nuevos productos.

6.3. Marketing Mix

El Marketing Mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

Ilustración 10: Las 4Ps del Marketing Mix



FUENTE: APLICACIÓN DE CONTABILIDAD, 2015

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).

➤ **PRODUCTO/SERVICIO**

El producto es el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor. Para el marketing es un instrumento de importancia fundamental. Si no se dispone del producto adecuado para estimular la demanda, no es posible llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial.

La política de producto constituye, por tanto, el punto de partida de la estrategia comercial. La finalidad básica de la misma es la de proporcionar el producto que mejor se adapta a las necesidades del consumidor.

El director de marketing también debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

El Producto-Mix es el conjunto de instrumentos que integran el producto y que son: la forma, el diseño, el color, la calidad y la garantía, el envase, la etiqueta y la marca.

- **FORMA:** Es uno de los elementos más importantes en la configuración del producto porque muchas veces el valor del producto está asociado a la forma. Con la forma se persiguen dos objetivos: Individualización y racionalización.
- **DISEÑO:** Es una pieza fundamental en la comercialización del producto, porque el consumidor compra, además de un producto que satisface una necesidad, un producto que puede utilizar y que conlleva cierta estética.
- **COLOR:** Está íntimamente ligado a la forma, y la intención es llamar la atención a los consumidores ya que asocian el color a los productos, los sentimientos, etc.
- **CALIDAD:** Está sujeta a los cambios en el estilo de consumo que se producen a lo largo del tiempo y varía según los productos y los consumidores. No existe un concepto de calidad absoluto y firmemente válido para los productos porque es un concepto muy subjetivo. Para el consumidor, la calidad puede ser: esperada, percibida (real, que se percibe) y comparada (resultado de comparar las anteriores).

Si calidad esperada > calidad percibida = consumidor insatisfecho

Si calidad esperada = calidad percibida = consumidor contento

Si calidad esperada < calidad percibida = consumidor muy satisfecho

- **GARANTÍA:** Es la promesa del fabricante de que sus productos funcionarán con los fines propuestos. Se suele ofrecer a productos de compra ocasional y productos duraderos. Las empresas que utilizan la estrategia del Marketing a través de la garantía lo que están haciendo es utilizando una estrategia de posicionamiento (posicionarse en un lugar a diferencia de la competencia).
- **ENVASE:** Es el recipiente, caja o envoltura que por diversas razones acompaña al producto en su presentación y venta que algunos casos adquiere gran importancia y su coste puede superar incluso al del propio producto. En algunos casos su función es sólo la de contener, envolver o proteger el producto. Pero, cada vez más, se emplea también el envase como un instrumento de diferenciación del producto y de promoción, utilizando tipografías, gráficos y colores que estimulan la adquisición del producto.
- **ETIQUETA:** En el Real Decreto 1468/88 de 2 de diciembre de 1988, se define la etiqueta como “toda leyenda, marca, imagen u otro elemento o signo

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

descriptivo o gráfico, escrito, impreso, estampado, litografiado, marcado, grabado en relieve, hueco grabado, adherido o sujeto al envase o sobre el propio producto industrial”. Es la parte del producto que tiene la información verbal sobre el mismo.

- **MARCA:** La marca es el modo principal de identificar a un producto y diferenciarlo formalmente de los demás a efectos comerciales y legales. La Ley de Marcas española de 22/11/1988, en su artículo 1, la define como “ todo signo o medio que distinga o sirva para distinguir en el mercado productos o servicios de una persona, de productos o servicios idénticos o similares de otras personas”. En una marca cabe distinguir el nombre y el logotipo o “logo”. El nombre es la parte de la marca que se pronuncia, y el logotipo es la parte de la marca que aparece con símbolos, diseño, letras y colores distintivos. La marca no es sólo algo que sirve para identificar un producto, sino también un instrumento de protección legal. Pero la marca es principalmente, desde el punto de vista del marketing, un instrumento de apoyo a la estrategia comercial.

Los productos o servicios que serán ofrecidos por UO* Estudio de Diseño se pueden dividir en varios subgrupos:

- ❖ **PRODUCTOS DE DECORACIÓN:** Incluye artículos del hogar y decoración como vinilos para la pared, láminas para colgar, cojines y salvamanteles. Se trata de complementos ideales para darle un estilo único y personal al hogar.

Ilustración 11: Vinilos



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

Ilustración 12: Láminas



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

Ilustración 13: Cojines



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

Ilustración 14: Salvamanteles



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

- ❖ PRODUCTOS PERSONALES: Se trata de todo tipo de accesorios que a una persona le guste llevar como pulseras, calcetines, llaveros, estuches y bolsos. Todos son diseñados con frases y estampados con un toque personal.

Ilustración 15: Pulseras



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

Ilustración 16: Calcetines



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

Ilustración 17: Llaveros



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

Ilustración 19: Estuches



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

Ilustración 18: Bolsos



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

- ❖ PRODUCTOS REGALO: Los regalos intentan transmitir un mensaje o sentimiento a alguien. Hacer un regalo suele ser difícil para la mayoría de las personas, por eso UO* cuenta con Kits para distintas ocasiones y distintos destinatarios. Dentro de cada uno de ellos hay varios productos.

Ilustración 20: Kit de Cumpleaños



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

Ilustración 21: Kit de Parejas



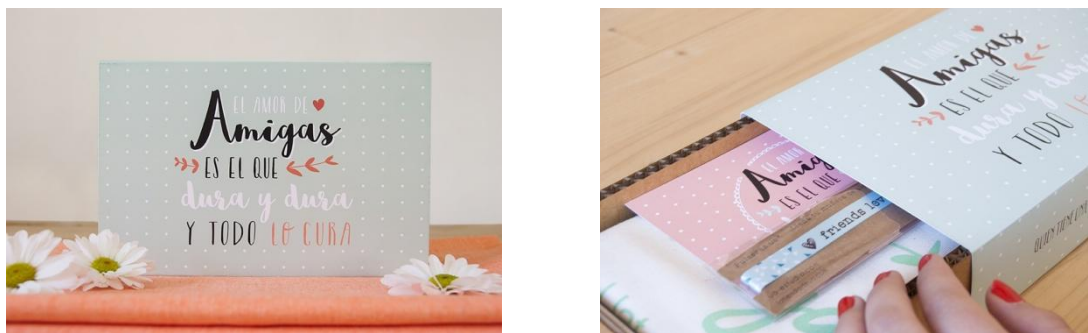
FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

Ilustración 22: Kit Amigo Invisible



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

Ilustración 23: Kit Amigas



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

Ilustración 24: Kit Papás



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

Ilustración 25: Kit Mamás



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

- ❖ PRODUCTOS PARA EVENTOS: Eventos especiales como el nacimiento de un bebé o la celebración de una boda.

Ilustración 26: Saco de cigüeña para bebé



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

Ilustración 27: Bodas



FUENTE: PÁGINA WEB UO ESTUDIO, 2015

- ❖ **PRODUCTOS PERSONALIZADOS:** Existe la posibilidad de realizar trabajos bajo pedido, según el gusto del cliente y de lo que desee. Puede ser modificando productos ya existentes o con diseños personalizados totalmente nuevos.
- ❖ **SERVICIOS:** La empresa UO* contará con servicios como la entrega a domicilio en 48/72 horas en toda España y parte del extranjero, y también con las posibles devoluciones que se puedan dar en alguno de los casos de venta al cliente.

➤ **PRECIO**

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

Razones de la importancia del Precio en Marketing:

- Es un instrumento a corto plazo: la modificación del precio dentro de unos márgenes puede hacerse con mayor rapidez y flexibilidad que la de cualquier otro instrumento del Marketing.
- Es un instrumento competitivo, porque permite rápidamente comparar productos, pero también es un instrumento altamente peligroso, ya que si se precipita una guerra de precios entre los distintos oferentes, puede dañarse seriamente la rentabilidad obtenida por alguno de ellos, y al final, ninguno se beneficia.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

- Es el único instrumento del Marketing que proporciona ingresos, ya que los restantes instrumentos suponen un gasto para la empresa. El precio es un determinante directo de los beneficios.
- Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario. La sensibilidad al precio y, en consecuencia, la importancia asignada al precio por el consumidor no siempre son constantes, ya que al precio se le da distinto valor dependiendo de la situación económica existente en cada país.
- Afecta directamente a la rentabilidad de la empresa y muchas veces es la única información disponible con la que cuenta el consumidor; en estos casos, el precio se convierte en un valioso indicador de la calidad del producto, del prestigio/imagen de la marca o de la oportunidad de la compra.

Antes de decidir el **método de fijación** de precios que va a seguir la empresa es necesario saber los distintos métodos que existen en el mercado:

- **MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS: PRECIO OBJETIVO**

Este sistema también se calcula sobre el coste. Mediante el análisis del punto muerto podemos saber la cantidad de producto que tenemos que vender a un determinado precio para cubrir la totalidad de los costes fijos y variables en que se crea en la fabricación y venta de productos.

- **MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS: BASADOS EN LA DEMANDA**

Este tipo de métodos toman como punto de partida el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por un bien o servicio.

- **MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS: BASADOS EN LA COMPETENCIA**

Después de una investigación sobre la competencia, se asignan un precio a los productos tomando como referencia los precios establecidos por las empresas competidoras.

- **MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS: BASADOS EN EL VALOR**

Ofrecen al consumidor el valor más grande posible. Por valor entendemos la proporción entre los beneficios que el consumidor obtiene de un producto y el sacrificio que le representa adquirirlo. El máximo que está dispuesto a pagar el consumidor, marca el límite del precio.

Para nuestra empresa vemos más adecuado el método de fijación de precios basados en la demanda. El tamaño de la demanda y la frecuencia de compra afectarán las decisiones de precios hasta determinar el precio esperado de acuerdo con lo que se cree que será el valor para los consumidores.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

La empresa tiene que tener en cuenta una o más de las siguientes consideraciones para aplicar correctamente el método de fijación de precios: La estructura de la demanda de los clientes, la función de costos y los precios de los competidores. Los precios de los competidores y de los sustitutos sirven de orientación, los costos establecen el límite inferior para el precio y la evaluación que hacen los clientes de las características diferenciales o exclusivas del producto establecen el precio máximo.

El primer condicionante en la fijación de precios lo constituye el marco legal, que puede regular los límites dentro de los cuales deben moverse los precios apagar por los productos ofrecidos por la empresa.

Por lo tanto, el precio para los artículos de UO*Estudio será el resultado de incrementar al coste que resulte adquirir para UO*Estudio el producto (precio con el proveedor) un margen de un 70% en tienda online, un 50% para minoristas (tiendas físicas) y un 40% para mayoristas (grandes almacenes).

➤ **DISTRIBUCIÓN**

En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía.

Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles.

Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.

En UO*Estudio los productos se comercializan vendiéndolos directamente a los consumidores, bien sea a través de la página web con la que cuenta la empresa y que tardarían unos días en recibirlos a través de un mensajero, o bien mientras los distribuidores de sus productos, que tienen tiendas físicas dónde pueden acceder al producto directamente sin ninguna espera.

Cabe destacar el uso de las tecnologías lo importante que es hoy en día para las empresas, ya que tiene un mayor impacto en la venta de productos con la tienda online de UO*.

➤ **PROMOCIÓN/COMUNICACIÓN**

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

Ilustración 28: Comunicación integrada



FUENTE: KOTLER, 2015

En todas ellas el papel es el de comunicar a individuos o a grupos u organizaciones, mediante la información o la persuasión, una oferta que directa o indirectamente satisfaga la relación de intercambio entre oferentes y demandantes. Por todo esto es claro que la comunicación influye a la hora de alcanzar los objetivos de marketing.

A continuación vamos a detallar las herramientas de comunicación que UO* va a llevar a cabo:

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

○ VENTA PERSONAL

Es una forma de comunicación oral e interactiva que permite que el personal de ventas de la empresa se comunique directamente con un comprador potencial para venderle un producto que satisfaga sus necesidades y construya relaciones.

En nuestra empresa se ofrecerá el servicio mediante unos programas de incentivos, reuniones de venta, muestras, y sobre todo, con la asistencia anual a ferias y sitios comerciales, en dónde será posible el contacto directo con los compradores y será una oportunidad para dar a conocer los productos a todo tipo de clientes. Permitirá concluir las negociaciones y cerrar la venta.

○ PUBLICIDAD

Tiene carácter impersonal y se difunde por medios de comunicación de masas. El anunciante diseña el mensaje, paga por emitirlo y controla las circunstancias en que se difunde.

Es una opción que informa y persuade para influir en la compra. Se hará posible mediante anuncios en revistas de moda o de actualidad, entrevistas en la radio, en folletos y carteles, y sobre todo en escaparates de puntos de venta con los que cuenta UO* Estudio en todo el territorio español o extranjero.

○ PROMOCIÓN DE VENTAS

Busca estimular la demanda del producto durante un periodo de tiempo limitado y predeterminado, busca un efecto directo sobre las ventas, pretende una respuesta inmediata, y requiere coordinarse con la publicidad.

Se realizarán concursos y sorteos mensuales de todos los clientes que participen en las redes sociales de UO* para conseguir los productos totalmente gratis.

○ RELACIONES PÚBLICAS

Son el conjunto de actividades de carácter diverso con que la empresa intenta crear o mantener una relación con los diversos públicos de su entorno para promover una imagen favorable de los productores y de la organización.

Se busca crear un clima de confianza sobre la organización y se orientan a diferentes grupos del entorno empresarial, no sólo al público objetivo formado por clientes potenciales.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Mediante las relaciones públicas se van a llevar a cabo aquellas acciones destinadas a crear y mantener una buena imagen de la empresa, tanto ante el público en general como ante sus propios trabajadores. Estas acciones pueden estar conformadas por la organización de eventos o actividades, o la participación en eventos o actividades organizadas por otras empresas o instituciones.

○ MARKETING DIRECTO

Las comunicaciones de marketing directo se ayudan de uno o más medios de comunicación para dirigirse a personas o organizaciones seleccionadas cuidadosamente con la intención de obtener una respuesta inmediata. Crean relaciones que si son continuas en el tiempo, pueden aumentar la lealtad de la marca.

UO*Estudio tendrá presencia en todo tipo de redes sociales, ya que hoy en día es un medio muy importante en el que es posible darse a conocer y captar clientes. UO* contará con Facebook, Instagram y Twitter, en dónde día a día se hará presencia de productos para presentar las novedades.

6.4. Público objetivo

Es una noción que se emplea en el ámbito del marketing y de la publicidad. El concepto de público objetivo hace referencia a un consumidor representativo e ideal al cual se dirige una campaña o al comprador al que se aspira a seducir con un producto o servicio que proporcione la empresa.

La determinación del público objetivo de un producto es clave para que la propuesta comercial tenga éxito y resulte rentable. Para una empresa, es muy importante saber quiénes son los potenciales consumidores para destinar recursos en su captación.

El público objetivo suele ser, por tanto, un segmento de la población seleccionado en función de sus rasgos y con un determinado nivel de homogeneidad.

Para definir el público objetivo se manejan tres tipos de criterios que permiten agrupar a los miembros de una comunidad en función de características que, o bien les vienen dadas, o bien eligen, sea por razones demográficas, económicas o psicológicas.

- ✚ Criterios sociodemográficos: Agrupan a los individuos en función de variables como el sexo, la edad, su hábitat, el nivel de estudios y su posición en el hogar.
- ✚ Criterios socioeconómicos: Relacionan a los individuos debido a aspectos como su nivel de ingresos, su horizonte de consumo o la clase social a la que pertenecen.

- ✚ Criterios psicográficos: Se tiene en cuenta la personalidad, la conducta de los individuos, el estilo de vida y el sistema de valores.

Toda la actividad de marketing debe estar volcada en crear ofertas y mensajes que se ajusten a las necesidades, las motivaciones y los hábitos de consumo.

El público objetivo de UO* es un público joven entre 15 y 45 años aproximadamente, especialmente mujeres. Este tipo de público tiene cuentas en la mayoría de medios sociales, en especial en Facebook, twitter e instagram.

Puede ser público español, o incluso en el extranjero, ya que hay productos con frases en inglés. Por criterio socio-económico, cualquier estatus social, y con un nivel de ingresos medio. Poco a poco, la idea de la marca es ir creciendo y aumentando variedad y gama dentro de los productos.

6.5. Epílogo

En este apartado hemos desarrollado un Plan de Marketing, para así definir una hoja de ruta hacia los clientes, optimizar recursos y detectar nuevas oportunidades.

Para elaborar un Plan de Marketing hemos tenido en cuenta en primer lugar la Segmentación de mercado, que busca la identificación de grupos homogéneos de clientes para adecuar el producto/servicio de las características del mercado. Existen variables de segmentación de mercado que hemos analizado para nuestro negocio: variables geográficas, variables demográficas, variables psicográficas y variables de conducta.

El Marketing Mix es una filosofía de gestión empresarial que se basa en centrar todas las actividades de la empresa en función de las necesidades del consumidor. Es mediante la aplicación coherente y coordinada de las diferentes estrategias del marketing que la empresa será capaz de satisfacer las necesidades del consumidor de forma rentable y con ello ocupar una posición en el mercado. La estrategia es también conocida como las “4Ps” y son: producto/servicio, precio, distribución y promoción/comunicación.

Por último, para posicionar el producto o servicio es necesario considerar, de un lado, las necesidades y requerimientos de los clientes a los que se va a dirigir y, de otro, será necesario identificar aquellas características diferenciales en el Público Objetivo que permitan posicionar el producto o servicio de una forma favorable frente a la competencia. Por eso, hemos detallado el perfil de los clientes a los que va dirigida nuestra iniciativa empresarial, y se deberá conocer el comportamiento de los clientes y sus necesidades.

CAPÍTULO 7.

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. Introducción

7.2. Balance de Situación

7.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

7.4. Análisis de Ratios

7.5. Plan de Inversión VAN-TIR

7.6. Calendario de Implantación. Gantt.

7.7. Epílogo

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. Introducción

Los estados financieros son documentos en donde se recogen de una forma ordenada un conjunto de datos sobre la empresa, con el fin de tener conocimiento de su composición y su actividad. Constituyen la base de la información contable sobre la que es posible efectuar el análisis de la situación económico-financiera de una empresa.

El **análisis financiero** tiene como objetivo analizar si la empresa dispone de fondos suficientes para su normal desenvolvimiento y si están adecuadamente distribuidos.

Al ser una Comunidad de Bienes, carecen de personalidad jurídica, y por tanto, no están obligadas a formular cuentas anuales, pero no obstante, es aconsejable que lleven un adecuado registro contable de sus operaciones.

El análisis se realizará para tres años y tres escenarios distintos: realista, pesimista y optimista. El escenario realista es el que nos dará una visión más clara de la situación financiera de la empresa, y los escenarios pesimista y optimista se incluirán en los anexos más adelante.

Por ello, comenzaremos con un *Plan de inversión y financiación* para estudiar la estructura patrimonial de la empresa. Dentro del plan de inversiones distinguiremos dos grandes bloques: inversiones en activo no corriente (inmovilizado) e inversiones en activo corriente.

Más tarde, realizaremos una *Previsión de ventas y costes* mediante la cuenta de resultados. Según las previsiones de ventas que se realicen para los primeros años del negocio, variarán los ingresos, los gastos y será necesario dimensionar la capacidad productiva del negocio. La cuenta de pérdidas y ganancias previsional expresa la previsión de la cuantía y composición del beneficio de los próximos ejercicios económicos.

De seguido, se realizará un *análisis de los ratios* financieros más relevantes con el objetivo de obtener información fiable sobre la rentabilidad, liquidez y solvencia del negocio. Mediante el análisis del VAN y TIR, obtendremos información sobre la rentabilidad de la empresa.

Por último, con el *gráfico de Gantt* podremos señalar la frecuencia en que debe ejecutarse cierto número de actividades en base a la duración de cada una.

PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

Todo proyecto de negocio requiere de la adquisición o aportación de una serie de recursos por parte de sus promotores, para poder ponerlo en funcionamiento. Recursos que, dependiendo de las características y tamaño de la empresa, podrán estar materializados en más o menos elementos físicos (tangibles e intangibles), incluyendo un montante mínimo de dinero en efectivo.

En primer lugar, especificaremos cuál ha sido la **inversión inicial** que ha tenido la empresa, como ya hemos nombrado anteriormente, nuestro activo no corriente constará de inmovilizado intangible e inmovilizado material.

➤ Inmovilizado intangible:

- La marca de la empresa, es decir, el nombre y el logotipo que se utilizará. Tendrá un coste para la empresa de 144,58 €, con una duración de 10 años a partir de la fecha del depósito de la solicitud y puede ser renovada indefinidamente.
- Las aplicaciones informáticas (software) que va a adquirir la empresa para su uso diario, como el Adobe Photoshop, Adobe Illustrator y Adobe Indesign con un coste de 74.99€/año, actualizaciones gratuitas para Mac y Windows 8, el paquete de Microsoft Office con un coste de 99€/año y un antivirus Kaspersky con un coste de 20€/año. Contamos con seis ordenadores, por lo que el coste total sería de 1.163,94€.

➤ Inmovilizado material:

- La maquinaria con la que contará la empresa será de una máquina retractiladora para el buen envase de sus productos, con un coste de 2.600€.
- El mobiliario de la empresa, que serán todas las mesas y sillas que formarán parte del espacio de trabajo, armarios para el archivado de carpetas y estanterías, con un coste repartido de la siguiente manera: 13 mesas con un precio de 65€/unidad, 23 sillas con un precio de 38€/unidad, 10 estanterías con un precio de 54€/unidad y 4 armarios con un precio de 46€/unidad; lo que hace un coste total de 2.443€.
- Los equipos informáticos de los que dispondrá la empresa, un ordenador por cada empleado con su correspondiente impresora, y dos teléfonos. El precio de los ordenadores será de 799€/unidad, las impresoras tendrán un precio de 69,99€/unidad, y los teléfonos un precio de 34,14€/unidad; lo que hace un coste total de 5.282,22€.
- Utillaje como papel, lápiz, bolígrafos, libretas, carpetas, grapadoras, tijeras...Con un coste total de 500€.

A continuación, mostramos el esquema de las inversiones iniciales en cuanto al inmovilizado, perteneciente al activo no corriente de la empresa, para el comienzo de la actividad:

Tabla 18: Inversión inicial Inmovilizado

INMOVILIZADO	AÑO 1
INMOVILIZADO INTANGIBLE	1.308,52€
Marca	144,58€
Aplicaciones informáticas	1.163,94€
INMOVILIZADO MATERIAL	10.825,22€
Maquinaria	2.600,00€
Mobiliario	2.443,00€
Equipos informáticos	5.282,22€
Utillaje	500,00€
TOTAL	12.133,74€

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

A parte de los gastos nombrados anteriormente, existes otros gastos del ejercicio necesarios para la puesta en marcha de la empresa, tal y como lo estudiamos en la asignatura de Gestión Fiscal. Nos referimos a los de constitución y a los gastos de primer establecimiento, que ascienden a 1.800€.

Respecto a la inversión en el activo corriente de la empresa, tendremos unas existencias iniciales en el almacén que consistirán en toda la materia prima necesaria para el montaje completo del producto. Además, la empresa contará con dinero en efectivo para poder sobrevivir los primeros meses de actividad, para en el supuesto de que las entradas de dinero, por las ventas, no sean suficientes para cubrir el pago de los gastos normales del día a día (pago de los suministros, salarios, materias primas, seguros, etc), la empresa disponga de un colchón de dinero de seguridad para cubrir estos pagos.

Una vez conocida la inversión necesaria para el negocio se debe elaborar el plan de financiación. Una vez realizada la previsión de inversiones que la empresa va a acometer en los próximos años, y establecido su plan financiero, entonces podemos construir el balance, que vamos a ver a continuación.

7.2. Balance de Situación

Haciendo mención a los conocimientos obtenidos en la asignatura de Contabilidad General y Analítica, el Balance de Situación es un documento fundamental que informa de la situación patrimonial de la empresa. Es el resumen de todas las posesiones, todas las deudas y el capital de una organización en un periodo de contable determinado.

La estructura del balance está dividida en activos y pasivos. El activo recoge todos los bienes y derechos que posee la empresa. Más específicamente, los activos se dividen en inmovilizados (inversiones a largo plazo), existencias, realizables y disponibles.

En el pasivo se encuentran los fondos propios, exigibles a largo plazo y exigibles a corto plazo. Cada una de las partidas mencionadas incluye un número de sub-partidas. Éstas varían con el tamaño de la compañía, el tipo de sociedad y el régimen de contabilidad.

Al tratarse de una Comunidad de Bienes, no se requiere un capital social mínimo.

- ACTIVO

El Activo es el conjunto de bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que es probable que la empresa obtenga beneficios económicos en el futuro.

ACTIVO NO CORRIENTE:

Forman parte del Activo No Corriente aquellos Activos que permanezcan en la sociedad por un periodo superior al año o al ciclo normal de la explotación.

Son Activos No Corrientes:

- Inmovilizado intangible
- Inmovilizado material
- Inversiones Inmobiliarias
- Inversiones en empresas del grupo y asociadas a L/P
- Inversiones Financieras a L/P
- Activos por impuesto diferido

En nuestro negocio, vamos a disponer de inmovilizado intangible e inmovilizado material.

- ✚ Inmovilizado intangible:

Derechos de la empresa susceptibles de valoración económica.

- Patentes, licencias, marcas y similares.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

- Aplicaciones informáticas: Son varios los software orientados al diseño gráfico que hemos adquirido para nuestro negocio, como el Adobe Photoshop, el Adobe Illustrator y el Indesign. Además de estar al día de todas las versiones y actualizaciones de Mac y Windows 8, de contar con todo el paquete de Microsoft Office y de antivirus Kaspersky.

Inmovilizado material:

El inmovilizado material está constituido por elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles. Se trata, por tanto, de bienes que se utilizan en la actividad permanente y productiva de la empresa, tienen por lo general una vida útil predeterminada, que trasciende la duración de un ejercicio económico, condicionada por el desgaste y la evolución tecnológica y que no están destinados a la venta.

- Maquinaria: UO* contará con una máquina retractiladora. Una vez lleguen los materiales necesarios para montar el producto, para poder distribuirlo a grandes almacenes, en algunos casos, será necesario retractilarlos.
- Mobiliario: Contaremos con un conjunto de muebles para el espacio de trabajo y para el almacén, que son 13 mesas, 23 sillas, 10 estanterías y 4 armarios.
- Equipos informáticos: Dispondremos de un ordenador para cada empleado del negocio, con su correspondiente impresora, y además dos teléfonos.
- Utillaje: Conjunto de útiles e instrumentos que se usan en una actividad, como papel, lápiz, bolígrafos, libretas, carpetas, grapadoras, tijeras, etc.

ACTIVO CORRIENTE:

Forman parte del Activo Corriente los elementos que se espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación, así como, con carácter general, aquellas partidas cuyo vencimiento, enajenación o realización, se espera que se produzca en un plazo máximo de un año contado a partir de la fecha de cierre del ejercicio.

Son Activos Corrientes:

- Activos no corrientes mantenidos para la venta
- Existencias
- Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar
- Inversiones en empresas del grupo y asociadas a C/P
- Inversiones financieras a C/P
- Periodificaciones a C/P

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

- Efectivo y otros activos líquidos equivalentes

En nuestro negocio contaremos con unas existencia, con clientes y con tesorería.

- PASIVO Y PATRIMONIO NETO

El Pasivo son las Obligaciones actuales surgidas como consecuencia de sucesos pasados, cuya extinción es probable que dé lugar a una disminución de recursos que puedan producir beneficios o rendimientos económicos en el futuro.

PASIVO NO CORRIENTE:

Comprende, con carácter general, las obligaciones cuyo vencimiento o extinción se espera que se produzca en un período superior al ciclo normal de explotación.

Son Pasivos No Corrientes:

- Provisiones a L/P
- Deudas a L/P
- Deudas con empresas del grupo y asociadas a L/P
- Pasivos por impuesto diferido
- Periodificaciones a L/P

En nuestro negocio vamos a considerar como pasivo no corriente las deudas a largo plazo con entidades de crédito.

PASIVO CORRIENTE:

Comprende, con carácter general, las obligaciones cuyo vencimiento o extinción se espera que se produzca durante el ciclo normal de explotación, o no exceda el plazo máximo de un año contado a partir de la fecha de cierre del ejercicio.

Son Pasivos Corrientes:

- Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta
- Provisiones a C/P
- Deudas a C/P
- Deudas con empresas del grupo y asociadas a C/P
- Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar
- Periodificaciones a C/P

En nuestro negocio consideraremos como pasivo corriente las deudas a corto plazo con entidades de crédito y los proveedores.

PATRIMONIO NETO:

El Patrimonio Neto es la parte residual de los Activos de la empresa, una vez deducidos todos sus Pasivos, es decir, es la diferencia entre el Activo y el Pasivo de la empresa.

El Patrimonio Neto incluye las aportaciones realizadas, ya sea en el momento de su constitución o en otros posteriores, por sus socios o propietarios, que no tengan la consideración de pasivos, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten.

El Patrimonio Neto aparece en el Balance agrupado en 3 partidas principales, que son:

- Fondos propios
- Ajustes por cambios de valor
- Subvenciones, donaciones y legados recibidos

Vamos a considerar para nuestro proyecto, dentro de los fondos propios, el capital, el resultado de ejercicios anteriores y el resultado del ejercicio.

A continuación, vamos a mostrar los balances de situación provisionales en un escenario realista para tres años consecutivos, y los balances de situación provisionales para los escenarios optimista y pesimista los encontraremos en los anexos más adelante.

Tabla 19: Balance de Situación previsional Año 1, escenario realista

ACTIVO	AÑO 1
ACTIVO NO CORRIENTE	9.984,74 €
I.Inmovilizado intangible	1.308,52 €
3.Patentes, licencias, marcas y similares	144,58 €
5.Aplicaciones informáticas	1.163,94 €
II.Inmovilizado material	8.676,22 €
2.Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	8.676,22 €
Maquinaria	2.600,00 €
Mobiliario	2.443,00 €
Equipos informáticos	5.282,22 €
Utilillaje	500,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	-2.149,00 €
ACTIVO CORRIENTE	89.063,08 €
II.Existencias	24.937,66 €
2.Materias primas y otros aprovisionamientos	24.937,66 €
III.Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	16.031,35 €
2.Clientes, empresas del grupo y asociadas	16.031,35 €
VII.Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	48.094,06 €
1.Tesorería	48.094,06 €
TOTAL ACTIVO	99.047,82 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1
PATRIMONIO NETO	48.911,78 €
A-1) Fondos Propios	48.911,78 €
I.Capital	3.000,00 €
1.Capital escriturado	3.000,00 €
V.Resultados de ejercicios anteriores	-
VII.Resultado del ejercicio	45.911,78 €
PASIVO NO CORRIENTE	12.593,17 €
II.Deudas a largo plazo	12.593,17 €
2.Deudas con entidades de crédito	12.593,17 €
PASIVO CORRIENTE	37.542,87 €
II.Deudas a corto plazo	3.795,79 €
2.Deudas con entidades de crédito	3.795,79 €
V.Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	33.747,08 €
2.Proveedores	33.747,08 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	99.047,82 €

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Tabla 20: Balance de Situación previsional Año 2, escenario realista

ACTIVO	AÑO 2
ACTIVO NO CORRIENTE	7.835,80 €
I.Inmovilizado intangible	1.308,52 €
3.Patentes, licencias, marcas y similares	144,58 €
5.Aplicaciones informáticas	1.163,94 €
II.Inmovilizado material	6.527,22 €
2.Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	6.527,22 €
Maquinaria	2.600,00 €
Mobiliario	2.443,00 €
Equipos informáticos	5.282,22 €
Utilillaje	500,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	-4.298,00 €
ACTIVO CORRIENTE	141.059,59 €
II.Existencias	39.496,69 €
2.Materias primas y otros aprovisionamientos	39.496,69 €
III.Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	25.390,73 €
2.Clientes, empresas del grupo y asociadas	25.390,73 €
VII.Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	76.172,18 €
1.Tesorería	76.172,18 €
TOTAL ACTIVO	148.895,33 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 2
PATRIMONIO NETO	96.867,73 €
A-1)Fondos Propios	96.867,73 €
I.Capital	3.000,00 €
1.Capital escriturado	3.000,00 €
V.Resultados de ejercicios anteriores	45.887,78 €
VII.Resultado del ejercicio	47.979,95 €
PASIVO NO CORRIENTE	8.603,15 €
II.Deudas a largo plazo	8.603,15 €
2.Deudas con entidades de crédito	8.603,15 €
PASIVO CORRIENTE	43.424,45 €
II.Deudas a corto plazo	3.990,02 €
2.Deudas con entidades de crédito	3.990,02 €
V.Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	39.434,43 €
1.Proveedores	39.434,43 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	148.895,33 €

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Tabla 21: Balance de Situación previsional Año 3, escenario realista

ACTIVO	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	5.686,74 €
I.Inmovilizado intangible	1.308,52 €
3.Patentes, licencias, marcas y similares	144,58 €
5.Aplicaciones informáticas	1.163,94 €
II.Inmovilizado material	4.378,22 €
2.Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	4.378,22 €
Maquinaria	2.600,00 €
Mobiliario	2.443,00 €
Equipos informáticos	5.282,22 €
Utilillaje	500,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	-6.447,00 €
ACTIVO CORRIENTE	177.349,91 €
II.Existencias	49.657,97 €
2.Materias primas y otros aprovisionamientos	49.657,97 €
III.Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	31.922,98 €
2.Clientes, empresas del grupo y asociadas	31.922,98 €
VII.Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	95.768,95 €
1.Tesorería	95.768,95 €
TOTAL ACTIVO	183.036,65 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 3
PATRIMONIO NETO	101.223,35 €
A-1)Fondos Propios	101.223,35 €
I.Capital	3.000,00 €
1.Capital escriturado	3.000,00 €
V.Resultados de ejercicios anteriores	47.979,95 €
VII.Resultado del ejercicio	50.243,40 €
PASIVO NO CORRIENTE	4.408,01 €
II.Deudas a largo plazo	4.408,01 €
2.Deudas con entidades de crédito	4.408,01 €
PASIVO CORRIENTE	77.405,29 €
II.Deudas a corto plazo	4.195,14 €
2.Deudas con entidades de crédito	4.195,14 €
V.Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	73.210,15 €
1.Proveedores	73.210,15 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	183.036,65 €

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

7.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias es un documento que se utiliza para averiguar cuál es el resultado económico del ejercicio en el que se encuentra la empresa, es decir, si ha obtenido pérdidas o beneficios.

El resultado económico del ejercicio es la diferencia entre los Ingresos y Gastos producidos durante la actividad económica de la empresa. Se estimarán en primer lugar, los ingresos que se esperan obtener, y a continuación, se calcularán los gastos.

- **ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS**

En este apartado vamos a realizar una estimación de los ingresos y gastos que UO*Estudio tendrá los tres primeros años de la actividad. Por ello, mostraremos las previsiones para el escenario realista, y los escenarios pesimista y optimista los mostraremos más adelante en los anexos.

PREVISIÓN DE VENTAS:

Se ha realizado una estimación de los ingresos totales mediante la estimación de los ingresos por producto, bien sea con tienda online, con comercios minoristas o con mayoristas.

Para ello, será necesario conocer en primer lugar los costes de los productos, el precio de venta teniendo en cuenta los márgenes y el precio del beneficio que nos proporcionarán.

Tabla 22: Precio coste, precio venta y precio beneficios

Productos	Precio Coste	Pvta Online	Pvta Minorista	Pvta Mayorista	Beneficio Online	Beneficio Minorista	Beneficio Mayorista
Vinilos	21,18 €	36,00 €	31,77 €	29,65 €	14,82 €	10,59 €	8,47 €
Láminas	5,85 €	9,95 €	8,78 €	8,19 €	4,10 €	2,93 €	2,34 €
Cojines	9,38 €	15,95 €	14,07 €	13,13 €	6,57 €	4,69 €	3,75 €
Salvamanteles	4,65 €	7,90 €	6,98 €	6,51 €	3,25 €	2,33 €	1,86 €
Pulseras	2,06 €	3,50 €	3,10 €	2,88 €	1,44 €	1,04 €	0,82 €
Calcetines	5,29 €	8,99 €	7,94 €	7,41 €	3,70 €	2,65 €	2,12 €
Llaveros	2,65 €	4,50 €	3,98 €	3,71 €	1,85 €	1,33 €	1,06 €
Estuches	7,60 €	12,90 €	11,40 €	10,64 €	5,30 €	3,80 €	3,04 €
Bolsos	11,46 €	19,50 €	17,19 €	16,05 €	8,04 €	5,73 €	4,59 €
Kits	19,38 €	32,95 €	29,07 €	27,13 €	13,57 €	9,69 €	7,75 €

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Tabla 23: Previsión de Ingresos, escenario realista

Productos	Unidades Vendidas Online	Unidades Vendidas Minorista	Unidades Vendidas Mayorista	Total Unidades Vendidas	Ingresos brutos	Ingresos Anuales
Vinilos	32	18	-	50	1723,86	664,86
Láminas	124	112	290	526	4592,26	1515,16
Cojines	1.234	1.136	1.600	3.970	56673,82	19435,22
Salvamanteles	43	30	50	123	874,6	302,65
Pulseras	4.629	2.980	8.000	15.609	48479,5	16324,96
Calcetines	2.937	1.745	6.000	10.682	84718,93	28211,15
Llaveros	569	572	1.000	2.141	8547,06	2873,41
Estuches	479	392	1.100	1.971	22351,9	7372,3
Bolsos	398	310	1.400	2.108	35559,9	11402,22
Kits	380	320	8.500	9.200	252428,4	74132,4
TOTAL					515950,23	162234,33

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Como observamos en la tabla, la previsión de ventas para el primer año de actividad de nuestro negocio, es de 162.234,33€. Al ser una empresa centrada en productos de regalo, los meses en los que se tendrían más ventas son enero, febrero, marzo, mayo y diciembre, debido a las diferentes campañas anuales como la llegada de la Navidad, el día de San Valentín, el día del Padre y el día de la Madre.

Si la situación de la empresa mejorara con el paso de los años, la previsión de ventas anuales se incrementaría un promedio de un 5% anual. En este caso, la previsión para los tres años sería:

Tabla 24: Previsión de ingresos para los tres años

Año 1	162.234,33€
Año 2	170.346,05€
Año 3	178.863,35€

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Al tratarse de un **Coworking** en uno de los pisos, nuestra empresa recibirá mensualmente unos ingresos de 170€/mes por persona que quiera utilizar el espacio de trabajo. Vamos a suponer que hay cuatro personas al inicio de nuestra actividad, por lo que serían unos ingresos de 680€/mes, lo que hace al año unos ingresos de 8.160€.

PREVISIÓN DE GASTOS:

Los gastos que vamos a tener en cuenta los distinguiremos en gastos variables y gastos fijos. Los gastos variables son aquellos que evolucionan en paralelo con el volumen de actividad de la empresa, y los gastos fijos no dependen del nivel de actividad que tenga la empresa, si no que son una cantidad determinada, independiente del volumen de negocio.

Como gastos variables destacamos la materia prima necesaria para el montaje de los productos, el material de oficina y el servicio de mensajería. Y como gastos fijos tenemos los salarios, el alquiler de los locales, los suministros (agua, luz teléfono e internet), un préstamo, publicidad, el mantenimiento de la web y del local y el seguro.

❖ GASTOS VARIABLES:

Materia prima: Como hemos comentado anteriormente, los meses en los que necesitaremos más material para satisfacer las ventas son los meses de enero, febrero, marzo, mayo y diciembre. Por lo tanto, la previsión de gastos variables para el primer año en materia prima sería de 64.893,73 €.

Material de oficina: La previsión anual de material de oficina para nuestra empresa será de 500€, eso da un coste mensual de 41,66 €.

Servicio de mensajería: Contrataremos un servicio de mensajería para poder servir a los clientes, bien sea a domicilio por la tienda online, a las tiendas físicas para vender nuestros productos o bien a grandes almacenes para su posterior distribución por comercios grandes. El coste del servicio mensual será de 5€/envío, pero el envío será gratuito si, en tienda online el pedido supera los 100€ y en tiendas físicas superan los 300€. En el caso de los mayoristas, los gastos de envío corren a cuenta de la empresa. Por lo que, la previsión de gasto del servicio de mensajería sería de 2.000 €.

Por lo tanto, los gastos variables para el primer año ascienden a 67.393,73 €.

❖ GASTOS FIJOS:

Salarios: Como hemos visto anteriormente en el organigrama de la empresa, UO* Estudio contará con dos diseñadores, un empleado y tres becarios. Al tratarse de una comunidad de bienes, los dos diseñadores son los socios al 50%, por lo que no fijaremos un salario para ellos.

Hemos supuesto un aumento del 2% del salario cada año. En el primer ejercicio, los salarios ascienden a 19.836 € y la seguridad social de la empresa a 1.827,88 €.

Tabla 25: Previsión de gastos anuales del personal

Puesto	Nº Trabajadores	Mensualidad	Pagas extra	Total anual
Técnico de producción	1	645,44 €	2	9036,16 €
Becarios	3	300,00 €	-	10.800,00 €
TOTAL				19.836,16 €

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Alquiler: Corresponde al alquiler mensual del estudio dónde se va a desarrollar el negocio. Como ya hemos comentado, constará de dos pisos, y el precio será de 500€ y 320€, IVA incluido en ambos. Lo que hace un coste anual de 9.840€.

Suministros: Teniendo en cuenta la luz de los dos pisos, en los que se hará un uso diario, el coste ascenderá a 120€/mes de cada uno, lo que hace un total de 240€/mes; y de agua se contratará a los servicios de Agua de Valencia, en los que se tendrá un gasto de 22€/mes. En lo que se refiere a teléfono e internet, se contratará la compañía de Jazztel, con 50 MB y llamadas ilimitadas, con un coste de 35€/mes. Por lo tanto, los suministros anuales ascenderán a 3.564€.

Préstamo: La financiación interna de la empresa está constituida por la aportación de los socios, en nuestro caso disponen de una cantidad de 3.000€, por lo que se ha tomado la decisión de solicitar un préstamo para la financiación de la actividad por el importe restante de 20.000€. Es un importe de financiación que tiene en cuenta la inversión inicial necesaria, los futuros pagos de la empresa, las altas y los impuestos. Hemos solicitado un préstamo a la entidad "Ibercaja".

CONDICIONES:

- Importe: 20.000€
- Tipo de interés: 5% anual
- Plazo de amortización: 5 años. Cuotas mensuales.
- Comisión de apertura: 0%
- Método de amortización: Método Francés

Tabla 26: Tabla de amortización del préstamo

Periodo	Cuota Mensual	Interés	Amortización	Capital amortizado	Capital pendiente
0					20.000
1	377,42	83,33	294,09	294,09	19.705,91
2	377,42	82,11	295,31	589,40	19.410,60
3	377,42	80,88	296,54	885,94	19.114,06
4	377,42	79,64	297,78	1183,72	18.816,28
5	377,42	78,40	299,02	1482,74	18.517,26
6	377,42	77,16	300,26	1783,00	18.217,00
7	377,42	75,90	301,52	2084,52	17.915,48
8	377,42	74,65	302,77	2387,29	17.612,71
9	377,42	73,39	304,03	2691,32	17.308,68
10	377,42	72,12	305,30	2996,62	17.003,38
11	377,42	70,85	306,57	3303,19	16.696,81
12	377,42	69,57	307,85	3611,04	16.388,96
13	377,42	68,29	309,13	3920,17	16.079,83
14	377,42	67,00	310,42	4230,59	15.769,41
15	377,42	65,71	311,71	4542,30	15.457,70
16	377,42	64,41	313,01	4855,31	15.144,69
17	377,42	63,10	314,32	5169,63	14.830,37
18	377,42	61,79	315,63	5485,26	14.514,74
19	377,42	60,48	316,94	5802,20	14.197,80
20	377,42	59,16	318,26	6120,46	13.879,54
21	377,42	57,83	319,59	6440,05	13.559,95
22	377,42	56,50	320,92	6760,97	13.239,03
23	377,42	55,16	322,26	7083,23	12.916,77
24	377,42	53,82	323,60	7406,83	12.593,17
25	377,42	52,47	324,95	7731,78	12.268,22
26	377,42	51,12	326,30	8058,08	11.941,92
27	377,42	49,76	327,66	8385,74	11.614,26
28	377,42	48,39	329,03	8714,77	11.285,23
29	377,42	47,02	330,40	9045,17	10.954,83
30	377,42	45,64	331,78	9376,95	10.623,05
31	377,42	44,26	333,16	9710,11	10.289,89
32	377,42	42,87	334,55	10044,66	9.955,34
33	377,42	41,48	335,94	10380,60	9.619,40
34	377,42	40,08	337,34	10717,94	9.282,06
35	377,42	38,67	338,75	11056,69	8.943,31
36	377,42	37,26	340,16	11396,85	8.603,15
37	377,42	35,85	341,57	11738,42	8.261,58
38	377,42	34,42	343,00	12081,42	7.918,58
39	377,42	32,99	344,43	12425,85	7.574,15
40	377,42	31,56	345,86	12771,71	7.228,29
41	377,42	30,12	347,30	13119,01	6.880,99
42	377,42	28,67	348,75	13467,76	6.532,24
43	377,42	27,22	350,20	13817,96	6.182,04
44	377,42	25,76	351,66	14169,62	5.830,38
45	377,42	24,29	353,13	14522,75	5.477,25

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

46	377,42	22,82	354,60	14877,35	5.122,65
47	377,42	21,34	356,08	15233,43	4.766,57
48	377,42	18,86	358,56	15591,99	4.408,01
49	377,42	18,37	359,05	15951,04	4.048,96
50	377,42	16,87	360,55	16311,59	3.688,41
51	377,42	15,37	362,05	16673,64	3.326,36
52	377,42	13,86	363,56	17037,20	2.962,80
53	377,42	12,35	365,07	17402,27	2.597,73
54	377,42	10,83	366,59	17768,86	2.231,14
55	377,42	9,30	368,12	18136,98	1.863,02
56	377,42	7,77	369,65	18506,63	1.493,37
57	377,42	6,23	371,19	18877,82	1.122,18
58	377,42	4,68	372,74	19250,56	749,44
59	377,42	3,13	374,29	19624,85	375,15
60	377,42	1,57	375,85	20000,00	0,00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Publicidad: La empresa usará la publicidad como parte del programa de marketing para aumentar las ventas de los productos, y sobre todo para darlo a conocer, generando contactos para una mayor fuerza de venta. Nuestro negocio contará con unos gastos anuales de publicidad de 220€.

Mantenimiento web y local: Tendremos unos gastos anuales para el mantenimiento de la página web de la empresa, y así contar con un buen funcionamiento. Además, se contratarán servicios de limpieza para mantener el local siempre limpio. Los gastos anuales del mantenimiento serán de 86€ la web y 960€ la limpieza del local.

Seguro: El seguro para Pymes y Autónomos de “Caser Pyme” está diseñado para dar una amplia protección a las empresas sobre los riesgos a los que se encuentran expuestas. Además de la cobertura de daños materiales (incendio, inundación, robo, etc.), “Caser Pyme” se amplía a la protección patrimonial de otros intereses, como la Pérdida de Beneficio por la paralización de la actividad a consecuencia de un siniestro, o bien la protección frente a reclamaciones de terceros a las que deba hacer frente por la Responsabilidad Civil en las que pueda incurrir. Los gastos anuales que tendremos por contratar este seguro será de 210€.

Por lo tanto, los gastos fijos para el primer año ascienden a 36.543,88 €.

A continuación, vamos a mostrar en la tabla una previsión de los gastos fijos para los tres años:

Tabla 27: Previsión gastos fijos para tres años

GASTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Personal	19.836,16	20.017,00	20.201,00
Seguridad Social Empresa	1.827,88	1.864,44	1.901,74
Alquiler	9.840,00	9.840,00	9.840,00
Suministros	3.564,00	3.564,00	3.564,00
Publicidad	220,00	220,00	220,00
Mantenimiento web y local	1.046,00	1.046,00	1.046,00
Seguro	210,00	210,00	210,00
TOTAL	36.543,88	36.761,44	36.982,74

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Además, para la constitución de comunidad de bienes, la empresa tendrá que asumir además, unos gastos al inicio de la actividad:

- Pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales: 1%KS inicial=1% de 3.000€.
- Alta en el Impuesto de Actividades Económicas: Están exentos de pago de este impuesto, las personas físicas y las sociedades mercantiles, que tengas un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000€, pero no obstante, sigue siendo obligatorio en alta en el impuesto.
- Afiliación y alta en el régimen de autónomos: El importe mínimo mensual ronda los 250 euros, considerando la base mínima de cotización. Por lo tanto, 3.000€ al año, y al tratarse de dos socias autónomas, haría un total de 6.000€.

Amortización: Vamos a calcular el importe del deterioro o depreciación tanto del inmovilizado intangible como del inmovilizado material afectos a la actividad. Como suponen un gasto pero no un pago, se han decidido calcular por separado.

El método de amortización que se va a llevar a cabo es el lineal, de acuerdo a los coeficientes de amortización del inmovilizado:

Tabla 28: Amortización del inmovilizado material

Elemento	Cantidad	Coeficiente	Cuota Anual de Amortización
Maquinaria	2.600,00 €	12%	312,00 €
Mobiliario	2.443,00 €	15%	366,00 €
Equipos para procesos de información	5.282,22 €	25%	1.320,56 €
Utillaje	500,00 €	30%	150,00 €
TOTAL			2.149,00 €

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Una vez hemos definido tanto los ingresos como los gastos del primer ejercicio, y hemos estimado su evolución en los siguientes dos años, ya podemos elaborar la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional para UO*Estudio en escenario realista.

Tabla 29: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional para tres años, escenario realista

AÑO	1	2	3
INGRESOS			
Ventas			
Vinilos	664,86 €	698,10 €	733,01 €
Láminas	1.515,16 €	1.590,92 €	1.670,46 €
Cojines	19.435,22 €	20.406,98 €	21.427,33 €
Salvamanteles	302,65 €	317,78 €	333,67 €
Pulseras	16.324,96 €	17.141,21 €	17.998,27 €
Calcetines	28.211,15 €	29.621,71 €	31.102,79 €
Llaveros	2.873,41 €	3.017,08 €	3.167,93 €
Estuches	7.372,30 €	7.740,92 €	8.127,96 €
Bolsos	11.402,22 €	11.972,33 €	12.570,95 €
Kits	74.132,40 €	77.839,02 €	81.730,97 €
Coworking			
Ocupación	8.160,00 €	8.160,00 €	8.160,00 €

TOTAL INGRESOS ORDINARIOS 170.394,33 € 178.506,05 € 187.023,35 €

GASTOS

Gastos Variables

Materia Prima	64.893,73 €	68.138,42 €	71.545,34 €
Material Oficina	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Servicio de Mensajería	2.000,00 €	2.100,00 €	2.205,00 €

Gastos Fijos

Salarios	21.663,88 €	21.881,44 €	22.102,74 €
Cotización Régimen Autónomos	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Alquiler	9.840,00 €	9.840,00 €	9.840,00 €
Suministros	3.564,00 €	3.564,00 €	3.564,00 €
Publicidad	220,00 €	220,00 €	220,00 €
Mantenimiento web y local	1.046,00 €	1.046,00 €	1.046,00 €
Seguro	210,00 €	210,00 €	210,00 €

TOTAL GASTOS ORDINARIOS 109.937,61 € 113.499,86 117.233,08

EBITDA 60.456,72 € 65.006,19 € 69.790,27 €

Amortización	2.149,00 €	4.298,00 €	6.447,00 €
--------------	------------	------------	------------

BAII 58.307,72 € 60.708,19 € 63.343,27 €

Intereses	918,00 €	733,25 €	539,02 €
-----------	----------	----------	----------

BAI 57.389,72 € 59.974,94 € 62.804,25 €

Impuesto sobre IRPF	11.477,94 €	11.994,99 €	12.560,85 €
---------------------	-------------	-------------	-------------

RESULTADO DEL EJERCICIO 45.911,78 € 47.979,95 € 50.243,40 €

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

7.4. Análisis de ratios

Un ratio es un cociente de dos magnitudes relacionadas que pueden ser comparadas. Los ratios financieros se obtienen a partir del Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de una empresa.

Cuando calculamos los distintos ratios obtenemos información económica y financiera de la situación en la que se encuentra la empresa. Los ratios, al poder ser comparados entre distintos periodos, también informan de la evolución, tanto positiva como negativa, que una empresa experimenta.

A continuación, vamos a clasificar los ratios para analizar nuestra empresa.

RATIOS DE LIQUIDEZ:

La liquidez se puede definir como la capacidad de transformar en efectivo la inversión realizada o como la capacidad de hacer frente a los pagos que la empresa tiene que hacer a corto plazo.

Los ratios de liquidez son tres: liquidez, tesorería y disponibilidad.

Con estos ratios se pretende conocer el grado de liquidez de la empresa desde la perspectiva de tres magnitudes de inversión: existencias, clientes y tesorería.

Tabla 30: Ratios de Liquidez

RATIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Liquidez	2,37	3,25	2,29
Tesorería	1,71	2,34	1,65
Disponibilidad	1,28	1,75	1,24

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

El valor aconsejable para el ratio de liquidez se debe situar entre 1,5-2. En el caso de UO*Estudio, se puede observar que en el primer año se sitúa por encima de 2, aumenta el segundo año, pero vuelve a bajar el tercer año. Con esto, podemos concluir que la empresa no tendrá problemas para afrontar sus deudas a corto plazo, pero al tener valores superiores a 2, indica que tiene activos ociosos que podrían afectar a la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a los ratios de tesorería y disponibilidad, se consideran correctos si su valor se sitúa entre 0,2-0,3. En nuestro caso, tanto uno como el otro superan el valor de 1 en los tres años, por lo que esto puede indicar exceso de liquidez y por consiguiente, una posible pérdida de rentabilidad de la empresa.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO:

Es un ratio financiero que mide la relación existente entre el importe de los fondos propios de una empresa con relación a las deudas que mantiene tanto en el largo como en el corto plazo.

Es importante conocer el grado de endeudamiento de la empresa, ya que una dependencia excesiva de la deuda puede repercutir muy negativamente, no sólo en los resultados, sino en la propia titularidad de la misma.

Tabla 31: Ratios de Endeudamiento

RATIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Endeudamiento	0,51	0,35	0,45
Autonomía	0,98	1,86	1,24
Solvencia o Garantía	1,98	2,86	2,24

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

El ratio de endeudamiento se considera correcto si su valor se sitúa entre 0,4-0,6. Si es mayor de 0,6 supone una fuerte dependencia de la financiación ajena, de tal manera, que cuanto menor sea el ratio, mayor independencia financiera tendrá la empresa. En nuestro caso, el primer año y el tercer año se sitúan en el intervalo correcto, pero el segundo año es inferior de 0,4, por lo que indica un exceso de capital propio.

Los valores correctos del ratio de autonomía se sitúan entre 0,7-1,5. Como ha pasado en el ratio de endeudamiento, el primer y tercer año se sitúan entre los valores correctos, pero el segundo año es superior a 1,5, por lo que indica un exceso de autonomía. A menor endeudamiento, mayor autonomía.

Y para terminar los ratios de endeudamiento, tenemos el de solvencia y garantía, que mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas. El valor correcto de este ratio es mayor a 1, y como vemos, en los tres años es superior a 1, por lo que la empresa es muy solvente.

RATIOS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA:

La rentabilidad económica es una medida referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. La rentabilidad económica es la capacidad de generar recursos con sus activos totales.

Tabla 32: Ratios de Rentabilidad Económica

RATIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Rentabilidad Económica	0,59	0,41	0,35
Rotación del Activo	1,64	1,14	0,98
Margen de Ventas	0,36	0,36	0,35

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

La rentabilidad económica va disminuyendo de año en año, y esto es debido tanto a la rotación del activo como al margen de ventas. La rotación del activo también va en descenso desde el primer año hasta el tercero, y la razón es que el incremento que tenemos del total del activo, es mayor al incremento que muestran las ventas. Además, en el margen de ventas, tenemos un ratio constante en el primer y segundo año, y una pequeña disminución en el tercer año.

RATIOS DE RENTABILIDAD FINANCIERA:

La rentabilidad financiera es una medida referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por los capitales propios. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más apropiada para los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí, que sea el indicador de rentabilidad para los directivos que buscan maximizar en interés de los propietarios. La rentabilidad financiera es la capacidad de generar recursos con sus capitales propios.

Tabla 33: Ratios de Rentabilidad Financiera

RATIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Rentabilidad Financiera	0,97	0,51	0,50
Rotación del Activo	1,64	1,14	0,98
Margen de Ventas	0,36	0,36	0,35
Apalancamiento Financiero	2,06	1,56	1,82
Efecto Fiscal	0,80	0,80	0,80

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

La rentabilidad financiera, al igual que la rentabilidad económica, presenta unos valores positivos, que van disminuyendo de un año a otro, y esto es debido a varias razones, entre ellas, la rotación del activo y el margen de ventas, que hemos comentado anteriormente, y además, el apalancamiento financiero y el efecto fiscal.

El apalancamiento financiero se refiere a la capacidad de endeudamiento de la empresa, es el efecto que se produce en la rentabilidad de la empresa como consecuencia del empleo de deuda en su estructura de financiación. En nuestro caso, es positivo en los tres años y mayor que 1, por lo que indica que la deuda, de acuerdo con el nivel de beneficios obtenido y el coste de la misma, ejerce una proyección positiva de la tasa de rentabilidad financiera. El segundo año disminuye con respecto al primero, y el tercer año aumenta con respecto al segundo año.

En cuanto al efecto fiscal, indica cuánto beneficio neto queda por unidad de beneficio bruto. Mientras más elevado sea, menos impuestos habrá pagado la empresa, consecuencia de una óptima desgravación fiscal. Y como vemos, tenemos un efecto fiscal constante en los tres años.

7.5. Plan de inversión VAN-TIR

A continuación, con un análisis de inversión vamos a estudiar la rentabilidad de la empresa mediante los métodos dinámicos del VAN y TIR, como estudiamos en la asignatura de Economía de la Empresa II:

- **Valor Actual Neto: VAN**

Es el rendimiento actualizado de los flujos positivos y negativos originados por la inversión. Es decir por todos los rendimientos que esperamos obtener de la misma.

Si obtenemos un VAN positivo el análisis nos indicará que el valor actualizado de las entradas y salidas de la inversión proporciona beneficio, expresado por dicho importe a la fecha inicial por encima del que obtendríamos considerando esa inversión a un coste o rendimiento mínimo exigido (coste de oportunidad). Sin embargo, si el VAN resulta negativo, indicará que a esa tasa de actualización se produce una pérdida de la cuantía que exprese el VAN. Es decir, las inversiones con VAN positivo serían interesantes y aquellas en las que el valor fuera negativo serían rechazables. La tasa de descuento aplicado para el cálculo del VAN tiene su importancia, ya que aumentará el valor del VAN si reducimos el tipo de descuento y lo disminuirá si lo aumentamos.

- **Tasa Rentabilidad Interna: TIR**

Es la tasa de retorno o tipo de rendimiento interno de una inversión; es decir, es aquel tipo de actualización que hace igual a cero el valor del capital.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

El VAN nos informa del beneficio absoluto que se va a obtener del proyecto de inversión. Así, entre varias opciones escogeremos aquella cuyo VAN sea más alto, porque será la que nos proporcionará un beneficio más elevado. En cambio, el TIR nos informa de la rentabilidad de la inversión, por lo tanto, es un indicador relativo al capital invertido. Al escoger, lo haremos de aquella opción que nos producirá mayor beneficio por euro invertido.

Para su cálculo, se toman los flujos netos de caja estimados en distintos periodos que ha generado la actividad de la empresa.

Tabla 34: Previsión de Flujos netos de caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujos de Capital	-20.000,00	-	-	-	-	-
Total ingresos ordinarios	-	170.394,33	178.506,05	187.023,35	195.966,52	205.356,85
Total gastos ordinarios	-	-109.937,61	-113.499,86	-117.233,08	-120.831,52	-124.818,23
Resultado Financiero	-	-918,00	-733,25	-539,02	-333,9	-120,33
Impuesto sobre IRPF	-	-11.477,94	-11.994,99	-12.560,85	-13.241,02	-13.934,66
Amortización préstamo	-	-3.611,04	-7.406,83	-11.396,85	-15.591,99	-20.000
FLUJOS DE CAJA	-20.000,00	44.449,74	44.871,12	45.293,55	45.968,09	46.483,63

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Con los flujos netos de caja podemos sacar el índice de rentabilidad, si éste es mayor que 1, significa que los flujos de caja son mayores que la inversión realizada por la empresa.

Tabla 35: Índice de rentabilidad

FLUJOS DE CAJA	227.066,13
INVERSIÓN	20.000
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	11,35

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Como vemos en la tabla anterior, el índice de rentabilidad es bastante superior a 1, tiene un valor de 11,35%, lo que indica que la inversión es rentable.

Una vez tenemos los flujos netos de caja, ya podemos calcular el VAN. Para ello, hemos utilizado una tasa de descuento del 5% (coste de la financiación de la empresa).

La fórmula que hemos utilizado ha sido:

$$VAN = -A + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+k)^t}$$

De dónde sacamos que:

- A es el desembolso inicial
- Q son los flujos de caja de cada año
- t son los años que dura la inversión
- k es la rentabilidad que exige la inversión

Con todo esto, concluimos que el VAN que hemos obtenido, con una inversión a cinco años, ha sido de 176.397,99, por lo que la inversión nos sigue saliendo que es rentable, y además se recuperará la inversión, ya que los flujos netos de caja son superiores.

Y el TIR obtenido ha sido de 0,472, lo que resulta superior al coste de la inversión, por lo tanto, se concluye que este proyecto es viable y rentable.

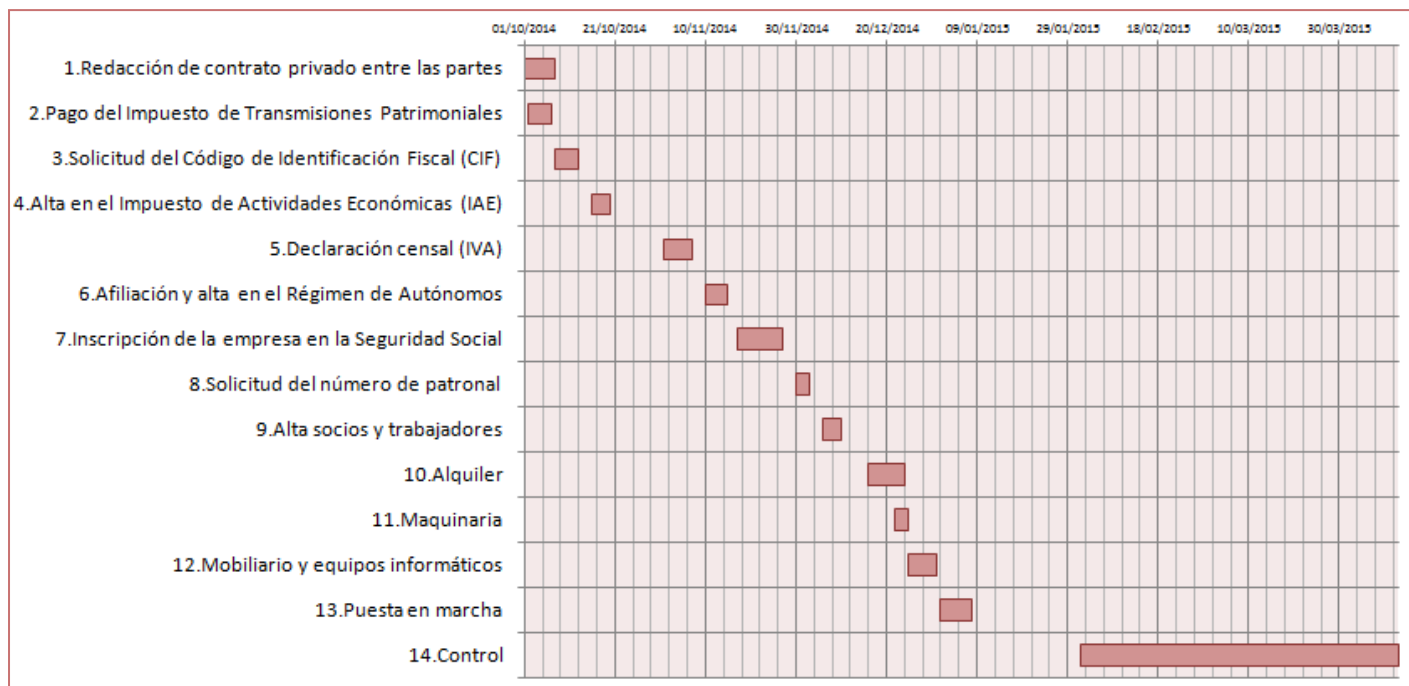
7.6. Calendario de implantación. Gantt.

El **diagrama de Gantt** es una herramienta básica en la gestión de proyectos de todo tipo, con la finalidad de representar las diferentes fases, tareas y actividades programadas como parte de un proyecto o para mostrar una línea de tiempo en las diferentes actividades haciendo el método más eficiente. Muestra el origen y el final de las diferentes unidades mínimas de trabajo y las dependencias entre sí.

Su principal ventaja es su sencillez, que permite una lectura rápida, y también su bajo coste. Es muy útil para las primeras etapas de planificación y debe ser actualizado periódicamente.

Vamos a mostrar en el Diagrama de Gantt los pasos que tendría que dar nuestra empresa antes de iniciar su actividad.

Ilustración 29: Diagrama de Gantt



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Para ver con más claridad los datos sobre la fecha de inicio de las actividades, su duración y la fecha de terminación, se adjunta una tabla a continuación:

Tabla 36: Fecha de inicio, duración y fecha de terminación de las actividades

Actividad	Fecha de inicio	Duración	Fecha de terminación
1.Redacción de contrato privado entre las partes	01/10/2014	7	08/10/2014
2.Pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales	02/10/2014	5	07/10/2014
3.Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF)	08/10/2014	5	13/10/2014
4.Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE)	16/10/2014	4	20/10/2014
5.Declaración censal (IVA)	01/11/2014	6	07/11/2014
6.Afiliación y alta en el Régimen de Autónomos	10/11/2014	5	15/11/2014
7.Inscripción de la empresa en la Seguridad Social	17/11/2014	10	27/11/2014
8.Solicitud del número de patronal	30/11/2014	3	03/12/2014
9.Alta socios y trabajadores	06/12/2014	4	10/12/2014
10.Alquiler	16/12/2014	8	24/12/2014
11.Maquinaria	22/12/2014	3	25/12/2014
12.Mobiliario y equipos informáticos	25/12/2014	6	31/12/2014
13.Puesta en marcha	01/01/2015	7	08/01/2015
14.Control	01/02/2015	70	12/04/2015

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

7.7. Epílogo

En primer lugar, consideramos dos fuentes de financiación para cubrir tanto la inversión inicial que tiene la empresa, como las altas, los impuestos y los futuros pagos que tenga. La financiación interna, dónde contamos con 3.000€ de capital social que aportan los socios, y la financiación externa, que es la financiación que hemos obtenido de las entidades bancarias, en nuestro caso de 20.000€.

Una vez hemos realizado el Balance de Situación previsional y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional, obtenemos unos resultados del ejercicio positivos en los tres años, que muestran un aumento de un año a otro.

Con el análisis de ratios de liquidez, podemos concluir que la empresa no tendrá problemas de liquidez para afrontar sus deudas a corto plazo pero que muestra activos ociosos que podrían afectar a la rentabilidad de la empresa. Además, con los ratios de endeudamiento, podemos observar un exceso de capital propio y de autonomía.

La rentabilidad económica y financiera va disminuyendo de año en año, y esto es debido tanto a la rotación del activo como al margen de ventas. Y además, teniendo en cuenta el apalancamiento financiero, que en nuestro caso es positivo en los tres años y mayor que 1, indica que la deuda ejerce una proyección positiva de la tasa de rentabilidad financiera. El efecto fiscal obtenido es constante en los tres años.

El análisis del VAN-TIR nos ha dado un VAN positivo, lo que permitirá recuperar el capital invertido y además obtener un beneficio. La TIR obtenida ha sido superior al coste de la inversión, lo que concluimos que la inversión es rentable.

Para terminar, con el diagrama de Gantt, observamos los pasos que tendría que dar la empresa antes de iniciar su actividad.

CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

RESPECTO A LOS ANTECEDENTES Y A LA SITUACIÓN INICIAL DEL SECTOR:

- Hoy en día, España es una economía de servicios. Ha ido adquiriendo una importancia creciente con el transcurso del tiempo, pasando de representar el 71,5% del PIB en 2.012, el 72,1% en 2.013, al 74,4% en 2.014.
- El diseño se integra dentro del sector servicios. El subsector del diseño ha crecido durante los últimos años. Se trata de un sector fuertemente atomizado por el continuo desarrollo de herramientas informáticas sofisticadas de diseño.
- El sector de servicios de diseño en España ocupa aproximadamente a 4.000 empresas, estudios y autónomos, con cerca de 20.000 diseñadores profesionales, distribuidos en producto (12,2%), gráfico (30,3%), interiores (32,4%), moda (8,9%) y multisectorial (16,2%).
- En cuanto a la localización geográfica de la oferta de diseño en España, casi dos tercios de la oferta (65%) se concentra en tres Comunidades Autónomas, siendo Cataluña la comunidad del diseño por excelencia con el 37,9%, seguida por la Comunidad Valenciana con el 13,7% y la Comunidad de Madrid con el 13,2% del total de la oferta.
- El diseño es hoy un elemento clave de competitividad, aporta un elemento muy importante como es la diferenciación del producto, y contribuye en la obtención de productos más innovadores y eficientes.

REFERENTE AL ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

- España se encuentra en una situación difícil políticamente. Las políticas llevadas a cabo por el Gobierno afectan a la economía en su conjunto, y por tanto, a nuestro sector del diseño.
- La crisis financiera internacional ha tenido un doble efecto en nuestra economía: ha acelerado el proceso de ajuste del sector promotor-constructor y ha puesto en evidencia los excesos del sistema financiero con problemas de liquidez.
- Las cinco Fuerzas de Porter constituyen un modelo de análisis del sector de la empresa. Influyen directamente sobre la competitividad del sector y, del mismo modo, sobre la rentabilidad de las empresas.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

- El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de la organización. El análisis interno consiste en detectar las fortalezas y las debilidades. Como fortalezas tenemos que somos una marca reconocida, continua creatividad e innovación, personal cualificado, proximidad al cliente, precios asequibles, clientes potenciales y que contamos con tienda online; y como debilidades que tenemos poca experiencia en el sector, es una empresa de nueva creación, falta de recursos para darse a conocer, exigencia de continua formación y continuo desarrollo de nuevos productos.

RESPECTO A LAS OPERACIONES Y A LOS PROCESOS:

- Nuestro negocio tendrá la localización en la ciudad de Valencia, concretamente en la calle Consulat del Mar, frente al mercado de Ruzafa.
- El estudio constará de dos pisos en una primera planta de un edificio histórico. Los pisos tienen 130 m² y 70 m². El más grande estará formado por un coworking.
- El personal de UO* llevará a cabo una serie de procesos diariamente, como son: diseño de nuevos proyectos, dirección comercial y marketing, administración, atención al cliente y compra/venta.

EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN Y A LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA:

- Teniendo en cuenta el sector al que va a pertenecer la empresa y al tratarse del comienzo de una empresa de nueva creación, la opción que valoramos es la de crear una Comunidad de Bienes, ya que es una manera sencilla de que unos autónomos decidan asociarse y abordar juntos un proyecto empresarial en común. Más adelante, se valorará la opción de Sociedad Limitada como tipo de sociedad para nuestro negocio.
- La misión de UO* se basa en trabajar para y con las personas, crear productos del día a día con efecto positivo y diseñar espacios cómodos para llenarlos de vida y alegría.
- La visión de UO* es ser conocidos en todo el mundo, tanto a nivel nacional como internacional, seguir diseñando productos y centrarse en el diseño de espacios.

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

- Los valores en los que se basa UO* son: trabajo en equipo, integridad, responsabilidad social, comunicación abierta y honesta, calidad y liderazgo.
- La empresa comenzará su actividad con una plantilla formada por dos diseñadores, un técnico de producción y de taller y tres becarios.

REFERENTE AL PLAN DE MARKETING:

- Cuando realizamos una segmentación de mercado, lo que buscamos es dividir el conjunto del mercado en pequeños grupos de consumidores, o segmentos de mercado, que sean homogéneos. Por ello, hemos tenido en cuenta una serie de variables: geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta.
- Los productos que serán ofrecidos por UO* se pueden dividir en varios subgrupos: productos de decoración (vinilos, láminas, cojines, salvamanteles), productos personales (pulseras, calcetines, llaveros, estuches, bolsos), productos de regalo (kits), productos para eventos especiales (nacimientos, bodas) y productos personalizados. Además, contará con unos servicios de mensajería con entrega entre 24/48h.
- El método de fijación de precios que va a seguir la empresa es el de precios basados en la demanda. El tamaño de la demanda y la frecuencia de compra afectarán las decisiones de precios hasta determinar el precio esperado de acuerdo con lo que se cree que será el valor para los consumidores.
- Respecto a la distribución, UO* comercializará sus productos vendiéndolos directamente, bien sea a través de la tienda online o bien mientras los puntos de venta que tienen sus distribuidores.
- Las herramientas de comunicación que UO* va a llevar a cabo son: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo.
- El público objetivo de UO* es un público joven entre 15-45 años aproximadamente, especialmente mujeres. Este tipo de público tiene cuentas en la mayoría de medios sociales, en especial Facebook, Twitter e Instagram. Puede ser público español o extranjero, ya que hay productos con frases en inglés, con cualquier estatus social.

EN LO QUE SE REFIERE AL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO:

- Consideramos dos fuentes de financiación para cubrir todo lo necesario para el inicio de la actividad: la financiación interna, que será la aportación que realizan los socios, en nuestro caso de 3.000€, y la financiación externa, que será la financiación obtenida de las entidades bancarias, que asciende a 20.000€.
- Con la realización del Balance de Situación previsional y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional, hemos obtenido unos resultados del ejercicio positivo en los tres años.
- Respecto al análisis de ratios de liquidez concluimos que la empresa no tendrá problemas de liquidez para afrontar sus deudas a corto plazo pero muestra activos ociosos que pueden afectar a la rentabilidad de la empresa. En cuanto al análisis de ratios de endeudamiento observamos un exceso de capital propio y de autonomía.
- La rentabilidad económica y financiera presentan una disminución de un año a otro debido a sus componentes: rotación del activo, margen de ventas, apalancamiento financiero y efecto fiscal.
- Para terminar, en el análisis del VAN-TIR, hemos obtenido un VAN positivo, por lo que el importe de la inversión será recuperado y además se obtendrán beneficios. Y la TIR ha sido superior al coste de la inversión, por lo que la inversión de este proyecto es viable y rentable.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

AMAT, Oriol. (2003). Análisis de estados financieros. Fundamentos y Aplicaciones. Barcelona: Ediciones Deusto.

CAPELLA, Juli. (2008). Made in Spain: 101 iconos del diseño español.

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, Enrique. (2005): "Introducción a la gestión" (Management). Dpto. de Organización de Empresas. Editorial UPV. Valencia.

DORNBUSH, Rudiger. Ficher, Standley. Startz, Richard. (2002). Macroeconomía. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, cop.2002.

FERNÁNDEZ BLANCO, Matilde. (1991). Dirección financiera de la empresa. Madrid: Pirámide, D.L.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E.G. (2002). Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos. México: International Thomson.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. (2010). Fundamentos de estrategia. Editorial: Pearson.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Fundamentos del Marketing. México: Pearson Educación.

KOTLER, Philip. (2004). Marketing. Madrid: Pearson Prentice Hall.

KOTLER, Philip; CÁMARA, Dionisio; ARMSTRONG, Gary; MIQUEL, Salvador; BIGNÉ, Enrique; SAUNDERS, John; WONG, Verónica. (2000). Introducción al Marketing. Madrid, Prentice Hall Europe, D.L.

RIVERA VILAS, Luis Miguel. (2012). Decisiones en Marketing: cliente y empresa. 2ª ed. Valencia, Universitat Politècnica de Valencia.

SATUÉ, Enric. (2012). El diseño gráfico: desde los orígenes hasta nuestros días.

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

BANCO DE IDEAS. ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN (2015). Servicios de diseño gráfico.

http://emprededorex.com/clientes/agrem/index.php?option=com_content&view=article&id=122:servicios-de-diseno-grafico&catid=39:bia-servicios&Itemid=73

Fecha de consulta [26/04/15]

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

BARCELONA ACTIVA. DELOITTE (2014). Ocupaciones más demandadas en el sector de los servicios a las empresas: Diseño. Informe 2014.

http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_Porta22_Ocupaciones_Disenio_0914_ES_tcm24-38027.pdf

Fecha de consulta [07/05/15]

BLOCH NOTES (2013). El sistema político de España.

<http://blog.ac-rouen.fr/lyc-bloch-notes/2013/05/24/el-sistema-politico-de-espana/>

Fecha de consulta [10/05/15]

COLEGIO DE DISEÑO GRÁFICO (2012). Las TICS y el diseño gráfico.

<http://es.slideshare.net/adilenmg/tics-y-el-diseño-gráfico>

Fecha de consulta [26/05/15]

COYUNTURA ECONÓMICA (2012). Las cinco fuerzas competitivas de Porter.

<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

Fecha de consulta [30/05/15]

CRECE NEGOCIOS (2015). El análisis de la competencia.

<http://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/>

Fecha de consulta [09/06/15]

DDI. SOCIEDAD ESTATAL PARA EL DESARROLLO DEL DISEÑO Y LA INNOVACIÓN (2005). Estudio del impacto económico del diseño en España.

<http://www.ico-d.org/database/files/library/Impacto.del.Disenio.pdf>

Fecha de consulta [30/04/15]

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

ECONOMÍA EL PAÍS (2015). El crecimiento del PIB

http://economia.elpais.com/economia/2015/04/29/actualidad/1430325598_493468.html

Fecha de consulta [22/05/15]

ECONOMÍA DE LA EMPRESA WORDPRESS (2011). Análisis financiero y económico de la empresa.

<https://economiadelaempresa.files.wordpress.com/2011/04/unidad-10-anc3a1lisis-financiero-y-econ3b3mico-de-la-empresa.pdf>

Fecha de consulta [22/06/15]

EMPRENDEDOR XXI (2011). Estudio de mercado: macroentorno y microentorno.

http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea_pempresa_3b.asp

Fecha de consulta [28/05/15]

EL PERIÓDICO MARKETING (2013). 5 fuerzas de Porter.

<http://periodico-marketing.com/2013/12/25/cuales-son-los-elementos-que-impactan-en-la-rentabilidad/>

Fecha de consulta [30/05/15]

EXPANSIÓN/DATOS MACRO (2015). PIB de España.

<http://www.datosmacro.com/pib/espana>

Fecha de consulta [22/05/15]

GRADOS COMUNICACIÓN (2014). Historia del diseño gráfico

http://www.gradoscomunicacion.com/porta1/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=62&lang=

Fecha de consulta [25/04/15]

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

GUÍA DE LA CALIDAD (2015). Análisis DAFO.

<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>

Fecha de consulta [03/06/15]

I2BC-BLOG SOBRE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA (2014). Diseño gráfico: pilares y fundamentos.

<http://www.i2bc.es/disenio-grafico-pilares-fundamentos/>

Fecha de consulta [28/04/15]

IDEPA (2010). El diseño en España. Estudio estratégico.

http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/Estudio_Disexo_en_España.pdf

Fecha de consulta [03/05/15]

INE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2015). Población activa. Estadística de migraciones.

<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0115.pdf>

Fecha de consulta [25/05/15]

LA ILUSTRACIÓN LIBERAL (2008). La crisis financiera internacional y el crack financiero español.

<http://www.ilustracionliberal.com/37/la-crisis-financiera-internacional-y-el-crack-financiero-espanol-alberto-recarte.html>

Fecha de consulta [20/05/15]

INFO AUTÓNOMOS (2013). Comunidad de Bienes.

<http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/tipos-de-sociedades/comunidad-de-bienes/>

Fecha de consulta [18/06/15]

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

SECRETARIA DE ESTADO DE COMUNICACIÓN (2012). Las reformas del Gobierno de España.

<http://www.lamoncloa.gob.es/Documents/lasreformasdelgobiernodeespa%C3%B1aespa%C3%B1olcongr%C3%A1ficos.pdf>

Fecha de consulta [18/05/15]

TERRITORIO MARKETING (2015). Métodos de fijación de precios.

<http://territoriomarketing.es/metodos-de-fijacion-de-precios/>

Fecha de consulta [20/06/15]

UNIVERSIA (2015). Plan económico-financiero y de tesorería.

<http://desarrollo-profesional.universia.es/emprendedores/crear-empresa/plan-economico-financiero/>

Fecha de consulta [23/06/15]

WIKI EOI (2012). El sector en Diseño.

http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_sector_en_Dise%C3%B1o

Fecha de consulta [01/05/15]

ANEXOS

ANEXOS

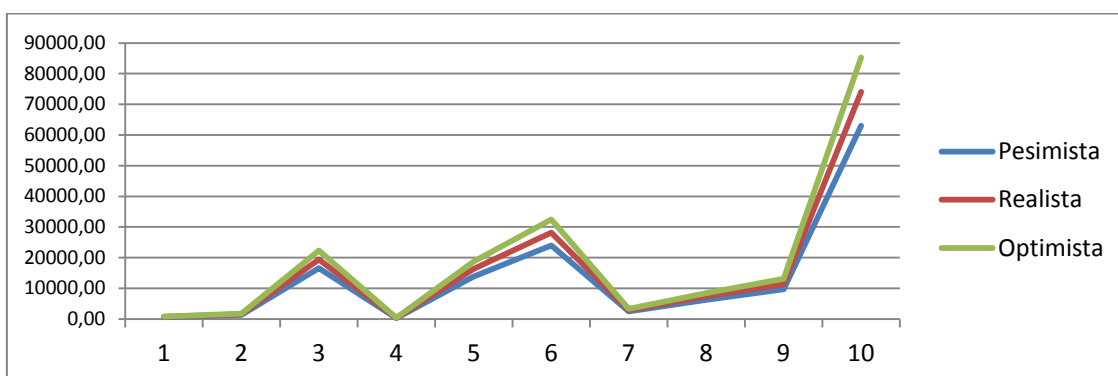
1. Previsión de ventas Año 1: escenario pesimista, realista y optimista.
2. Gráfico Previsión de ventas Año 1: escenario pesimista, realista y optimista.
3. Previsión de ingresos anuales para los tres años y los tres escenarios.
4. Balance de Situación previsional para los tres años en escenario pesimista.
5. Balance de Situación previsional para los tres años en escenario optimista.
6. Cuenta de Pérdidas y Ganancias para los tres años en escenario pesimista.
7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias para los tres años en escenario optimista.

Anexo 1: Previsión de ventas Año 1: escenario pesimista, realista y optimista

Pesimista	Realista	Optimista
565,13 €	664,86 €	764,59 €
1.287,89 €	1.515,16 €	1.742,43 €
16.519,94 €	19.435,22 €	22.350,50 €
257,25 €	302,65 €	348,05 €
13.876,22 €	16.324,96 €	18.773,70 €
23.979,48 €	28.211,15 €	32.442,82 €
2.442,40 €	2.873,41 €	3.304,42 €
6.266,46 €	7.372,30 €	8.478,15 €
9.691,89 €	11.402,22 €	13.112,55 €
63.012,54 €	74.132,40 €	85.252,26 €
137.899,18 €	162.234,33 €	186.569,48 €

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Anexo 2: Gráfico Previsión de ventas Año 1: escenario pesimista, realista y optimista



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Anexo 3: Previsión de ingresos anuales para los tres años y los tres escenarios

	1	2	3
Pesimista	137.899,18 €	144.794,14 €	152.033,85 €
Realista	162.234,33 €	170.346,05 €	178.863,35 €
Optimista	186.569,48 €	195.897,95 €	205.692,85 €

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Anexo 4: Balance de Situación previsional para los tres años en escenario pesimista

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	9.984,74 €	7.835,80 €	5.686,74 €
I.Inmovilizado intangible	1.308,52 €	1.308,52 €	1.308,52 €
3.Patentes, licencias, marcas y similares	144,58 €	144,58 €	144,58 €
5.Aplicaciones informáticas	1.163,94 €	1.163,94 €	1.163,94 €
II.Inmovilizado material	8.676,22 €	6.527,22 €	4.378,22 €
2.Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	8.676,22 €	6.527,22 €	4.378,22 €
Maquinaria	2.600,00 €	2.600,00 €	2.600,00 €
Mobiliario	2.443,00 €	2.443,00 €	2.443,00 €
Equipos informáticos	5.282,22 €	5.282,22 €	5.282,22 €
Ustillaje	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	-2.149,00 €	-4.298,00 €	-6.447,00 €
ACTIVO CORRIENTE	81.891,08 €	121.946,03 €	162.081,98 €
II.Existencias	22.929,50 €	34.144,89 €	45.382,95 €
2.Materias primas y otros aprovisionamientos	22.929,50 €	34.144,89 €	45.382,95 €
III.Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	14.740,40 €	21.950,29 €	29.174,76 €
2.Clientes, empresas del grupo y asociadas	14.740,40 €	21.950,29 €	29.174,76 €
VII.Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	44.221,18 €	65.850,86 €	87.524,27 €
1.Tesorería	44.221,18 €	65.850,86 €	87.524,27 €
TOTAL ACTIVO	91.875,82 €	129.781,83 €	167.768,72 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PATRIMONIO NETO	36.677,72 €	71.839,07 €	74.973,90 €
A-1) Fondos Propios	36.677,72 €	71.839,07 €	74.973,90 €
I.Capital	3.000,00 €	3.000,00€	3.000,00 €
1.Capital escriturado	3.000,00 €	3.000,00€	3.000,00 €
V.Resultados de ejercicios anteriores	-	33.677,22 €	35.161,85 €
VII.Resultado del ejercicio	33.677,72 €	35.161,85 €	36.812,05 €
PASIVO NO CORRIENTE	12.593,17 €	8.603,15 €	4.408,01 €
II.Deudas a largo plazo	12.593,17 €	8.603,15 €	4.408,01 €
2.Deudas con entidades de crédito	12.593,17 €	8.603,15 €	4.408,01 €
PASIVO CORRIENTE	42.604,93 €	49.339,61 €	88.386,81 €
II.Deudas a corto plazo	3.795,79 €	3.990,02 €	4.195,14 €
2.Deudas con entidades de crédito	3.795,79 €	3.990,02 €	4.195,14 €
V.Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	38.809,14 €	45.349,59 €	84.191,67 €
1.Proveedores	38.809,14 €	45.349,59 €	84.191,67 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	91.875,82 €	129.781,83 €	167.768,72 €

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Anexo 5: Balance de Situación previsional para los tres años en escenario optimista

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	9.984,74 €	7.835,80 €	5.686,74 €
I.Inmovilizado intangible	1.308,52 €	1.308,52 €	1.308,52 €
3.Patentes, licencias, marcas y similares	144,58 €	144,58 €	144,58 €
5.Aplicaciones informáticas	1.163,94 €	1.163,94 €	1.163,94 €
II.Inmovilizado material	8.676,22 €	6.527,22 €	4.378,22 €
2.Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	8.676,22 €	6.527,22 €	4.378,22 €
Maquinaria	2.600,00 €	2.600,00 €	2.600,00 €
Mobiliario	2.443,00 €	2.443,00 €	2.443,00 €
Equipos informáticos	5.282,22 €	5.282,22 €	5.282,22 €
Ustillaje	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	-2.149,00 €	-4.298,00 €	-6.447,00 €
ACTIVO CORRIENTE	96.235,08 €	160.220,54 €	192.617,85 €
II.Existencias	26.945,82 €	44.861,75 €	53.932,10 €
2.Materias primas y otros aprovisionamientos	26.945,82 €	44.861,75 €	53.932,10 €
III.Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	17.322,31 €	28.839,70 €	34.671,21 €
2.Clientes, empresas del grupo y asociadas	17.322,31 €	28.839,70 €	34.671,21 €
VII.Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	51.966,94 €	86.519,09 €	104.013,64 €
1.Tesorería	51.966,94 €	86.519,09 €	104.013,64 €
TOTAL ACTIVO	106.219,82 €	168.056,34 €	198.304,60 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PATRIMONIO NETO	61.145,84 €	121.943,90 €	127.472,81 €
A-1)Fondos Propios	61.145,84 €	121.943,90 €	127.472,81 €
I.Capital	3.000,00 €	3.000,00€	3.000,00 €
1.Capital escriturado	3.000,00 €	3.000,00€	3.000,00 €
V.Resultados de ejercicios anteriores	-	58.145,84 €	60.798,06 €
VII.Resultado del ejercicio	58.145,84 €	60.798,06 €	63.674,75 €
PASIVO NO CORRIENTE	12.593,17 €	8.603,15 €	4.408,01 €
II.Deudas a largo plazo	12.593,17 €	8.603,15 €	4.408,01 €
2.Deudas con entidades de crédito	12.593,17 €	8.603,15 €	4.408,01 €
PASIVO CORRIENTE	32.480,81 €	37.509,29 €	66.423,77 €
II.Deudas a corto plazo	3.795,79 €	3.990,02 €	4.195,14 €
2.Deudas con entidades de crédito	3.795,79 €	3.990,02 €	4.195,14 €
V.Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	28.685,02 €	33.519,27 €	62.228,63 €
1.Proveedores	28.685,02 €	33.519,27 €	62.228,63 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	106.219,82 €	168.056,34 €	198.304,60 €

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Anexo 6: Cuenta de Pérdidas y Ganancias para los tres años en escenario pesimista

AÑO	1	2	3
INGRESOS			
Ventas			
Vinilos	565,13 €	593,39 €	623,06 €
Láminas	1.287,89 €	1.352,28 €	1.419,90 €
Cojines	16.519,94 €	17.345,94 €	18.213,23 €
Salvamanteles	257,25 €	270,11 €	283,62 €
Pulseras	13.876,22 €	14.570,03 €	15.298,53 €
Calcetines	23.979,48 €	25.178,45 €	26.437,38 €
Llaveros	2.442,40 €	2.564,52 €	2.692,75 €
Estuches	6.266,46 €	6.579,78 €	6.908,77 €
Bolsos	9.691,89 €	10.176,48 €	10.685,31 €
Kits	63.012,54 €	66.163,17 €	69.471,33 €
Coworking			
Ocupación	8.160,00 €	8.160,00 €	8.160,00 €
TOTAL INGRESOS ORDINARIOS 146.059,20 € 152.954,16 € 160.193,87 €			
GASTOS			
Gastos Variables			
Materia Prima	55.159,67 €	57.917,66 €	60.813,54 €
Material Oficina	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Servicio de Mensajería	2.000,00 €	2.100,00 €	2.205,00 €
Gastos Fijos			
Salarios	21.663,88 €	21.881,44 €	22.102,74 €
Cotización Régimen Autónomos	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Alquiler	9.840,00 €	9.840,00 €	9.840,00 €
Suministros	4.099,00 €	4.099,00 €	4.099,00 €
Publicidad	220,00 €	220,00 €	220,00 €

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Mantenimiento web y local	1.203,00 €	1.203,00 €	1.203,00 €
Seguro	210,00 €	210,00 €	210,00 €

TOTAL GASTOS ORDINARIOS 100.895,05 € 103.970,60 107.192,78

EBITDA 45.164,15 € 48.983,56 € 53.001,09 €

Amortización	2.149,00 €	4.298,00 €	6.447,00 €
--------------	------------	------------	------------

BAIL 43.015,15 € 44.685,56 € 46.554,09 €

Intereses	918,00 €	733,25 €	539,02 €
-----------	----------	----------	----------

BAI 42.097,15 € 43.952,31 € 46.015,07 €

Impuesto sobre IRPF	8.419,43 €	8.790,46 €	9.203,01 €
---------------------	------------	------------	------------

RESULTADO DEL EJERCICIO 33.677,72 € 35.161,85 € 36.812,05 €

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

Anexo 7: Cuenta de Pérdidas y Ganancias para los tres años en escenario optimista

AÑO	1	2	3
INGRESOS			
Ventas			
Vinilos	764,59 €	802,82 €	842,96 €
Láminas	1.742,43 €	1.829,55 €	1.921,03 €
Cojines	22.350,50 €	23.468,03 €	24.641,43 €
Salvamanteles	348,05 €	365,45 €	383,73 €
Pulseras	18.773,70 €	19.712,39 €	20.698,00 €
Calcetines	32.442,82 €	34.064,96 €	35.768,21 €
Llaveros	3.304,42 €	3.469,64 €	3.643,12 €
Estuches	8.478,15 €	8.902,06 €	9.347,16 €
Bolsos	13.112,55 €	13.768,18 €	14.456,59 €
Kits	85.252,26 €	89.514,87 €	93.990,62 €
Coworking			
Ocupación	8.160 €	8.160 €	8.160 €
TOTAL INGRESOS ORDINARIOS 194.729,47 € 204.057,94 € 213.852,84 €			
GASTOS			
Gastos Variables			
Materia Prima	74.627,79 €	78.359,18 €	82.277,14 €
Material Oficina	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Servicio de Mensajería	2.000,00 €	2.100,00 €	2.205,00 €
Gastos Fijos			
Salarios	21.663,88 €	21.881,44 €	22.102,74 €
Cotización Régimen Autónomos	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Alquiler	9.840,00 €	9.840,00 €	9.840,00 €
Suministros	3.029,00 €	3.029,00 €	3.029,00 €
Publicidad	220,00 €	220,00 €	220,00 €

| Plan de negocio para una empresa de Diseño gráfico situada en Valencia |

Mantenimiento web y local	889,00 €	889,00 €	889,00 €
Seguro	210,00 €	210,00 €	210,00 €

TOTAL GASTOS ORDINARIOS 118.980,17 € 123.029,12 127.273,38

EBITDA 75.749,30 € 81.028,82 € 86.579,46 €

Amortización	2.149,00 €	4.298,00 €	6.447,00 €
--------------	------------	------------	------------

BAII 73.600,30 € 76.730,82 € 80.132,46 €

Intereses	918,00 €	733,25 €	539,02 €
-----------	----------	----------	----------

BAI 72.682,30 € 75.997,57 € 79.593,44 €

Impuesto sobre IRPF	14.536,46 €	15.199,51 €	15.918,69 €
---------------------	-------------	-------------	-------------

RESULTADO DEL EJERCICIO 58.145,84 € 60.798,06 € 63.674,75 €

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2015

