



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

# **PLAN DE EMPRESA DE UNA IMPRENTA (IMPRESIÓN DIGITAL)**

**Javier López Martín**

**Tutor: Ángel Peiró Signes**

**Valencia, Septiembre 2017**





*A Ángel Peiró Signes, por su ayuda y dedicación.*

*A mi familia por animarme y apoyarme.*

*Pero, especialmente a Cristina por  
motivarme y darme la fuerza suficiente  
para redactar cada párrafo.*





# ÍNDICE

## ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>10</b>
1.1 Resumen.....	10
1.2 Objeto de trabajo y asignaturas relacionadas.....	11
1.3 Objetivos.....	14
<b>2. Antecedentes.....</b>	<b>16</b>
2.1 Motivación – Idea.....	16
2.2 Situación del sector.....	17
<b>3. Análisis Estratégico.....</b>	<b>19</b>
3.1 Análisis macro entorno: PESTEL.....	19
3.1.1 Factores políticos – legales.....	20
3.1.2 Factores económicos.....	21
3.1.3 Factores socioculturales.....	27
3.1.4 Factores tecnológicos.....	31
3.1.5 Factores medioambientales.....	32
3.2 Análisis micro entorno: 5 fuerzas Porter.....	35
3.3 Estudio de la competencia directa.....	39
3.4 Análisis interno.....	42
3.5 Análisis DAFO.....	43
<b>4. Plan de Operaciones.....</b>	<b>47</b>
4.1 Localización.....	47
4.2 Distribución en planta.....	50
4.3 Procesos y operaciones.....	52
<b>5. Plan de Recursos Humanos.....</b>	<b>61</b>
5.1 Organización funcional.....	61
5.2 Plan de contratación.....	65
5.3 Política salarial / costes salariales.....	67
5.4 Plan de externalización de funciones.....	68
5.5 Forma jurídica de la empresa.....	68



<b>6. Plan de Marketing.....</b>	<b>70</b>
6.1 Segmentación y Público Objetivo.....	71
6.2 Plan de acción.....	73
6.2.1 Estrategia de Producto.....	73
6.2.2 Estrategia de Precio.....	74
6.2.3 Estrategia de Comunicación.....	77
6.2.4 Estrategia de Distribución.....	79
<b>7. Análisis Económico – Financiero.....</b>	<b>82</b>
7.1 Plan de inversión – financiación.....	82
7.1.1 Plan de inversión.....	82
7.1.2 Plan de financiación.....	85
7.2 Plan de ventas.....	87
7.3 Plan de tesorería.....	90
7.4 Balance.....	92
7.5 Cuenta de pérdidas y ganancias.....	93
7.6 Análisis de la inversión.....	95
<b>8. Conclusiones.....</b>	<b>100</b>
<b>9. Bibliografía.....</b>	<b>104</b>
<b>10. Anexos.....</b>	<b>108</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Distribución en planta 2D .....	50
Ilustración 2: Distribución en planta 3D .....	52
Ilustración 3: Marketing Mix .....	71
Ilustración 4: Logotipo .....	78
Ilustración 5: Canal de distribución .....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Demanda - Tasa de Variación Interanual.....	23
Tabla 2: Oferta - Tasa de Variación Interanual.....	23
Tabla 3: Tipos de interés BCE .....	25
Tabla 4: Evolución Euribor .....	26
Tabla 5: DAFO .....	45
Tabla 6: Trabajadores .....	66
Tabla 7: Coste Salarial.....	67
Tabla 8: Productos .....	75
Tabla 9: Impresión 3D.....	76
Tabla 10: Tarjetas de visita .....	76
Tabla 12: Plan de inversiones .....	86
Tabla 13: Plan de financiación .....	87
Tabla 14: Préstamo.....	87
Tabla 15: Plan de ventas.....	88
Tabla 16: Coste de personal .....	90
Tabla 17: Presupuesto de tesorería.....	91
Tabla 18: Balance.....	92
Tabla 19: Cuenta de resultados .....	94
Tabla 20: Flujos de caja.....	96
Tabla 21: Fondo de maniobra.....	97
Tabla 22: Ratio de solvencia .....	97
Tabla 23: Ratio de endeudamiento .....	98

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tasa de variación intertrimestral del Producto Interior Bruto.....	21
Gráfico 2: Tasa de variación interanual de la demanda nacional y de la demanda externa.....	22
Gráfico 3: Tasa de Paro en España por sexo y edad.....	24
Gráfico 4: Evolución IPC España .....	26
Gráfico 5: Evolución población española .....	28
Gráfico 6: Población por sexo y edad .....	29
Gráfico 7: Movimiento natural de la población española.....	29
Gráfico 8: Población que ha usado internet en el último trimestre 2016: .....	32





# INTRODUCCIÓN

## 1. Introducción

### 1.1 Resumen

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) se trata de un proyecto basado en la puesta en marcha de un nuevo negocio, concretamente de una imprenta (impresión digital).

La marca de la empresa será Printerval, un nombre llamativo y original, que lograr captar la atención de los consumidores haciendo referencia a dos componentes importantes de la actividad: la impresión y la localización de Valencia.

Estará destinada a un público de barrio, enfocada especialmente al colegio e institutito que se encuentran próximos a la imprenta. Esto provocará la necesidad de ofertar líneas de producto que satisfagan las necesidades de dichos clientes, así como el impulso de varios tipos de promociones.

Para llevar a cabo el estudio de este plan de empresa es de vital importancia analizar diferentes apartados que proporcionen la información suficiente en todos los ámbitos para poder tomar las decisiones correctamente.

En primer lugar, se realizará un análisis estratégico donde se podrá observar los diferentes factores que afectan al entorno. Para ello, se analizará el macro entorno mediante la herramienta del PESTEL, en cuyo análisis se detallarán aquellas variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, medioambientales y legales.

Dentro de ese apartado, se continuará con el análisis del micro entorno a través del método de las cinco fuerzas de Porter, tratando temas relacionados con los principales competidores, los clientes y los proveedores. Posteriormente, se detallará un análisis interno que recoja los recursos y capacidades de la imprenta, para facilitar la tarea de estudio del DAFO, donde se explicarán cada uno de los componentes.

En segundo lugar, en el plan de operaciones se comentará la localización que tiene la empresa, como está distribuido el local y los procesos que son necesarios para acometer la actividad.

En tercer lugar, en el apartado de recursos humanos se analizarán las funciones que desempeñará cada trabajador para satisfacer los pedidos de los clientes, destacando la polivalencia a la hora de realizar las tareas. Así mismo, la política salarial indicará el salario otorgado a los trabajadores y el coste total del personal para la empresa.

Seguidamente se llevará a cabo un plan de marketing, donde previamente se realizará una segmentación y se establecerá el público objetivo de la empresa. Tras este paso se tomará una decisión respecto a la estrategia a seguir del marketing mix, por lo que se detallarán ampliamente cada una de las variables de las 4Ps.

El último apartado se centrará en el plan económico – financiero, donde a través del estudio de varios factores se conseguirá conocer en qué situación se encuentra la empresa, destacando el apartado de análisis de la inversión donde se comprobará si el proyecto es viable o no. Finalmente, se detallarán las conclusiones del trabajo.

## 1.2 Objeto del Trabajo Fin de Grado y asignaturas relacionadas

El objeto del presente trabajo para finalizar el grado es la realización de un plan de empresa basado en una imprenta (impresión digital), es decir, la puesta en marcha de un tipo de negocio para llevar a cabo la actividad de la impresión.

Para lograr un estudio amplio y completo de todas las áreas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa y la obtención de unos resultados satisfactorios es indispensable todos los conocimientos adquiridos a lo largo del grado.

Con toda esta información conseguida por diferentes asignaturas especializadas en distintos ámbitos, se logrará tener el material suficiente para desarrollar adecuadamente cada apartado.

Como este tipo de negocio suele estar altamente potenciado en zonas universitarias ofreciendo gran calidad y amplia gama de productos, a través de este trabajo se pretende satisfacer todo tipo de necesidades que puedan tener los consumidores en la zona ubicada por la empresa.

Para obtener los resultados deseados de este trabajo, es necesario analizar correctamente cada uno de los apartados que engloba la empresa, tal y como se ha mencionado antes.

A continuación, se detallarán las asignaturas que están ampliamente relacionadas con el estudio de dicho proyecto.

Asignaturas relacionadas:

- **Antecedentes:**

- Introducción a la empresa
- Economía mundial y española

- **Análisis Estratégico**

- Economía comercial
- Dirección comercial
- Introducción a la administración y dirección de empresas
- Estrategia y diseño de la organización

- **Plan de Operaciones:**

- Dirección de procesos y operaciones
- Gestión de calidad

- **Plan de Recursos Humanos:**

- Derecho de la empresa
- Derecho laboral
- Dirección de recursos humanos

- **Plan de Marketing:**

- Dirección comercial
- Economía comercial
- Marketing



- Marketing y servicios profesionales
  
- **Análisis Económico – Financiero:**
  - Contabilidad
  - Economía financiera
  - Dirección financiera
  - Contabilidad financiera y de sociedades
  - Análisis y consolidación contable

### 1.3 Objetivos

Un aspecto fundamental para la obtención de los resultados es establecer aquellos objetivos que se pretenden alcanzar con la elaboración de este proyecto. Así, si mismo para redactar el trabajo en necesario tener en cuenta una serie de objetivos a cumplir:

- ❖ Utilizar todos los conocimientos y herramientas adquiridas en el grado.
- ❖ Conocer la situación del sector de la impresión.
- ❖ Analizar estratégicamente el entorno de la empresa y conocer la posición de esta.
- ❖ Detallar ampliamente la situación de la empresa con un análisis DAFO.
- ❖ Obtener las diferentes operaciones para acometer la actividad.
- ❖ Analizar la organización de la empresa
- ❖ Detallar las variables del marketing mix y definir la estrategia y segmentación.
- ❖ Desarrollar un análisis económico – financiero mediante previsiones.
- ❖ Estudiar la viabilidad de la inversión.
- ❖ Realizar las conclusiones pertinentes a partir de los resultados obtenidos.



# ANTECEDENTES

## 2. Antecedentes

### 2.1 Motivación - Idea

La elección de un tema apropiado para el trabajo de fin de grado es una cuestión importante a tener en cuenta, pues se basa en resumir y agrupar todos los conocimientos adquiridos durante el grado de una forma clara y sencilla.

El aspecto que dio lugar al origen de la idea basada en plantear este plan de empresa fue estrictamente personal. Lamentablemente, observé muy de cerca como personas cercanas a mí, que emprendieron este tipo de actividad sufrieron una situación desfavorable y perjudicial para ellos.

Si bien es cierto que el esfuerzo y sacrificio de estas personas permitió conseguir éxito empresarial durante un periodo determinado de tiempo, no logró consolidar dicha imprenta en este sector.

Este hecho fue causado por diversos factores, como por ejemplo la crisis y la aparición de los medios electrónicos principalmente. Por lo tanto, esta situación derivó el cierre de la empresa.

Con la elaboración de un plan de empresa de una imprenta (impresión digital) se logra conseguir un análisis detallado de cada una de las partes que componen la organización, con el principal objetivo de hacer funcionar correctamente la actividad de la impresión.

Además, dicho plan permite conocer factores fundamentales para el porvenir de la empresa (competencia, entorno, clientes, personal, situación económica, etc). Por lo tanto, se trata de una herramienta que permite tomar las mejores decisiones para el negocio.

El principal objetivo de este plan de empresa es estudiar y analizar ampliamente todas estas circunstancias para tener la mayor información posible sobre esta actividad, permitiendo mejorar el funcionamiento de la empresa y así evitar que sucedan situaciones como la comentada anteriormente.

Es evidente que la actividad de la impresión no es algo novedoso y original que reporte grandes cantidades de dinero como en otros sectores, pero sí que es posible mejorar las funcionalidades de la imprenta, obteniendo una rentabilidad determinada.

En definitiva, existe la posibilidad de emprender una idea única que pueda cambiar la percepción del entorno logrando un gran éxito, o potenciar un modelo de negocio existente añadiendo mejoras en todos los sentidos, que permitan que el proyecto sea viable y se consolide con el tiempo dentro del sector.



## 2.2 Situación del Sector

El sector de “Otras actividades de impresión y artes gráficas”, cuyo CNAE es 1812, engloba a multitud de empresas en España, aproximadamente 9.701.

Esta industria tiene un peso importante en nuestra economía aportando una facturación total que supera los cuatro mil millones de euros. Además, esto provoca que exista un gran número de personas ocupadas.

Actualmente el sector de las artes gráficas se encuentra en expansión. Este crecimiento ha desencadenado un nuevo lanzamiento de equipos digitales dotados de mayores prestaciones que son capaces de cubrir las nuevas exigencias del mercado.

Sin embargo, el creciente auge de los medios escritos electrónicos ha hecho disminuir la demanda de los servicios de impresión, ya que cada vez es más fácil tener acceso propio a dichos servicios. No obstante, en la actualidad el número de imprentas no ha decrecido, todo lo contrario, ha aumentado el número de negocios que ofrecen este tipo de servicios (medios electrónicos) que anteriormente no contaban con ellos, por lo que se hace mención a las copias digitales o a la impresión digital.

Si bien es cierto que años atrás las imprentas tenían un gran volumen de demanda, durante un periodo de tiempo esta partida se vio reducida considerablemente por la aparición de los medios electrónicos que ayudaban al consumidor a no tener que depender de estos servicios.

Los principales cambios que ha sufrido este sector han surgido por la aparición de varios factores: la nube, la movilidad y la impresión móvil. Si las empresas de impresión son capaces de adaptarse a los cambios y digitalizarse obtendrán una reducción en costes, optimización de los recursos y mejora de la productividad.

A pesar de la aparición de estos nuevos elementos en el mercado, estas empresas han logrado sobreponerse a este aspecto perjudicial para su negocio con la ayuda de una innovación en maquinaria que pueda acometer este tipo de actividades, como podrían ser las ya comentadas anteriormente (impresión digital).

La impresión digital es un sistema que permite imprimir directamente un archivo digital a papel, mediante diferentes herramientas como la impresora de inyección de tinta (cartuchos) y la impresora láser con tóner.

El sistema tradicional de impresión Offset generaba unos costes intermediarios demasiado altos para la competitividad de las empresas, por lo tanto con este nuevo proceso se consigue ahorrar estos costes y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

Este método sirve de gran utilidad para proyectos de impresión con un volumen reducido y tiempos de entrega bajos, debido a la obtención inmediata sin necesitar tiempos de secado o enfriado como sí ocurría en el caso de la impresión Offset. Por otra parte, otro factor fundamental en el auge de dicho sector es el valor añadido que aporta la personalización del producto dentro de la impresión digital.



# ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 3. Análisis Estratégico

Uno de los aspectos más relevantes a tener en cuenta en la creación de una empresa, sea del tipo que sea, es conocer ampliamente en que entorno se mueve dicho sector y que limitaciones pueden influir en el funcionamiento de la empresa.

Esto significa conocer de primera mano todas aquellas variables, tanto externas como internas, que van a afectar de forma directa en la actividad de la empresa, por lo que es esencial intentar anticiparse y conocer la mayor información posible sobre dichos elementos, ya que sí se consigue se podrá obtener el éxito empresarial deseado.

Por lo tanto, se realizará un análisis exhaustivo del entorno de la impresión digital, abordando datos del mercado donde la empresa desarrolla su actividad (información externa) y sobre la propia empresa (información interna).

Dentro de la información externa, o macroentorno, encontramos un estudio detallado sobre aquellas variables externas que no están relacionadas con la actividad de la empresa, pero que pueden afectar significativamente en el funcionamiento de la misma.

Para obtener dicha información es necesario hacer un análisis PESTEL, es decir, analizar los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales.

Por otro lado, la información interna, o microentorno, se refiere a aquellos factores de la propia empresa que están enfocados a la relación con el cliente, es decir, la capacidad adquirida para poder satisfacer las necesidades de los consumidores.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, recoge dicha información a través de elementos como: 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.

Para acabar el análisis del entorno se observará la demanda y la competencia más directa, es decir aquellas empresas que ofrezcan el mismo producto y se dirijan al mismo público objetivo.

#### 3.1 Análisis del Macro entorno

El macro entorno se refiere a aquellas variables externas causadas por situaciones ajenas a la propia actividad de la empresa, pero que debido a su influencia sobre la sociedad afecta indirectamente a la hoja de ruta de la empresa.

A continuación, para conocer satisfactoriamente el macro entorno es necesario realizar un análisis detallado basado en el modelo PESTEL. La finalidad es identificar aquellas situaciones del entorno que pueden afectar a la actividad empresarial según una serie de factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales.

### 3.1.1 FACTORES POLÍTICOS – LEGALES

A priori este apartado parece uno de los factores con menor peso dentro del análisis del entorno, pero si se tiene en cuenta que el gobierno es el órgano principal que debe dirigir, controlar y administrar todos los aspectos referentes a la sociedad, se entiende que puede llegar a ser un aspecto relevante dentro de la creación de una empresa.

Las decisiones que tome el gobierno en referencia a los tres poderes (Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial) del estado español, influirán en cualquier empresa independientemente de su actividad. Por esta misma razón, hay que tener en cuenta las decisiones económicas que tome el gobierno en cuestión, mediante el poder ejecutivo y legislativo, y con el poder judicial se garantiza el cumplimiento de dichas normas.

Actualmente, la situación política española viene precedida de un largo periodo de incertidumbre, en el cual se desconocía el rumbo a seguir marcado por las elecciones generales y la dificultad para elegir gobierno.

Tras conocer el presidente y su consejo de ministros se logra la estabilidad que las empresas exigían desde hace tiempo. Sin embargo, existen serias dificultades para poder establecer leyes a corto plazo, como consecuencia de la diversidad de partidos políticos y su problemática a la hora de ponerse de acuerdo, lo que provoca un mayor diálogo para poder dictar la norma jurídica.

La principal medida que se ve perjudicada por esta situación política es la aprobación de los presupuestos generales del Estado.

Existen numerosas consecuencias de no conseguir aprobar los presupuestos este año, destacando: la necesidad de terceras elecciones, paralización de la economía, incremento de los impuestos, reducción del gasto público y multa del Banco Central Europeo (BCE) por incumplimiento de objetivos.

Por otra parte, la estrategia que ha utilizado el Gobierno en estos últimos años se ha basado en políticas contractivas, es decir, reformas en las que se combina una subida de impuestos y una reducción del gasto público; con la finalidad de aumentar la recaudación y reducir el déficit público.

Así mismo, también provoca un incremento de los tipos de interés como consecuencia del exceso de demanda de dinero causado por la reducción de dicha cantidad en circulación. Además, disminuirían factores como: inversión, producción y renta.

Otra medida a resaltar del 2017 que afectará a la actividad de la empresa es el aumento del Impuesto de Sociedades (IS) y el Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI). Además, se aplicará una mayor robustez en los aplazamientos y fraccionamientos de la deuda contraída con Hacienda, por lo que se suprime dicha posibilidad en términos de retenciones e ingresos a cuenta y obligaciones tributarias. Esto afecta directamente en la tributación de la empresa.

En referencia a otros impuestos influyentes como el Impuesto sobre la Renta de las

Personas Físicas (IRPF) y el Impuesto de Valor Añadido (IVA), no se espera una subida de estos tal y como sí ocurrió en años anteriores.

La reforma laboral de 2012 ejecutada por el Gobierno anterior beneficia principalmente a las empresas, puesto que permite la contratación y el despido de manera flexible, ocasionando una mayor disponibilidad de los trabajadores y un menor coste.

En definitiva, todos los factores políticos y legales comentados anteriormente afectan a la puesta en marcha de la imprenta.

### 3.1.2 FACTORES ECONÓMICOS

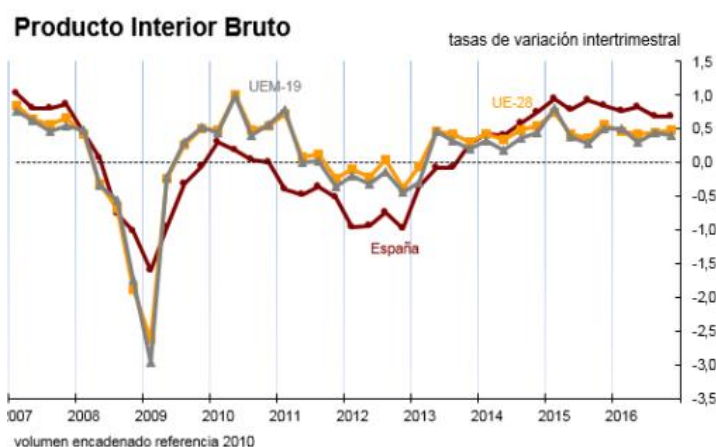
El Producto Interior Bruto (PIB) refleja el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país, generalmente en el período de tiempo de un año, que ha sido elaborado por empresas nacionales y extranjeras en el territorio nacional. Se trata de una magnitud macroeconómica que mide el bienestar material de la sociedad, asociándose al crecimiento económico de un país.

En la gráfica 1 podemos observar como el PIB español presenta un crecimiento trimestral del 0,7% en el cuarto trimestre de 2016 y una tasa de crecimiento anual del 3,0% en dicho período, siendo dos décimas inferior al anterior trimestre. Este incremento se ha producido principalmente por la aportación de la demanda nacional y la demanda externa, con menor peso.

A finales del año 2013 fue cuando la economía española mostraba síntomas de recuperación tras la fuerte crisis originada en años anteriores, registrando así una variación intertrimestral positiva.

Los principales componentes que dan lugar a dicha situación son la subida de la demanda nacional, destacando el incremento del consumo privado, gracias al impulso de la renta bruta disponible real de las familias, la confianza de los consumidores y la bajada de los tipos de interés; y la expansión de la inversión debido al crecimiento de la formación bruta de capital fijo, de una forma más moderada estos últimos años.

Gráfico 1: Tasa de variación intertrimestral del Producto Interior Bruto



Fuente: INE, 2016

La gráfica 2 refleja dos componentes claves para el crecimiento del PIB español, la demanda nacional y la exterior. El primero hace referencia a todos aquellos bienes y servicios que son consumidos en un país, tanto de forma pública como privada; y el segundo muestra las exportaciones netas, es decir, exportaciones menos importaciones.

La demanda nacional ha aumentado considerablemente desde el año 2013 hasta ser un factor positivo importante del PIB. En cambio, en años anteriores la situación era bien distinta pues había realizado aportaciones negativas a causa de la crisis. Esta subida se debe a la mejora del consumo final y de la inversión en capital fijo.

Registra un crecimiento anual en el último trimestre del 3,0% en materia de gasto en consumo final de los hogares, causado por la mejora del comportamiento de sus integrantes; y un crecimiento de la formación bruta de capital fijo del 2,2%. En esta última hay que destacar que la evolución favorable de los bienes de equipo está asociado al fortalecimiento de la demanda nacional.

En cuanto a la demanda exterior neta se obtiene un crecimiento anual del cuarto trimestre del 0,8%, por lo que significa que hay mayor volumen de exportaciones que de importaciones.

Por lo tanto, en el último trimestre de 2016 se observa como hay una menor aportación de la demanda nacional y una mayor contribución de la demanda externa.

Concretamente, en el caso de la imprenta, no son significativos los valores de la demanda externa, puesto que los clientes son de ámbito nacional. Así que, la tendencia expansionista de la demanda nacional es un hecho favorable para la empresa.

*Gráfico 2: Tasa de variación interanual de la demanda nacional y de la demanda exterior*



*Fuente: INE, 2016*

En la tabla que se muestra a continuación podemos comprobar las cuestiones que se



han comentado anteriormente.

La partida de los bienes de equipo y activos cultivados ha afectado positivamente al crecimiento del PIB, aunque ha perdido peso este último trimestre especialmente. Además, se muestra la situación favorable del consumo privado y la ligera bajada de la demanda nacional.

La demanda exterior neta es positiva gracias a la diferencia entre las exportaciones y las importaciones, valores que han descendido según la tasa de variación interanual.

Tabla 1: Demanda - Tasa de Variación Interanual

	2015				2016			
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV
<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado</b>	<b>2,7</b>	<b>3,1</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>
Gasto en consumo final de los hogares	2,4	2,5	3,3	3,2	3,6	3,4	3,0	3,0
Gasto en consumo final de las ISFLSH	3,6	2,8	4,6	3,3	3,9	2,5	2,9	3,5
Gasto en consumo final de las AAPP	1,0	1,9	2,3	2,7	1,7	0,7	0,8	0,0
Formación bruta de capital fijo	4,7	6,3	6,7	6,4	4,3	3,4	2,6	2,2
- Activos fijos materiales	5,1	6,6	7,3	6,8	4,4	3,4	2,7	2,2
• Construcción	4,8	4,6	5,3	5,0	2,3	1,8	1,6	1,9
• Bienes de equipo y activos cultivados	5,5	9,7	10,4	9,6	7,4	5,7	4,2	2,6
- Productos de la propiedad intelectual	2,5	4,7	3,3	4,0	4,0	3,2	2,0	2,4
Variación de existencias y adquisiciones menos cesiones de objetos valiosos (*)	0,3	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,0
Demanda nacional (*)	2,7	3,1	3,7	3,8	3,5	2,9	2,5	2,2
Exportaciones de bienes y servicios	4,6	5,0	4,9	5,0	3,8	6,5	2,9	4,4
Importaciones de bienes y servicios	4,8	5,5	6,2	6,1	4,5	5,4	1,0	2,3

(\*) Aportación al crecimiento del PIB a precios de mercado

Fuente: INE, 2016

Después de comentar la demanda es necesario explicar la otra parte de la ecuación, la oferta.

En la tabla 2 hay que destacar que el sector servicios ha sufrido una desaceleración del crecimiento respecto al año 2015, por lo que afectará directamente a los comercios en general, particularmente en la imprenta.

Tabla 2: Oferta - Tasa de Variación Interanual

	2015				2016			
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV
<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado</b>	<b>2,7</b>	<b>3,1</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-6,5	-4,3	-4,3	3,9	5,0	2,7	3,1	2,9
Industria	5,3	5,6	6,1	4,9	2,7	2,8	1,7	2,2
- Industria manufacturera	6,1	6,9	7,9	7,0	4,4	3,8	2,4	2,0
Construcción	-0,2	-0,4	0,1	1,1	2,1	2,0	2,9	3,0
Servicios	2,2	2,6	2,9	2,9	3,4	3,6	3,4	3,1
- Comercio, transporte y hostelería	3,5	4,8	5,1	5,1	4,5	4,8	4,3	4,2
- Información y comunicaciones	4,3	5,3	6,0	4,3	5,7	6,1	5,2	5,2
- Actividades financieras y de seguros	-8,2	-6,9	-8,2	-6,9	0,1	-1,7	-0,3	-0,6
- Actividades inmobiliarias	-0,5	-1,5	-1,6	-0,8	0,4	1,2	1,9	1,9
- Actividades profesionales	10,7	10,5	9,6	8,1	7,5	7,4	6,6	6,2
- Administración pública, sanidad y educación	0,9	1,1	2,3	2,6	2,5	2,8	2,5	2,1
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	0,6	0,5	0,6	0,8	1,3	1,5	1,1	0,5
Impuestos netos sobre los productos	6,2	6,6	6,9	7,0	4,8	4,3	4,2	3,6

Fuente: INE, 2016

## EMPLEO

La encuesta de población activa (EPA) refleja en el cuarto trimestre de 2016 un total de 18.508.100 ocupados (población activa) siendo la tasa de actividad del 58,95%.

El mismo organismo identifica el número de parados en 4.237.800, obteniendo una tasa de desempleo del 18,63% a finales del 2016.

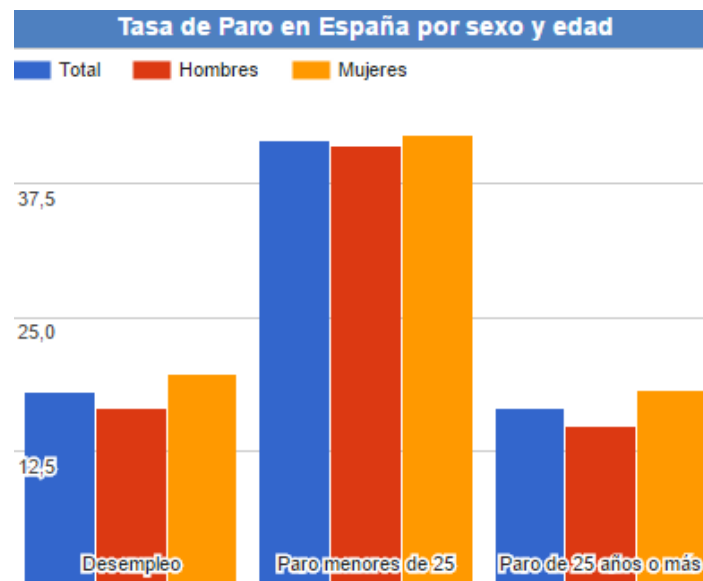
En la gráfica 2 se representa la tasa de paro por edad y sexo en España en Febrero de 2017.

El desempleo se encuentra sobre el 18,0%, mejorando así el dato de 2016, donde destacamos una mayor dificultad de las mujeres a la hora de encontrar trabajo.

El paro en personas menores de 25 años es preocupantemente elevado, con un 41,5%. En este apartado las mujeres siguen teniendo una mayor tasa, a pesar que es menos significativa que anteriormente al tratarse de valores más elevados.

Por el contrario, el paro en personas mayores de 25 es de 16,5%. Siguiendo la misma sintonía, las mujeres padecen de un mayor desempleo que los hombres.

Gráfico 3: Tasa de Paro en España por sexo y edad



Fuente: Datos Macro, 2016

## TIPO DE INTERÉS

El tipo de interés es el precio del dinero, ya que por el uso de dicha cantidad durante un determinado tiempo es necesario pagar una contraprestación a causa de la no disponibilidad del mismo.

Se trata de una valiosa herramienta utilizada por el Banco Central Europeo (BCE) para poder aplicar la política monetaria.

Cuando los bancos europeos tienen falta de liquidez y acuden al BCE en busca de un préstamo, los primeros deben devolver dicha cantidad de dinero aplicando la tasa de



interés impuesta por el BCE por el uso de esa cantidad.

Es un elemento directamente relacionado con la financiación puesto que cuanto mayor sea la tasa de interés más dificultades existirán para financiarse, y viceversa.

Actualmente, ocurre el caso contrario, los tipos de interés son prácticamente nulos y se favorece la financiación por su escaso coste. La finalidad de esta situación es la intención de reactivar la economía mediante la reducción del precio del dinero.

A continuación, se muestran los diferentes tipos de interés que ha utilizado el BCE.

*Tabla 3: Tipos de interés BCE*

Zona Euro - Tipos de interés banco central	
Fecha	Tipos de interés
16/03/2016	0%
10/09/2014	0,05%
11/06/2014	0,15%
13/11/2013	0,25%
08/05/2013	0,50%
11/07/2012	0,75%
14/12/2011	1,00%
09/11/2011	1,25%
13/07/2011	1,50%
13/04/2011	1,25%
07/04/2011	1,25%

*Fuente: Datos Macro, 2016*

## INFLACIÓN

La inflación es el incremento de forma generalizada de los precios de bienes y servicios producidos en un país durante un tiempo determinado. Esto significa que se pierde poder adquisitivo, es decir, por el mismo dinero se puede obtener menos bienes y servicios.

Para calcular este aspecto se utiliza el Índice de Precios al Consumidor, mediante el cual se mide el crecimiento porcentual de los bienes y servicios de un periodo determinado respecto al anterior.

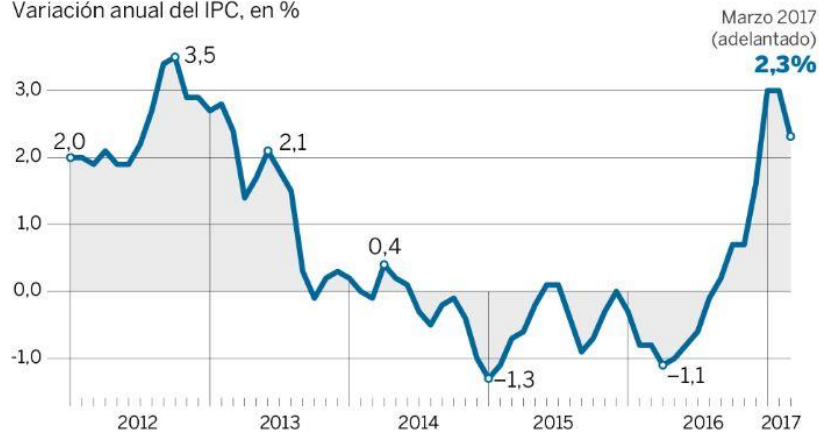
Como se puede observar en el gráfico 4, se ha revertido la situación de deflación de los últimos años gracias a un crecimiento considerable a partir de 2016, año en el que se comenzó la tendencia ascendente.

Además, cabe destacar que desde inicios de enero de 2017 hasta marzo del mismo año se ha producido un descenso notable en el IPC como consecuencia de la bajada de los precios de la luz y los carburantes.

Gráfico 4: Evolución IPC España

**EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS**

Variación anual del IPC, en %



Fuente: INE, EL PAÍS 2017

**EURIBOR**

El Euribor refleja el tipo de interés promedio al cual las entidades financieras del Euro están dispuestas a prestarse dinero en el mercado interbancario. En España, es el indicador más utilizado como índice de referencia del mercado hipotecario.

Actualmente, se siguen superando los mínimos históricos situando al Euribor en posición negativa, cosa que supone un ahorro en la cuota mensual. Por el contrario, la banca ha establecido una cláusula “cero” para que el Euribor no baje del 0% en las hipotecas de tipo variable.

Por otro lado, en el ámbito empresarial, este apartado afecta a las empresas por su influencia en la financiación externa, por lo que se encuentra en una situación favorable, ya que es menos costoso, pero a la misma vez con mayores dificultades de obtener.

Tabla 4: Evolución Euribor

Tipo Hipotecario - Euribor Mensual 2017			
Fecha	Tipo	Var.	Var. Año
Marzo 2017	-0,110%	-0,004	-0,098
Febrero 2017	-0,106%	-0,011	-0,098
Enero 2017	-0,095%	-0,015	-0,137
Diciembre 2016	-0,080%	-0,006	-0,139
Noviembre 2016	-0,074%	-0,005	-0,153
Octubre 2016	-0,069%	-0,012	-0,197
Septiembre 2016	-0,057%	-0,009	-0,211
Agosto 2016	-0,048%	0,008	-0,209
Julio 2016	-0,056%	-0,028	-0,223
Junio 2016	-0,028%	-0,015	-0,191
Mayo 2016	-0,013%	-0,003	-0,178
Abril 2016	-0,010%	0,002	-0,190

Fuente: Datos Macro, 2017

### 3.1.3 FACTORES SOCIO-CULTURALES

El análisis de los factores socio – culturales que afectan a la empresa están relacionados con la tendencia y la evolución del consumidor. Es conocido que la mentalidad de los clientes es cambiante en el tiempo, por lo que se presentan oportunidades y amenazas en las que habrá que tomar una decisión acertada para aprovecharse de esta situación.

Hoy en día, el consumidor tiene un mayor grado de formación, es decir, cuenta con mayor información, afectando a su criterio de selección; tiene un alto grado de exigencia respecto a las conductas de consumo y valora más el tiempo destinado a la compra.

El cambio en estas conductas viene precedido de la existencia de un menor tiempo para realizar las tareas domésticas, una mayor sensibilización con el medio ambiente, la aparición de la tienda global en la que se ofrecen la mayoría de productos y servicios y la introducción de internet en el uso cotidiano.

Los valores sociales de la sociedad española se encuentran en constante evolución, por ejemplo, se prioriza la solidaridad, la calidad de vida, la cultura, la naturaleza y la protección del medio ambiente.

Estos valores de la sociedad española modifican las actitudes de consumo, trabajo, medio ambiente y ocio; influyendo así a las empresas de tal manera que éstas deben reorganizarse y ofrecer aquellos bienes y servicios que necesiten los consumidores.

Actualmente, el cambio de mentalidad y estilo de vida de la sociedad española ha generado la necesidad por parte de los consumidores de una mayor competitividad y comodidad en la oferta de bienes y servicios, por falta de tiempo.

Esta evolución se debe principalmente a los avances tecnológicos y sociales que se han producido, en los cuales se ha modificado la forma de realizar las cosas y se ha priorizado una mayor eficiencia.

Por lo tanto, podrían ser aspectos relevantes: la rapidez de entrega, la calidad y el precio.

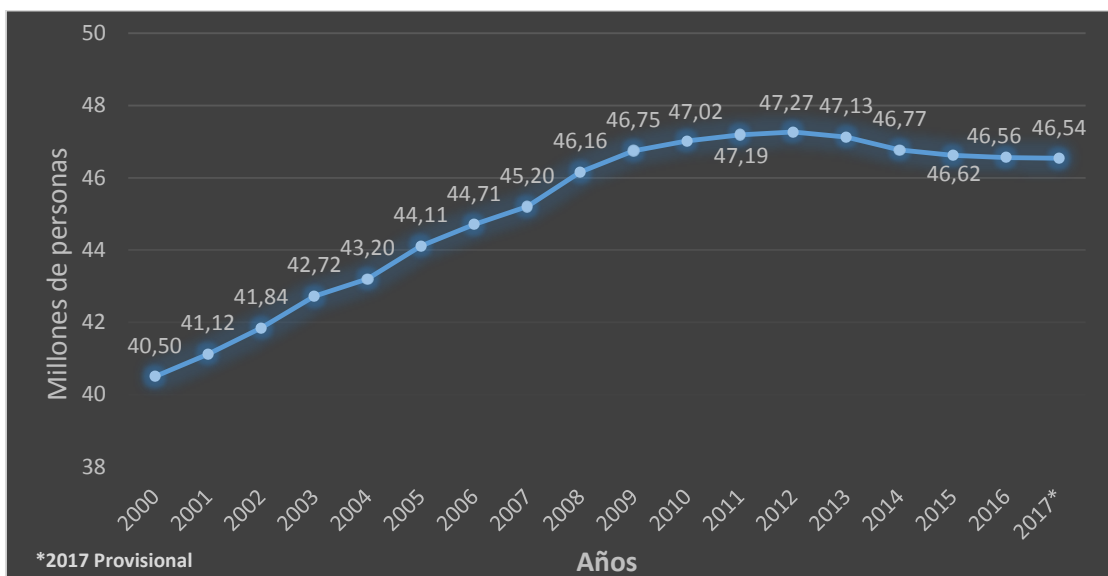
A continuación, en la gráfica 5 se detalla la evolución de la población española desde principios del siglo XXI hasta la actualidad.

Se observa un constante crecimiento en el tiempo con mayor volumen en la primera década como, consecuencia de la llegada de inmigrantes para poder paliar la necesidad de mano de obra. Durante este período la población crece alrededor de siete millones de personas.

A partir de esa fecha, se produce un estancamiento en el crecimiento, incluso con el ligero descenso de población debido a la emigración, sobretudo juvenil, hacia otros países europeos por las pocas oportunidades que se presentan en su país de origen en materia de laboral.

Las causas de esta pérdida de población vienen dadas por la diferencia negativa en el saldo migratorio, es decir, con mayor emigración que inmigración, además de aumentar las defunciones y reducirse la natalidad.

Gráfico 5: Evolución población española



Fuente: INE, 2017

Otro aspecto a tener en cuenta es la distribución de la población por sexo y edad. En el gráfico 6 se puede observar la simetría de la sociedad española, siendo el 50,9% mujeres y el 49,1% hombres.

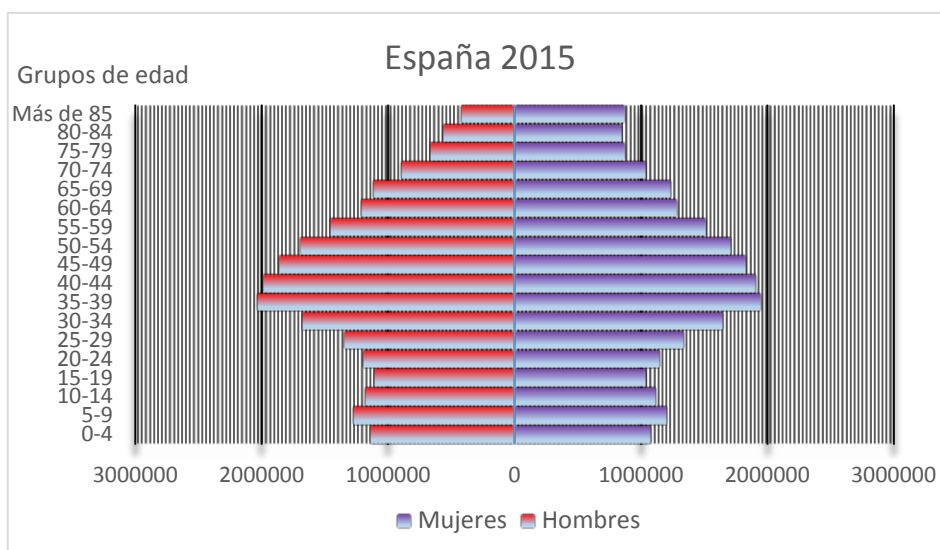
También cabe destacar que la mayoría de la población se encuentra en edades comprendidas entre 25 y 55 años. Esto indica que dicha distribución podría englobarse dentro de la categoría de pirámide poblacional regresiva, donde los grupos de edad superior son más anchos que la base como consecuencia de la baja natalidad y el constante envejecimiento de la población.

Así mismo, la tasa de dependencia tiene un valor cercano al 53%. Esto hace indicar que de cada 100 personas en edad de trabajar (aunque no lo hagan), hay 53 niños y ancianos que dependen de ellas. Este porcentaje ha ido creciendo a lo largo de estos últimos años, y se espera que siga aumentando debido al envejecimiento de la población.

El principal problema que presenta esta pirámide es que con el número de jóvenes existentes y la baja natalidad, es realmente complicado poder mantener a los grupos de edad superiores, especialmente al grupo mayoritario entre 25 y 55 años de la actualidad.

Por lo tanto, el gobierno debería buscar alternativas que logren paliar esta diferencia poblacional, para poder satisfacer a la población envejecida de los próximos años.

Gráfico 6: Población por sexo y edad



Fuente: INJUVE, 2015

En relación con lo comentado anteriormente, se procede a comentar el movimiento natural de la población española (nacimientos, defunciones y saldo vegetativo) a través del gráfico 7.

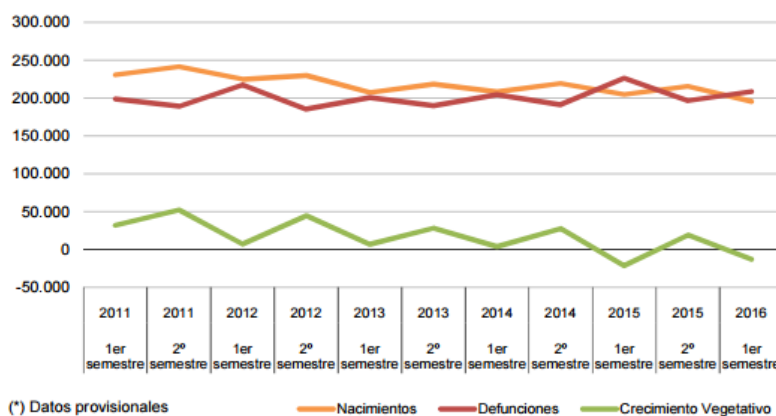
Por una parte, la tendencia de los nacimientos en España es decreciente. Esta disminución se debe al cambio de mentalidad y estilo de vida en nuestra sociedad, ya que la edad aproximada para tener hijos es de 31 años. Este hecho provoca la reducción de la población joven.

Además, las enormes dificultades que tienen los jóvenes para encontrar trabajo y la escasez de recursos que tienen a su disposición, perjudican a la hora de formar una familia e incrementar la tasa de natalidad.

Por otra parte, existe una evolución progresiva de las defunciones en España, hasta el punto de superar a los nacimientos.

Gráfico 7: Movimiento natural de la población española

**Evolución de nacimientos, defunciones y saldo vegetativo por semestres 2011-2016**



Fuente: INE, 2016

En definitiva, el crecimiento vegetativo, diferencia entre nacimientos y defunciones, ha ido decreciendo a lo largo de los años como consecuencia de una mayor mortalidad frente a una menor natalidad.

Otro factor socio-cultural que puede afectar en la creación de nuestra empresa es el nivel de consumo de los hogares en España. Esto indica si los consumidores están dispuestos a gastarse el dinero en un producto y/o servicio que ofrece el mercado, en vez de ahorrarlo.

A lo largo de la crisis económica española, el consumo privado ha ido decreciendo considerablemente por la difícil situación de dicho periodo. Pero, como podemos observar en la tabla 1 “Demanda - Tasa de variación interanual”, este indicador ha mejorado gracias a la obtención de tasas positivas, permitiendo así volver al camino del crecimiento.

A pesar de la disminución del consumo a finales del 2016 respecto a principios de año y finales del anterior, se espera que siga creciendo en los próximos años, de tal forma que el Gobierno considera que va a ser el principal motor de crecimiento de la economía española en los próximos años.

Este hecho afecta positivamente al entorno empresarial, ya que se espera que los niveles de consumo sigan aumentando, además de conseguir un mayor crecimiento económico.

Las empresas deberán adaptarse a estos cambios sociales y culturales para poder acercarse al consumidor final y poder ofrecer aquello que necesita, de la forma que desea y en el tiempo oportuno.

### 3.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Actualmente, un aspecto crucial a tener en cuenta dentro de cualquier empresa es la utilización de la tecnología más avanzada. Los nuevos avances originados en esta materia han provocado una gran diferencia entre aquellas empresas que se han quedado obsoletas y aquellas que se han modernizado con el cambio y han dado un paso adelante.

Los recientes avances han propiciado la aparición de nuevas maquinarias más precisas, más rápidas, con mayores funcionalidades y con mayores garantías, además de la implantación de nuevas técnicas de trabajo y nuevos materiales que permiten ofrecer una mayor calidad en el producto/servicio demandado por el cliente.

Las innovaciones técnicas generan una ventaja competitiva muy importante para las empresas que permite diferenciarse de las demás, obteniendo una mayor eficiencia en su proceso productivo, es decir, mejor el sistema de distribución (ahorro de costes) y la satisfacción del cliente.

Según la Fundación Telefónica, la sociedad española ha sufrido una creciente aceleración de la vida digital, lo que permitirá a las empresas conocer cuáles son las necesidades de los clientes, que comportamientos tienen éstos y el conocimiento de las tendencias que se pueden producir a largo plazo.

Los usuarios se conectan con mayor frecuencia a internet, dedicando una parte considerable de su tiempo en utilizar dicha plataforma. Uno de los principales motivos de este mayor uso es la necesidad de permanecer continuamente conectados a la red y disponer de cualquier tecnología a su alcance.

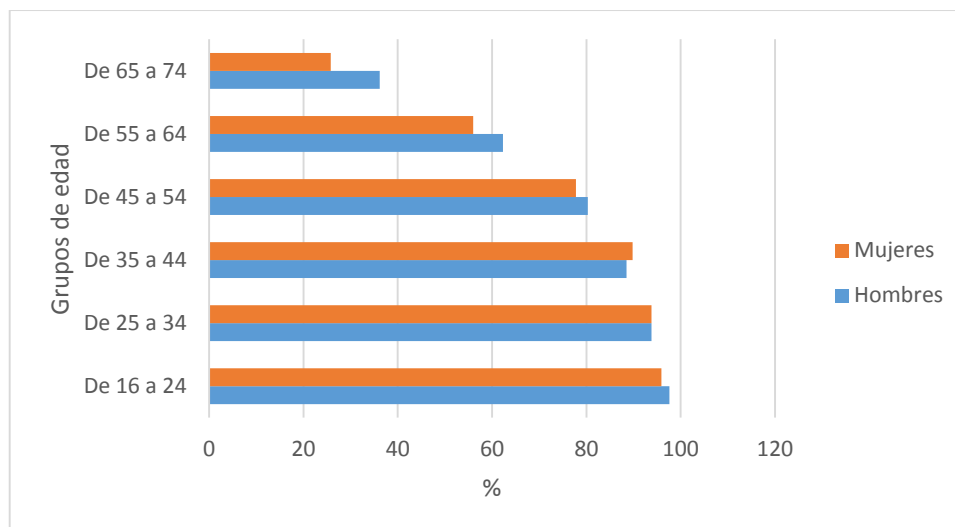
Cabe destacar que la búsqueda de información sobre bienes y servicios es una de las principales actividades realizadas en internet, consiguiendo un aumento aproximado del 70% en el año 2015. Esto provoca que las empresas deben estar preparadas para poder facilitar la información deseada por los consumidores, proporcionando una mayor accesibilidad del producto.

En el siguiente gráfico podemos observar el uso de internet en el cuarto trimestre de 2016 basado en diferentes grupos de edad y en la variable sexo.

El mayor uso de internet se produce entre los 16 y 24 años, ya que prácticamente han nacido con la existencia de este medio, por lo que tienen los conocimientos necesarios y la alta dependencia de tener un gran uso de internet.

Así mismo, se produce un descenso paulatino a medida que se va incrementando la edad como consecuencia de la falta de conocimientos informáticos y habilidades necesarias para conectarse a internet, la falta de interés que puede tener algún sector de la población, o la dificultad de tener acceso a la red por ausencia de infraestructuras (sobre todo zonas rurales).

Gráfico 8: Población que ha usado internet en el último trimestre 2016:



Fuente: INE, 2016

Existen varias medidas europeas que intentan paliar la falta de conocimientos y habilidades en el uso de internet, por lo que se pretende potenciar el acceso a la red y su utilización, basándose en actividades que fomenten la alfabetización digital y la accesibilidad.

Otro aspecto importante dentro de las TIC es el aumento considerable de las compras por internet, relacionado con el mayor uso de los usuarios en la red, que consideran que cada vez son mayores las ventajas de la compra on-line.

Además, también cabe destacar el aumento de actividades tales que: cursos de formación, operaciones bancarias y tareas relacionadas con las administraciones. Todas estas facilitan el día a día de las personas.

En definitiva, las nuevas tecnologías tienen una gran influencia en el comportamiento personal del consumidor y en la vida económica. Esto se debe a que prácticamente todos los sectores económicos utilizan intensamente internet, por lo que se monitoriza el proceso de compra y se obtiene mayor información a través de las bases de datos.

### 3.1.5 FACTORES MEDIOAMBIENTALES

Uno de los factores que menos tienen en cuenta las empresas a la hora de ejecutar su actividad son los medioambientales, los cuales son de vital importancia para el porvenir de nuestra especie. Estos influyen considerablemente en el funcionamiento y en la distribución de los recursos del planeta Tierra, por lo que una mala práctica puede conllevar terribles resultados.

Generalmente, se considera que el sector de las artes gráficas es bastante perjudicial para el medio ambiente como consecuencia de la gran contaminación que provoca y el enfoque de su actividad que tiende a utilizar prácticas poco respetuosas con la naturaleza.



Los factores medioambientales se generan como consecuencia de la obtención de recursos para la actividad (materiales, consumos, energía, agua, etc), del proceso de salida de los mismos (residuos, desechos químicos y otras formas de contaminación) y los ocasionados por la situación geográfica donde se desarrolla la actividad (infraestructuras, instalaciones, etc).

Para evitar esta situación, la Unión Europea ha implantado varias políticas dirigidas a la protección y cuidado del medio ambiente, tratando de lograr un entorno más sostenible y potenciando un desarrollo más equilibrado y menos contaminante desde el punto de vista ambiental, económico y social.

La impresión offset es una herramienta que permite paliar los problemas ambientales, ya que permite la sustitución de las tintas que han sido obtenidas del petróleo por otras basadas en aceite vegetal.

Gracias a este sistema se consigue eliminar las emisiones de los Compuestos Orgánicos Volátiles (COV), sustancia química que se origina por la gasificación o evaporación de sustancias generadas por el petróleo y que da a lugar a compuestos que preceden al ozono.

Esto conlleva una reducción en los consumos de alcohol, mientras que los vertidos líquidos de lavado y de humectación son almacenados en recipientes especiales para su posterior trato.

Otra práctica importante es la necesidad de reutilizar y reciclar el papel. Las exigencias del sector en materia de dicho elemento son tan elevadas que no se puede permitir mirar hacia otro lado y seguir abasteciéndose de la tala masiva de árboles.

Está claro que este material es fundamental para la actividad de las imprentas, sin embargo existen varias alternativas que permiten reducir la deforestación, como por ejemplo el reciclaje o el uso de papel con menos peso permitiendo así el ahorro en materia prima.

La imprenta debe contar con dos certificados de vital importancia que intervienen en el proceso de impresión y que permiten tener herramientas para cumplir con el compromiso medioambiental.

Por una parte, el certificado ISO 14001 gestiona las normas referentes al medio ambiente, y por otra parte el certificado FSC (Forest Stewardship Council o en español, el Consejo de Administración Forestal) basado en la custodia sostenible de las materias primas que garantizan la gestión forestal y medioambiental del papel.

La norma ISO 14001 permite sistematizar fácilmente cuestiones ambientales derivadas de la actividad de la empresa. También, genera el impulso de proteger el entorno y prevenir la contaminación manteniendo el equilibrio desde el punto de vista social y económico.

Se obtiene la optimización de la gestión de los recursos y residuos, reduciendo aquellas situaciones ambientales negativas propias de la actividad o de riesgos por

circunstancias accidentales, además de ahorrar en el consumo energético y de materiales.

Contar con este medio proporciona a la organización una buena imagen de cara al cliente en materia de responsabilidad ambiental, consiguiendo una ventaja competitiva respecto de la competencia.

En el apartado económico, la empresa se puede favorecer de dicha norma gracias a la obtención de subvenciones, reducción del riesgo de litigios, ahorro en seguros y gestión de residuos.

Algunos de los requerimientos para poder obtener dicho certificado son:

- Creación de un plan medioambiental.
- Definición de objetivos y metas en dicho ámbito.
- Políticas y procedimientos a seguir.
- Establecer responsabilidades.
- Actividades de capacitación personal.
- Sistema de control.

El certificado FSC garantiza que los materiales utilizados provienen de bosques organizados de forma responsable. Se trata de establecer los diferentes pasos del proceso de producción del producto, desde la obtención de las materias primas hasta la impresión.

El FSC se puede clasificar en los siguientes certificados: Gestión Forestal, Cadena de Custodia y Madera Controlada.

El certificado de la Gestión Forestal, basado en las materias primas, se proporciona a los propietarios o gestores de los bosques que cumplen los requisitos fundamentales del FSC.

La Cadena de Custodia verifica que el producto catalogado como FSC incorpora los materiales necesarios para ser un FSC, además de controlar el proceso de producción. Este medio va dirigido a fabricantes y distribuidores que utilizan productos forestales.

El certificado de la Madera Controlada se basa en utilizar la madera que está certificada, por lo que no permite que las empresas añadan fuentes de madera a dicho material.

Finalmente, con los grandes avances tecnológicos que se han producido en los últimos años, el papel ha pasado a un segundo plano, dando lugar a otros medios que lo sustituyen.

Dichos medios son más costosos de obtener, más peligrosos para el medio ambiente y con una vida útil muy inferior al papel (reciclable), por lo que podemos extraer una conclusión bastante sencilla.

La sociedad ha conseguido desarrollarse y crecer gracias a la tecnología, pero ha olvidado incorporar en la ecuación al medio ambiente, ya que utiliza medios que

perjudican al mismo.

En definitiva, el aspecto ambiental es muy importante para las empresas, pero sobretodo en términos globales, ya que es la responsabilidad de todos cuidar el planeta.

### **3.2 Análisis del Micro entorno**

El micro entorno se compone de todos aquellos factores que influyen significativamente en la actividad de la empresa para satisfacer a los clientes. Los actores que participan en él son: organización, mercados, canales de marketing, competidores y público.

Dentro de los diferentes departamentos de la compañía se estudian aspectos que afectan directamente al departamento de marketing. Por lo tanto, para lograr el éxito en dicho departamento será necesario tomar decisiones interrelacionadas entre los otros.

Se puede hacer una clasificación sencilla de los canales de marketing enfocados en: proveedores, intermediarios y consumidor. Dichos componentes participan en el proceso de poner en disposición de los clientes el producto.

En lo referente a los mercados de consumo cabe destacar que son aquellos establecimientos donde se produce un intercambio de bienes y servicios entre compradores y vendedores.

Los competidores son aquellas organizaciones que ofrecen el mismo producto y satisfacen la misma necesidad, por lo que es clave diferenciarse de estos y ofrecer mayor calidad.

El público objetivo es un grupo potencial de consumidores representativos e ideales a los que se dirige la empresa para satisfacer sus necesidades.

A continuación, se procede a realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter para poder comprender la situación del microentorno.

#### **5 Fuerzas de Porter**

##### **3.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores. MEDIO – ALTA**

Según Michael Porter, la amenaza de nuevos competidores es un aspecto fundamental en el éxito empresarial y en el ambiente cambiante actual. Esto permite a las empresas anticiparse a posibles situaciones que perjudiquen el porvenir de éstas antes de que lleguen a materializarse.

La posible entrada en el sector de nuevas empresas provoca un entorno de mayor competitividad que afecta significativamente a las ya existentes, por la existencia de un mayor número de empresas que ofrecen los mismos servicios.

Así mismo, si existen grandes amenazas de entrada y dichas barreras no son muy elevadas, las empresas del negocio de impresión reducirán su potencial como

consecuencia del reparto de la cuota de mercado, la bajada de las ventas, una posible subida de precios que compense la situación y la necesidad de invertir mayores cantidades de dinero en materia de marketing.

El sector de la impresión viene marcado por el entorno tan competitivo de las empresas integrantes, que buscan diferenciarse del resto y poder obtener una mayor cuota de mercado.

Las causas de esta gran rivalidad se deben principalmente por la existencia de un número elevado de empresas que ofrece el mismo producto, la versatilidad a la hora de ejecutar los trabajos que permite a empresas de diferente tamaño participar en el mismo mercado y la competencia directa en materia de precios.

Las barreras de entrada no son muy elevadas, por lo tanto, el entorno de las nuevas empresas para tomar la decisión de incorporarse o no al mercado son favorables para éstas. Algunos factores son: economías de escala, diferenciación del producto, alta inversión de capital, acceso a los canales de distribución, desventaja en costes y políticas del país.

Por otra parte, cabe destacar las altas barreras de salida que tiene el sector de las artes gráficas. Esto viene motivado por la cultura empresarial de los propietarios que han dedicado toda su carrera a dicho sector y a la maquinaria tan específica de esta actividad, fomentando una mayor rivalidad entre las empresas.

Por lo tanto, la facilidad de acceder al sector de las artes gráficas debido a la existencia de pocas barreras de entrada, presenta un gran atractivo para otras empresas que se plantean entrar en el sector, generando así más competencia.

### **3.2.2- Amenaza de sustitutivos para los productos o servicios. BAJA - MEDIA**

Los productos sustitutivos son aquellos que reemplazan al producto ofrecido por la compañía, ya que poseen unas características y funcionalidades similares dentro del mercado y que satisface las necesidades exigidas por el consumidor.

Esta situación perjudica el volumen de ventas y a los precios, ya que la aparición de nuevas alternativas provoca alteraciones sobre éstos.

Como se ha comentado anteriormente, los avances tecnológicos y la aceleración de la era digital, han propiciado la aparición de medios electrónicos que pueden sustituir a la actividad de la impresión.

Algún ejemplo de estos medios es la nube. Esta plataforma permite almacenar grandes cantidades de documentos sin la necesidad de imprimirlos, por lo que en cualquier momento puedes disponer de ellos.

La necesidad de los consumidores de imprimir documentos de cualquier tipo (laborales, ocio, etc) queda relegada a un segundo plano para aquellas situaciones de fuerza mayor en la que sí que necesitan tener el archivo impreso.

La circunstancia que consigue esto es la facilidad de acceso a internet y la permanente

conexión que tienen los usuarios para utilizar sus documentos, permitiendo que no se necesite imprimir la información requerida puesto que está disponible inmediatamente en la red.

Además, está relacionado con la facilidad que otorgan establecimientos como restaurantes, hoteles, clínicas, etc, en el uso electrónico en determinadas circunstancias de su actividad que evitan la impresión en papel.

Otro aspecto que se prioriza ante la impresión es el uso de catálogos digitales. Este medio proporciona información sobre los diferentes productos que tiene la empresa, ahorrándose el coste de imprimir, almacenar y transportar el papel. Se puede enviar automáticamente por correo electrónico de forma inmediata.

Con el inicio de las mejoras tecnológicas se apreciaba una mayor diferencia a favor del uso de internet, pero cada vez es más frecuente que los usuarios utilicen la impresión para obtener mayor calidad y comodidad.

En definitiva, a pesar de que no existe un producto como tal que sustituya al papel, los medios electrónicos sí que pueden sustituirlo.

### **3.2.3- Poder de negociación de los clientes. ALTA.**

Los clientes son una fuerza importante a tener en cuenta por parte las organizaciones. A parte de satisfacer sus necesidades es necesario hacerlo con el mejor precio posible y con unas condiciones atractivas para el consumidor. En muchos casos es tal el poder que ostenta que consiguen presionar a la empresa para ofrecer el producto a un precio inferior.

El sector de las artes gráficas presenta una guerra de precios entre las empresas competidoras, debido a la obtención de márgenes no muy altos.

A pesar de que la impresión de papel es un producto con un precio bajo, los consumidores lo analizan al detalle hasta el punto de comparar y elegir aquella empresa que le ofrezca un coste menor, aunque la diferencia de precios no sea muy elevada.

Algunos de los factores que influyen en el poder de los clientes son:

- Compradores concentrados: Aquellos que ejercen una influencia en el precio de la imprenta por la dependencia que tiene la empresa. Un claro ejemplo serían los colegios o las administraciones públicas.
- Bajos costes de cambio: Trata la facilidad que tienen los clientes en cambiar de imprenta por cualquier motivo, ya que ofrecen productos similares.
- Amenaza competitiva del comprador: El consumidor consigue satisfacer su necesidad por sí mismo sin necesidad de intermediarios. Este sería el caso de tener una impresora en casa y poder disponer del material deseado en cualquier momento sin necesidad de acudir a una imprenta.

Por todos estos factores se puede considerar que el poder de negociación de los

clientes es elevado, ya que ejercen una presión importante sobre calidad y precio.

### **3.2.4- Poder de negociación de los proveedores. ALTA.**

Los proveedores se encargan de abastecer a las organizaciones para que éstas puedan hacer llegar el producto al consumidor.

En el caso de que los proveedores tuvieran un alto poder de negociación, podrían influir significativamente en la disponibilidad y en los precios de los productos.

Otra práctica dominante que tienen a su alcance es la de reducir las cantidades del producto disponible, más exitosa sí no existen muchos sustitutos.

En el caso de las imprentas, tras realizar la inversión para obtener la maquinaria requerida para la actividad, se relacionan con los proveedores mediante el mantenimiento de las mismas y el suministro de los materiales necesarios.

Si bien es cierto que existen proveedores principales que ofrecen dicho servicio, aquellos que fabrican la mayoría de las máquinas y en consecuencia del reemplazo necesario de las piezas de la misma marca, se puede contar con unos técnicos especialistas que se encarguen de reparar y ofrecer servicios de mantenimiento de las máquinas.

Con esto se consigue evitar la gran dependencia que se tendría si se contara con los servicios de los principales proveedores. Por lo tanto, la función de dichos técnicos sería la de resolver los diferentes inconvenientes que puedan afectar a la maquinaria, así como al suministro de materiales.

### **3.2.5- Rivalidad competitiva MEDIA-ALTA**

Tras haber explicado aquellos factores que desencadenan una mayor competitividad en el sector, hay que profundizar en la rivalidad competitiva generada.

Dentro del mercado de la impresión podemos encontrar a los rivales competitivos que ofrecen los mismos productos para los mismos clientes y con unos procesos muy similares.

La situación del sector con alta amenaza de entrada de nuevos competidores, una amenaza de productos sustitutivos media – baja, y el poder de proveedores y clientes bastante alto, indica que existe una gran rivalidad entre los integrantes del sector.

Otros factores adicionales que potencian la rivalidad entre empresas son:

- Equilibrio entre competidores:

Sí las empresas del sector tienen un tamaño y unas características similares se intensificará la competitividad, con la intención de obtener una mayor cuota de mercado y ofrecer el mejor precio posible.

- Baja diferenciación:

Los productos ofrecidos por empresas de impresión son muy similares entre sí, por lo que existe una baja diferenciación en el sector de las artes gráficas. Esto permite aumentar la rivalidad entre los competidores tratando de desmarcarse ligeramente.

El estudio de todos estos factores permite obtener una visión más especializada y concreta sobre la situación interna del sector.

En definitiva, tras realizar el análisis interno mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter se puede afirmar que nos encontramos en un sector con alta rivalidad competitiva, por lo que no sería muy atractivo entrar en dicho sector. A pesar de esto, el mercado presenta oportunidades para que sean aprovechadas y se tenga la suficiente confianza como para poder competir con las demás empresas.

### **3.3 Estudio de la Competencia Directa**

Para obtener información más detallada del sector es necesario realizar un estudio de la competencia. Este análisis permite observar aquellas empresas que están ofreciendo el mismo producto que nuestra compañía y satisfacen la necesidad deseada por el cliente. Para ello se trata de resolver las siguientes cuestiones:

- Identificar los competidores potenciales, es decir, quiénes son y cuáles son sus valores.
- Analizar la forma de actuación de los competidores y la manera en la que podría afectar a nuestra imprenta.
- Averiguar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la competencia, observando el tipo de productos que ofrecen, el precio establecido, la marca utilizada y qué tipología de maquinaria utilizan.

El ámbito de actuación escogido para constituir la imprenta es en el barrio de Patraix, Valencia, por lo que a continuación se presentan los principales competidores de dicha zona.

#### ***Tecnigrafic***

La empresa Tecnigrafic es un negocio familiar con muchos años de experiencia en el sector que ha sido capaz de adaptarse a los cambios del entorno y satisfacer las necesidades que los clientes requerían.

Se basa en un modelo vanguardista en el aspecto tecnológico, por lo que realiza grandes inversiones periódicamente para ostentar de la última tecnología, con la finalidad de tener maquinaria especializada capaz de mejorar la calidad de su producto.

Se caracteriza por disponer prensas digitales para la obtención del sistema offset, además de contar con distintos plotters especializados en: impresión de gran formato para interior y exterior y corte de vinilo.



Posee una ventaja competitiva respecto a las demás empresas consiguiendo una mayor diferenciación, puesto que es capaz de ofrecer un producto especializado. Se trata de la impresión de “llibrets” falleros, dirigidos a un público concreto con necesidades de tener este producto año tras año.

Como la mayoría sabe, las fallas son una tradición muy arraigada en Valencia, declaradas Patrimonio de la Humanidad, y son muy importantes para una parte de la población. Por lo tanto, ofrecer este producto permite desmarcarse y garantizarse un trabajo bastante rentable.

Esta empresa es capaz de ofrecer la mayoría de encargos relacionados con este sector, desde material de oficina hasta la realización de vallas publicitarias, pasando por una cadena de producción enfocada a todo tipo de impresión.

En definitiva, gracias a la adaptación de su maquinaria a los avances tecnológicos ofrecen un producto de calidad, con rapidez en las entregas y un precio competitivo por el enorme volumen de producción que manejan, aunque ligeramente superior debido a la calidad.

### ***KADV Impresión y Publicidad***

La empresa KADV se basa en ofrecer productos de impresión y de publicidad con un impacto muy inferior a la empresa anterior.

Esto se debe a que cuenta con menos diversificación en materia de impresión y potencia ampliamente el área de publicidad, por lo que utilizar dicha línea de negocio no perjudica tanto a nuestra imprenta.

Sin embargo, con la utilización de la última tecnología es capaz de ofrecer servicios de impresión de calidad, cumpliendo con las exigencias de los consumidores, pero con una menor variedad en la oferta y con la necesidad de subcontratar diferentes servicios.

Como punto fuerte de esta empresa se pueden destacar los cuadros de lienzo. Se trata de grandes cuadros personalizados con imágenes de los clientes mediante una impresión sofisticada y de calidad.

### ***Gráficas Papallona***

Gráficas Papallona es una imprenta digital situada en Valencia con presencia en el ámbito local y nacional gracias a su larga experiencia en el sector de las artes gráficas.

La amplia formación de sus trabajadores, la experiencia en el sector, la adaptabilidad al mercado y la inversión de nueva maquinaria han propiciado que sea pionera en el sector. Así mismo, tiene mayor incidencia en la Comunidad Valenciana donde es considerada como una de las primeras imprentas en implementar la impresión digital.

La ventaja competitiva que le permite diferenciarse de las demás empresas del sector es la utilización del sistema de impresión en relieve dimensional. Esto permite al consumidor obtener una impresión personalizada mediante la creación de efectos



táctiles en los gráficos, textos y fotografías.

Además, ofrece una amplia variedad de servicios relacionados con procesos complementarios a la impresión digital tales que: encuadernado, grapado, glasofonado/plastificado, cortado, plegado, etc.

### ***Sergraf Integral***

Sergraf Integral es una imprenta con más de 10 años en el sector que fue creada por un profesional y experto en la materia tras haber tenido este negocio tradicional años atrás.

Para lograr el éxito empresarial y contar con una amplia red de clientes ha tenido que adaptarse a las exigencias del mercado y a las necesidades de los consumidores. Un aspecto que lo ha hecho posible es la impresión digital, mediante la cual consigue mayor calidad y producción, así como la reducción de costes y tiempo.

Como punto fuerte se puede observar la estrategia de precios que utiliza, ya que pretende que sean competitivos para poder atraer a un mayor número de clientes. Además, cuenta con la edición de libros para diferentes públicos, encargándose de la impresión, encuadernación y maquetación.

Sus servicios de impresión se basan en: sistema offset para libros, catálogos, revistas, etc, y digital especialmente para trabajos cortos, ya que es la mejor alternativa calidad – precio.

También ofrece servicios de merchandising como artículos para Congresos y Ferias o regalos para comuniones – bautizos, empresas o instituciones. Se obtiene una personalización concreta a través de las exigencias de los clientes, y se utiliza la técnica adecuada (serigrafía, láser, bordado, tampografía, etc).

### ***Imprenta Graficom S.L***

La imprenta Graficom lleva desde el año 1935 en el sector de las artes gráficas pasando de ser una cooperativa a una sociedad limitada.

En todo este periodo de tiempo se han ido transformando poco a poco en sintonía con el mercado para poder satisfacer las necesidades de los consumidores en cada momento. Se caracterizan por la seriedad, la puntualidad en la entrega, la calidad y los buenos precios.

Esta empresa utiliza las técnicas necesarias para la impresión offset y cuenta con una maquinaria altamente avanzada tecnológicamente para ofrecer el sistema digital.

Por otra parte, uno de sus puntos fuertes es el diseño gráfico que utilizan para complementar los servicios de impresión. Esta personalización otorga un valor añadido al consumidor, ya que obtienen una publicidad innovadora y única de su empresa.

Otros servicios que ofrece la imprenta Graficom son: papelería, numeración y perforación, invitaciones de boda, troquelados (cajas plegables) y calendarios.

### 3.4 Análisis interno

Tras haber comentado las características y propiedades que tiene la competencia directa, se procede a comentar y evaluar los principales recursos y capacidades que ostenta la empresa en cuestión, con la finalidad de detectar aquellas fortalezas y debilidades que determinarán si se puede conseguir una ventaja competitiva o no.

El gerente de la empresa tiene una alta cultura en el sector de las artes gráficas, lo que permite conocer el funcionamiento de este tipo de negocio. De esta forma resulta más fácil adaptarse al entorno y tomar las mejores decisiones, con el objetivo de cumplir las exigencias del mercado.

Un recurso muy importante de la empresa es la elevada maquinaria técnica disponible para realizar todo tipo de encargos. Se dispone de máquinas altamente competitivas dentro del sector de las artes gráficas, concretamente de imprentas pequeñas y no de tamaño industrial.

Las diferentes máquinas que tiene la empresa, fotocopiadoras, impresoras, planchas, guillotina y demás, ostentan unas propiedades técnicas bastante innovadoras que permiten ofrecer numerosas funcionalidades a los consumidores, consiguiendo satisfacer los distintos tipos de pedidos que puedan llegar a realizar.

En relación con lo anterior, la empresa dispone de una máquina fotocopidora digital que proporciona una impresión de mayor calidad y una mejora en la resolución de la imagen, lo cual satisface las nuevas exigencias del consumidor.

Otro aspecto que cabe destacar dentro del análisis interno de la empresa es la capacidad productiva que tiene. Esto significa que su sistema productivo logra satisfacer la demanda y además contiene la flexibilidad necesaria para llevar a cabo los cambios pertinentes en determinadas situaciones cuando se modifica el volumen de producción.

La amplia variedad de máquinas fotocopiadoras permite adaptarse a las diferentes exigencias de los consumidores.

Se dispone de una fotocopiadora de color y otra de blanco y negro que se encargan de la materialización de los pequeños trabajos, normalmente demandados en el mostrador.

Por otra parte, se posee otra fotocopiadora que tiene la capacidad de realizar grandes cantidades de impresión, por lo que se destina exclusivamente a aquellos encargos que se han realizado previamente y necesitarán muchas copias.

Por último, la máquina digital permite realizar todo tipo de pedidos, tanto aquellos que necesitan pocas impresiones como los que requieren una mayor producción.

En definitiva, se tienen dos fotocopiadoras destinadas a pequeñas demandas de producción, otra exclusiva para grandes encargos y la digital que logra realizar ambas.

Otro recurso clave que tiene la empresa es la impresora 3D. Disponer de esta máquina permite ser pioneros en este aspecto del mercado, pues en un futuro será un requisito indispensable para todas las imprentas.

La imprenta tiene la capacidad de ofrecer a los consumidores diferentes servicios de impresión, con numerosos tipos de tamaño y con buena calidad. Además, tiene otro tipo de servicios tales que: encuadernadora, guillotina, plancha eléctrica, impresoras, que permiten satisfacer las necesidades de los consumidores.

El buen servicio de los empleados y la calidad del mismo, unido a la proximidad que se tiene con el mercado, permiten a la empresa ser capaz de obtener una mayor cuota de mercado y satisfacer las diferentes necesidades que puedan tener los clientes.

Sin embargo, cabe señalar la alta dependencia que tiene la empresa respecto los equipos productivos externos. Esto hace referencia al servicio de mantenimiento desarrollado por los proveedores, puesto que cuando se produce una avería en la maquinaria son ellos los encargados de solucionarla.

Esto provoca que en diferentes situaciones la empresa esté pendiente de terceros para terminar de realizar el pedido que debe satisfacer, ya que hasta que la maquinaria no se arregle no se puede continuar con la producción.

Por otra parte, otra debilidad de la empresa es la dimensión de la misma. Este tipo de negocio precisa de poco personal, lo que en determinadas situaciones será un aspecto desfavorable, pero que es difícil de cambiar, ya que la tenencia de más personal incurriría en mayores costes (probablemente innecesarios).

Esta situación no ocurriría en una empresa de mayor tamaño, de escala industrial, porque sería capaz de abarcar más funciones y desarrollar diferentes áreas.

En resumen, este breve análisis interno será de gran ayuda en la realización del análisis dafo, ya que se conseguirá detectar más fácilmente dos de los componentes del mismo: las fortalezas y las debilidades.

### **3.5 ANÁLISIS DAFO**

Tras haber comentado el análisis externo con el modelo PESTEL y el análisis interno con el modelo de las cinco fuerzas de Porter se procede a estudiar el análisis DAFO.

El análisis DAFO permite comprender en qué situación se encuentra la empresa mediante el estudio de componentes externos (Amenazas y Oportunidades) y componentes internos (Debilidades y Fortalezas), para que posteriormente se adopte una estrategia para el futuro.

Los componentes internos (fortalezas y debilidades) son aquellos factores que permiten conseguir o no una ventaja competitiva respecto a los competidores del sector, mientras que los componentes externos (amenazas y oportunidades) se basan en situaciones del entorno que depende de cómo se afronten se podrá o no mejorar la situación competitiva.

Esta herramienta nos permite identificar las ventajas competitivas que posee la empresa respecto al sector, y la capacidad de determinar la estrategia que mejor se adapte a sus propias características y las del mercado.

Además, proporciona información sobre el plan de actuación a seguir para aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas detectadas que ofrece el mercado, conociendo las debilidades y fortalezas de la compañía.

Dentro del análisis interno podemos encontrar la fortaleza de elevada maquinaria técnica. A pesar de no ser máquinas industriales de fábrica son de las mejores en el mercado dirigidas para el ámbito de actuación de la empresa, gracias a sus numerosas prestaciones y novedosas funcionalidades.

También cabe destacar que al tratarse de la adquisición de un negocio, mediante el derecho de traspaso, se obtiene una clientela determinada y permite abarcar mayor número de clientes que si se empezara de cero.

El conocimiento del sector permite conocer las demandas y exigencias de los consumidores para poder ofrecer aquello que necesitan.

Como debilidades se puede observar la escasa formación especializada en la materia, la dependencia de equipos productivos externos en determinadas circunstancias y poco personal, aunque se cuente con varios operarios a menudo es insuficiente cuando demandan pedidos de grandes dimensiones.

Finalmente, en las amenazas producidas por el entorno cabe destacar la atomización empresarial (gran número de pymes con pocos trabajadores), la mayor exigencia de los consumidores ocasionada por su nueva mentalidad y la necesidad de innovar tecnológicamente para no quedarse obsoleto.

En la tabla que se muestra a continuación se engloban todos los componentes del análisis DAFO.

Tabla 5: DAFO

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevada maquinaria técnica</li><li>• Alta cultura en el sector de artes gráficas</li><li>• Capacidad productiva</li><li>• Negocio ya conocido por los clientes</li><li>• Proximidad con el mercado</li><li>• Buen servicio al cliente y calidad alta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresa pequeña</li><li>• Escasa formación</li><li>• Poco personal</li><li>• Alta inversión inicial</li><li>• Dependencia de equipos productivos externos</li></ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fomentar actividades tecnológicas</li><li>• Situación económica favorable</li><li>• Potenciar las alianzas estratégicas con empresas del sector</li><li>• Diferenciación y especialización del servicio</li><li>• Grandes acontecimientos en colegios y academias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aparición de nuevos competidores</li><li>• Innovación tecnológica</li><li>• Mayor exigencia de los clientes</li><li>• Dificultad financiera de las PYMES</li><li>• Atomización empresarial</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia



# Plan de Operaciones

## 4. Plan de Operaciones

### 4.1 Localización

La localización consiste en elegir de forma óptima el espacio físico en el cual se va a ubicar la actividad comercial de la empresa. Por lo tanto, en dicho lugar se establecerán todos los factores necesarios para poder desarrollar el proceso de producción.

En muchas ocasiones las empresas no son conscientes de la importancia de analizar este aspecto y tomar la decisión que más se ajuste de acuerdo con las condiciones del mercado. Este hecho provoca que la mayoría de ellas tengan que cerrar su negocio con el paso del tiempo por no haber estudiado previamente si dicha localización tendría éxito o no.

Por tanto, la elección de una localización geográfica adecuada es una decisión estratégica de vital importancia para lograr el éxito empresarial.

Teniendo en cuenta que la empresa a constituir es de tipo servicios, concretamente una imprenta, habrá que considerar los factores más importantes para la correcta elección del local basados en:

- Proximidad al mercado:

Uno de los aspectos más importantes a la hora de ubicar un negocio es la proximidad al mercado, es decir a los clientes potenciales. Esta cercanía permite acceder a un gran número de consumidores que estarían dispuestos a adquirir el producto que ofrece nuestra imprenta, ya que satisface las necesidades de dicho público.

Por lo tanto, habrá que considerar una zona que disponga de colegios, institutos, academias y/o empresas que necesiten los servicios ofrecidos por la empresa

- Visibilidad del local y tránsito de clientes:

Relacionado con el punto anterior y de acuerdo con la actividad de la empresa es de vital importancia que el local sea fácilmente visible para los consumidores, es decir situarse en un lugar estratégico con una amplia fachada. Además, dicha zona debe tener una gran afluencia peatonal, ya que cuanto mayor sea el tránsito de clientes mayor será el número de personas que vea nuestro negocio.

- Coste del local:

La búsqueda de un local con un precio asequible es una de las premisas indispensables a la hora de ubicar el negocio. Teniendo en cuenta los servicios

que ofrece la imprenta y el público al que va dirigido, no es necesario localizar la empresa en zonas céntricas y/o avenidas grandes, donde el coste del local es mucho más caro. Por esta razón se intentará establecer el negocio en un barrio donde el coste sea más barato.

- Facilidad de comunicaciones y comodidad de acceso:

Se basa en encontrar una zona que cuente con una amplia red de comunicaciones y que tenga facilidad de aparcamiento para que los consumidores puedan acceder cómodamente a las instalaciones de la empresa. Por tanto, se rechaza la idea de ubicar el local en el centro (como en el punto anterior) por la dificultad para aparcar.

- Accesibilidad a los proveedores:

A pesar de que la facilidad para acceder a las materias primas es una cuestión indispensable para las empresas de tipo industrial, también es ventajoso para las de tipo servicios. La cercanía con las fuentes de suministro, proveedores, permite a las empresas reducir costes y ahorrar tiempo.

Para la actividad de la imprenta es clave este último factor, ya que en muchas ocasiones se requiere la presencia del proveedor (técnico especialista) para arreglar la maquinaria, por lo que es fundamental que esté próximo a la empresa para reducir el tiempo en que dicho inmovilizado se encuentra inoperativo.

- Complementariedad de actividades:

Aquellas zonas que disponen de actividades complementarias como: colegios, institutos, academias, supermercados y otras empresas, relacionadas con la actividad de la empresa y que otorgan un mayor nivel de atractivo para los consumidores por satisfacer sus necesidades.

Tras establecer los criterios fundamentales para localizar la empresa, se buscará un local en una zona próxima al mercado, como consecuencia de la numerosa red de clientes potenciales, con una fachada bastante visible, con cercanía a los proveedores y que proporcione un acceso cómodo a los clientes.

Una vez obtenido el estudio detallado se considera que la ubicación ideal de la imprenta sería en la Calle Fontaneres 65, Valencia, España, cercana al I.E.S PATRAIX – VICENTA FERRER ESCRIVÁ y al C.E.I.P RODRÍGUEZ FORNOS. En el anexo se muestra la localización exacta de la empresa.

Se trata del alquiler de un local de 90 metros cuadrados cuyo precio mensual es de 400€, con una fianza de los dos primeros meses.

Para la apertura del negocio de impresión se va a adquirir un negocio ya en



funcionamiento mediante un traspaso. Esto significa que el antiguo propietario recibirá una compensación económica por transferir el derecho a utilizar dicha actividad.

Esta modalidad ha surgido tras haber estudiado varias alternativas a la hora de iniciar un negocio, llegando a la conclusión de que la mejor vía era posicionarse en un local que prestara la actividad de la impresión. De esta manera se consigue mantener la cuota de mercado anterior, además de intentar atraer a nuevos consumidores, gracias a los avances y mejoras que se ofertarán en la prestación del servicio.

Este local se encuentra muy próximo al mercado como consecuencia de la cercanía de un colegio y un instituto, además de varias academias de inglés y de oposiciones. Para la correcta funcionalidad de dichos establecimientos es necesario disponer de grandes cantidades de impresión para todos los alumnos.

Por lo tanto, la presencia de estos organismos genera un gran número de clientes potenciales, ya que necesitan tanto nuestro material de oficina como los servicios de impresión para poder satisfacer las necesidades que se han generado en dichos espacios.

La calle fontaneres contiene un gran tránsito de clientes. Esto se debe principalmente a que se trata de una zona de barrio y cuenta con parques, colegios, institutos, academias, etc, permitiendo una alta afluencia de clientes que son capaces de ver la imprenta. Por consiguiente, la visibilidad del local está garantizada gracias a su amplia fachada.

En relación al coste del local cabe destacar que es bastante asequible para acometer la actividad de la empresa. Cuenta con 90 metros cuadrados y su precio mensual es de 400€, en torno a los 4 €/m<sup>2</sup>. Es un coste reducido en comparación con el de otras empresas, ya que al estar en una zona de barrio y no en el centro, además de no estar en una avenida grande sino que en una calle secundaria, se obtiene un precio más competitivo.

El local cuenta con la ventaja de ofrecer una mayor comodidad de acceso a los consumidores, gracias a la red de transporte que proporciona servicio de autobús y metro cerca de la ubicación de la empresa, además de contar con suficiente aparcamiento para los consumidores, ya sea alrededor del parque o en el descampado cercano al colegio.

Otro factor clave para la elección del local es la presencia de los proveedores en la zona. Esto permite que se pueda suministrar rápidamente el material con unos costes inferiores por el escaso desplazamiento que se produce entre ambas empresas.

Sin embargo, lo más importante de esta circunstancia es la rapidez en la que el proveedor puede llegar a las instalaciones de la empresa. Continuamente se producen atascos en las máquinas de impresión que impiden trabajar de una forma adecuada como consecuencia de la gran cantidad de fotocopias que se realizan.

Por lo tanto, esta cercanía permite al técnico desplazarse lo más rápido posible y

reparar la maquinaria afectada para seguir con el curso normal de la actividad.

## 4.2 Distribución en Planta

La distribución en planta es una de las partes del plan de operaciones que consiste en ordenar adecuadamente cada una de las áreas de la empresa, con la intención de obtener la mejor eficiencia en el trabajo posible y la satisfacción de los empleados.

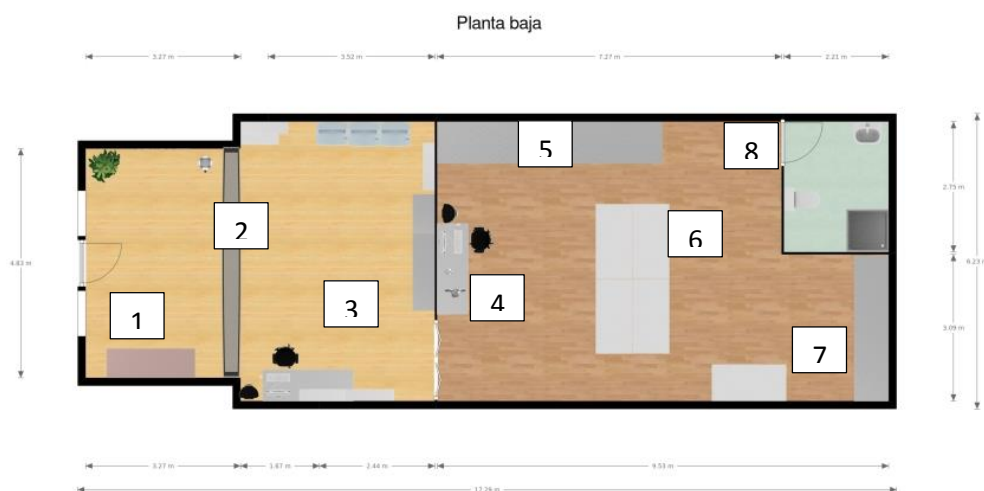
Por lo tanto, se trata de organizar aspectos como: almacenamiento, aseo, maquinaria, líneas de producción, y demás áreas.

Algunos de los principales objetivos que tiene este apartado son:

- Espacio adecuado de almacenamiento
- Aprovechamiento del espacio
- Integración de todas las áreas
- Desplazamiento adecuado de los trabajadores
- Minimización del esfuerzo y seguridad de los empleados

A continuación, se muestra una ilustración que representa la distribución en planta de la imprenta.

*Ilustración 1: Distribución en planta 2D*



*Fuente: Elaboración propia*

Leyenda:

- 1: Sala de espera / 2: Mostrador / 3: Área de trabajo / 4: Zona de descanso  
5: Maquinaria / 6: Línea de producción / 7: Almacén / 8: Aseo

El tamaño del local cuenta con 90 metros cuadrados, con buena relación calidad – precio, distribuidos de la forma que se puede observar en la ilustración.

Tras entrar en el establecimiento, los clientes aguardarán turno en la sala de espera (punto 1) y serán atendidos por los empleados en el mostrador (punto 2) cuando corresponda.

En el punto número se observa el área de trabajo de los trabajadores para pequeños pedidos que se realizan en el momento. En esta parte se puede encontrar las fotocopiadoras de blanco y negro y de color y un ordenador para gestionar los documentos que serán impresos y realizar tareas de diseño y maquetación.

Además, hay varias estanterías que recogen todo el material de oficina y/o escolar para que sea visible en todo momento para los clientes y puedan visualizarlos mientras esperan a ser atendidos.

En dicha área es donde se realizará la mayor parte del trabajo de los empleados, por lo que facilitará su movimiento dentro de la empresa sin tener que recorrer diferentes partes para desempeñar la tarea.

A partir de ese punto, se encuentra una zona privada para los trabajadores donde pueden realizar el resto de actividades.

En el punto 4 hay una zona de descanso para el personal de la empresa, cerca del área de trabajo para no tardar demasiado tiempo en el momento que entra un cliente.

Seguidamente, cabe destacar que en el punto 6 se encuentra el resto de maquinaria que no suele ser necesaria para los pedidos que se ejecutan instantáneamente. Se hace referencia a la fotocopiadora encargada de las impresiones de grandes cantidades, la plancha eléctrica para las camisetas y la impresora 3D.

En relación con el punto anterior, es importante mencionar la línea de producción (punto 6) basada en el desempeño de las tareas que se ejecutan con un plazo determinado. Por lo tanto, se dispone de la maquinaria y del espacio físico necesario para acometer dicha actividad.

Finalmente, se encuentra el almacén de la empresa encargado de conservar el stock disponible (papel para las fotocopiadoras, gusanillos para las encuadernadoras, tapas, material, etc). Además, también almacena los trabajos que ya han sido realizados y están a la espera de la llegada del cliente. Por último, el punto 8 es el aseo.

En resumen, con esta distribución en planta de la imprenta se ha intentado estructurar de la mejor forma posible el espacio del negocio y la integración de todas las áreas para acometer la actividad.

Sin embargo, tras el transcurso del tiempo y la realización de las tareas, podría surgir la situación en la que los empleados se dieran cuenta que el espacio del local no se ha organizado correctamente, en cuyo caso será vital reestructurarlo.

Desde una perspectiva en tres dimensiones se podrá observar una representación más real de la distribución en planta que tiene Printerval.

*Ilustración 2: Distribución en planta 3D*



*Fuente: Elaboración propia*

### 4.3 Procesos y Operaciones

El término de proceso dentro de una empresa hace referencia a todos aquellos pasos que se deben realizar para conseguir el producto final. Es decir, las materias primas sufren modificaciones en su composición mediante el uso de una maquinaria específica que aporta valor añadido y permite obtener el producto demandado.

La finalidad de esta situación es otorgarle más valor al material conforme vaya cumpliendo las diferentes etapas del proceso productivo, para que el cliente pueda percibir esta mejora.

A continuación se detallarán los bienes de equipo, es decir, la maquinaria necesaria para poner en funcionamiento la actividad del negocio.

Para la modalidad de impresión de blanco y negro se va a utilizar la fotocopiadora multifuncional **MP 2555 ASP**. Se trata de una máquina bastante sofisticada que permite realizar diferentes actividades tales que: imprimir, copiar, escanear y servicio de fax.

Contiene un panel que permite realizar los trabajos de una manera más cómoda y sencilla, ya que consigue acceder a diferentes herramientas o aplicaciones que posibilitan mejorar su funcionalidad.

Así mismo, un claro ejemplo del “*Smart Operation Panel*” sería la capacidad de obtener los documentos mediante el correo electrónico o a través del móvil sin necesidad de tener el archivo en formato físico o dentro de un dispositivo de almacenamiento.

Según el fabricante Ricoh: “*estas apps pueden racionalizar sus flujos de trabajo y ayudarle a optimizar el uso de sus dispositivos*”, otorgando un ahorro en costes y una

mejora en la realización de la actividad que logran incrementar la productividad.

Uno de los aspectos fundamentales para utilizar esta fotocopiadora es el cumplimiento responsable de las normas medioambientales que evitan realizar prácticas abusivas que dañen a nuestro entorno. El ahorro energético en modo reposo y el avanzado sistema de encendido que permite minimizar el sobrecalentamiento de la máquina son formas de respetar el medio ambiente.

Para los servicios de impresión a color se usará la fotocopiadora multifuncional **Canon imageRunner C1335iFC** perfecta para empresas pequeñas que no requieran de una carga de trabajo demasiado elevada.

De igual forma que la máquina anterior puede imprimir, copiar, escanear y servicio de fax pero mediante la metodología a color.

Cabe destacar que dicho modelo ha sido recompensado con el certificado Energy Star, indicando así su responsabilidad con el medio ambiente. Dicha calificación muestra que el dispositivo se basa en el consumo eficiente de energía, hecho que permite la disminución de los gases de efecto invernadero.

La gestión eficiente de la máquina se consigue mediante la disminución del consumo energético inferior a un vatio en el modo de espera, evitando un calentamiento innecesario cuando no se está utilizando la maquinaria.

Otra ventaja que presenta esta fotocopiadora respecto a las tradicionales es la posibilidad de imprimir mediante el uso de dispositivos móviles con acceso a la red. Esto otorga al consumidor una mayor comodidad de obtener sus documentos, puesto que en cualquier momento puede disponer de ellos y ahorrar tiempo.

Por otra parte, las máquinas anteriores hacen referencia a encargos de impresión de menor tamaño, por lo que es necesario disponer de una fotocopiadora en blanco y negro capaz de realizar grandes pedidos. Para ello se utilizará la Ricoh Pro 8110s.

Se trata de una máquina de gran envergadura que permite realizar grandes trabajos, es decir, la impresión de una cantidad elevada de fotocopias en poco tiempo sin la necesidad de ir una a una o en tiradas más pequeñas como sí que habría que hacerlo en otras máquinas.

Esto se consigue gracias a la funcionalidad y potencia que ostenta dicho dispositivo hasta el punto de producir 110 impresiones por minuto, y con un ciclo de trabajo mensual que se acerca a las tres millones de fotocopias.

Este modelo de fotocopiadora es fundamental para pedidos publicitarios, revistas o encargos que precisen de muchas impresiones, ya que tiene la capacidad de ejecutar satisfactoriamente este tipo de demanda.

La gran producción de impresiones que realiza no se materializa en contaminación perjudicial para el medio ambiente, sino que todo lo contrario, su sistema logra disminuir el consumo energético. Además, se corrobora con su calificación Energy Star,

comentado anteriormente.

Finalmente, otra ventaja de esta máquina es la capacidad de imprimir todo tipo papeles, gruesos, texturizados, con alto gramaje y especiales; así como de la mayoría de tamaños, ofreciendo al consumidor diferentes modalidades de impresión.

Como ya se ha comentado anteriormente, uno de los principales retos de este sector es adaptarse a las nuevas exigencias del mercado satisfaciendo las diferentes necesidades que tiene el consumidor.

Para lograr esos resultados es de vital importancia adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos que están afectando al sector de las artes gráficas, puesto que han originado un nuevo escenario donde es imprescindible la innovación.

Por lo tanto, dichas empresas deberán apostar por las fotocopiadoras digitales y dejar atrás las máquinas tradicionales, las cuales se han quedado obsoletas. Con la nueva maquinaria se obtiene la posibilidad de ejecutar la transformación digital, aspecto indispensable para seguir siendo competitivo en este negocio.

Las fotocopiadoras digitales proporcionan una calidad excelente, además de mejorar la productividad de las impresiones, ofrecer mayores funcionalidades y ser más eficiente en todos los sentidos.

Después de justificar la necesidad de tener una duplicadora digital, se procede a valorar el modelo escogido para conseguir adaptarse al mercado.

La Ricoh DD 6650P es una de las fotocopiadoras digitales más potente del mercado, por lo que se consigue ser competitivo respecto a nuestros competidores gracias a la posición privilegiada que ostenta la empresa dentro del sector.

Puede llegar a realizar hasta 135 impresiones por minuto, con un ciclo mensual de fotocopias bastante elevado, siendo capaz de imprimir en diferentes tipos de papel y de formato. Además, dispone de conexión de internet y diferentes funciones que permiten un mayor rendimiento y calidad que proporciona un valor añadido al consumidor.

También es necesario comentar que cumple con la normativa Energy Star, obteniendo así dicho certificado. Esto significa que a pesar de ser una máquina con grandes prestaciones consigue mantener el ahorro en el consumo de energía, siendo bastante eficiente en este aspecto.

En definitiva, la utilización de la máquina digital es imprescindible para adaptarse al nuevo horizonte del entorno, pudiendo ofrecer al consumidor una impresión con mayor resolución y una imagen de mayor calidad; además de aumentar la productividad.

Tras describir las máquinas fotocopiadoras se procede a explicar otro bien de equipo indispensable para realizar la actividad del negocio. Se trata de las impresoras.

Se utilizarán dos impresoras, una de color y otra blanco y negro, para aquellos



documentos que requieran pocas impresiones, puesto que para mayor volumen se encargarán las fotocopiadoras.

Sin embargo, para cumplir las expectativas del mercado y adaptarse a los nuevos avances tecnológicos es de vital importancia disponer de una impresora 3D, ya que con esta se obtienen nuevas funcionalidades incapaces de alcanzar con las impresoras tradicionales.

La impresora 3D permite reproducir una imagen diseñada por ordenador obteniendo un objeto físicamente real con volumen, es decir con propiedades dimensionales.

La posibilidad de crear cualquier tipo de objeto a través de una figura originada por un programa informático permite ofrecer nuevas prestaciones para los consumidores, ya que únicamente se podía transformar un documento electrónico en uno físico antes de la aparición de dichos dispositivos.

Por lo tanto, es necesario invertir en este tipo de maquinaria y proporcionar el servicio de impresión 3D a los clientes, puesto que las funcionalidades que ostenta esta impresora tendrán una gran aceptación entre los consumidores.

Para adaptarse a este nuevo avance tecnológico se ha escogido la impresora 3D cuyo modelo es Wanhao Duplicator 4X.

Las grandes prestaciones de esta máquina permiten lograr imprimir objetos de un tamaño considerable con una gran calidad, mientras que otros modelos sólo pueden reproducir objetos pequeños que proporcionan una calidad inferior.

En definitiva, las impresoras 3D todavía tienen que sufrir modificaciones que mejoren sus prestaciones actuales, pero disponer de una de ellas permite ser pionero en términos tecnológicos ante un producto que será indispensable en el futuro.

Para complementar el servicio de impresión se necesita una máquina encuadernadora que agrupe las hojas a través de una perforación en el lateral. Este hecho aporta una mayor utilidad a la hora de visualizar y abrir el documento.

La encuadernadora eléctrica elegida para dicha actividad es la Spiral MG 2051E, ya que es una máquina destinada a empresas de artes gráficas que utilicen con frecuencia este servicio, puesto que aportará una mayor eficiencia.

En dicha maquinaria se puede destacar la capacidad de perforación a través de un pedal eléctrico, consiguiendo taladrar hasta 25 hojas de una serie.

Además, ostenta la capacidad de poder introducir la hoja de forma vertical, lo que permite al trabajador una mayor comodidad y rapidez en su trabajo. Todo esto, añadido de su gran estructura y resistencia origina una gran productividad.

Sin embargo, a parte de la encuadernadora eléctrica también se va a utilizar otra de formato manual. A diferencia del otro tipo se ejecuta a través del movimiento manual de una palanca que perfora el papel.

Esta máquina está diseñada para la tipología DIN-A3 tales que: revistas, catálogos, calendarios, etcétera. Por lo tanto, la encuadernadora eléctrica y la manual permiten a la empresa ofrecer un servicio que abarca la mayoría de formatos de papel.

A parte de las impresiones, la empresa cuenta con otra línea de negocio bastante importante, la estampación de camisetas. Consiste en personalizar dicho objeto con el diseño deseado del consumidor, siendo un producto altamente demandado.

Para realizar dicha actividad es necesario disponer de una plancha que permita obtener la camiseta exigida. El modelo escogido es la Drucktech SSH-2-A, ya que su sistema de membrana la sitúa en una de las máquinas con más técnica y calidad del mercado.

Este nuevo sistema ha sido uno de los cambios tecnológicos más revolucionarios en materia de planchas transfer, con funcionalidades más avanzadas y de mayor calidad que logran satisfacer las nuevas demandas de los clientes.

Una de las prestaciones que consigue la máquina es la posibilidad de planchar en cualquier tipo de superficie en la cual esté fabricada la camiseta, evitando utilizar complementos para el planchado. Este era uno de los principales problemas de las antiguas planchas puesto que al utilizar dicho material se obtenía una menor calidad.

Por lo tanto, la membrana permite llevar a cabo el prensado sobre el transfer de una forma más satisfactoria para el acabado del producto.

Finalmente, para terminar de comentar los bienes de equipo que dispone la empresa hace falta mencionar la guillotina automática.

Se trata de una máquina moderna que proporciona el corte deseado de papel en diferentes formatos. La gran diferencia con la guillotina manual es la posibilidad de programar automáticamente un corte perfectamente ejecutado según las dimensiones que tengan las hojas.

Esta acción permite una mayor comodidad y facilidad al trabajador a la hora de realizar esta tarea, además de lograr un acabado más adecuado que el de una manual.

Otra de las ventajas que ostenta la guillotina automática es la seguridad. En números casos se han sufrido accidentes laborales por un uso inadecuado de las guillotinas manuales, debido al ajuste manual del papel, por lo que el proceso automático permite una mayor seguridad en la realización de esta actividad.

### ***Proceso productivo***

El proceso productivo de la imprenta es sencillo, ya que no requiere de muchas etapas para obtener el producto. Aun así es necesario conocer aquellas tareas críticas que pueden perjudicar gravemente la producción de la empresa.

Esta circunstancia puede ocasionarse por diversos aspectos tales que: dependencia sobre terceros, complejidad de la tarea o desconocimiento, provocando una mayor dificultad en el proceso.



La primera etapa de la producción es supervisar todo el material disponible de la empresa en stock y analizar las unidades que se necesitan para abordar la actividad de la empresa.

Una vez se conoce esta información, en la segunda etapa se procederá a realizar la compra de las materias primas. El gerente le comunicará al proveedor las necesidades que tiene la empresa y éste le entregará todo el material demandado.

La tercera etapa hace referencia al registro de pedidos de los clientes. Si éstos desean material de oficina o productos similares, el trabajador únicamente deberá cogerlo y entregarlo. Si por el contrario, quieren fotocopiar o imprimir algún archivo el proceso cambia, puesto que le entregarán el material al trabajador y éste se encargará de fotocopiarlo mediante las diferentes máquinas operativas para realizar dicho pedido.

Existen varios métodos de recepcionar los encargos de trabajo que serán explicados más adelante, de igual manera se detallarán las máquinas a utilizar.

La última etapa se basa en la finalización del servicio, donde el trabajador le otorga la impresión o el material al cliente, y éste le entrega la cantidad de dinero establecida.

Sin embargo, en el proceso anterior puede aparecer una tarea crítica que afecte negativamente a la producción de la empresa. Esta situación se debe a la dependencia de terceros cuando se produce la avería de una máquina.

La imposibilidad de arreglar la maquinaria por parte de los empleados provoca un alto grado de dependencia respecto a los proveedores. La empresa deberá esperar la llegada del equipo técnico capacitado para sustituir las piezas dañadas, con el optimismo de arreglar la máquina en poco tiempo y que no afecte al proceso de producción.

Dentro de la actividad de la imprenta se puede encontrar dos tipos de procesos bien diferenciados. El primero consiste en la interacción con los clientes a través de las ventas en el mostrador y el segundo se basa en los pedidos que hayan sido encargados previamente.

### **Proceso mediante la interacción de los clientes en el mostrador:**

Este tipo de proceso es el más habitual de acuerdo con las actividades que ofrece la imprenta.

En primer lugar, el proceso comienza cuando el cliente visualiza el negocio o ya lo conocía previamente, y observa que la necesidad que tiene puede ser satisfecha en esta empresa.

En segundo lugar, el posible consumidor entra al establecimiento y explica brevemente al empleado que atiende el mostrador el producto que desea obtener y/o el servicio que necesita.

El personal de la empresa tratará de escuchar las exigencias de cada consumidor y detallarle las diferentes posibilidades de obtener el resultado deseado, para que así el

cliente decida cuál es la mejor opción y se proceda a realizar la tarea. En este punto también se considera fundamental la resolución de cualquier tipo de dudas que puedan surgir, como por ejemplo en el tamaño, calidad de la imagen y diseño.

En tercer lugar, una vez se ha producido la interacción entre cliente – empleado, éste último procederá a desempeñar la tarea necesaria para poder obtener el producto demandado mientras el cliente espera en el establecimiento.

Esta tarea puede cumplirse inmediatamente sí el consumidor quiere material de oficina o similar, o de lo contrario puede requerir un poco más de tiempo sí se necesita realizar la actividad de impresión y posterior encuadernado.

Finalmente, el proceso termina cuando el trabajador de la empresa satisface la necesidad del consumidor y le proporciona aquello que ha demandado. Como contraprestación, éste le entrega la cantidad requerida por el producto y/o servicio.

### **Proceso basado en pedidos encargados**

A diferencia del proceso anterior, en este no hace falta acudir al establecimiento para demandar el producto y/o servicio. Para evitar esa situación simplemente es necesario encargar el pedido previamente.

La principal opción de este proceso es la posibilidad que tienen los clientes de realizar sus pedidos electrónicamente, es decir, envían sus documentos directamente a la empresa y ésta los almacena y gestiona correctamente lo más rápido posible.

Cuando la empresa recibe estos archivos se organiza la carga de trabajo para que los pedidos no se demoren mucho y provoque la insatisfacción de los consumidores.

Una vez conocido el orden de actuación de cada pedido se ejecutará la tarea y posteriormente se conservará hasta que llegue el cliente, que habrá sido avisado de la misma forma para que acuda al establecimiento a recoger su encargo.

Sin ninguna duda, este sistema permite una mayor comodidad y ahorro de tiempo al cliente de obtener su producto, pues únicamente necesita acudir una vez al negocio para recoger su pedido, ya que había sido encargado vía internet.

Otra posibilidad dentro de este proceso es la de acudir al establecimiento y realizar el encargo personalmente. Esto puede deberse a la imposibilidad de enviarlo electrónicamente o a la necesidad de depositar el material que se desea fotocopiar.

Después de recepcionar los documentos, la empresa lo incluirá en el plan de actuación comentado anteriormente y se realizará antes de la fecha marcada por el cliente. Una vez terminado, se entregará el material y se recibirá el dinero establecido.

En definitiva, pedir el encargo previamente proporciona grandes ventajas a los consumidores, pero también permite conocer a la empresa la cantidad de trabajo que debe realizar para un tiempo determinado y asegurándose una cantidad de dinero.

Las personas encargadas de realizar dicho proceso productivo son el gerente y el

auxiliar de ventas. Estos atenderán a los clientes que acudan al mostrador del establecimiento y a aquellos que lo hagan vía internet.

Seguidamente, desempeñarán las funciones necesarias para prestar el servicio, explicadas más detalladamente en el análisis de la organización.

Una de las soluciones que permite focalizarse en las funciones primarias de la empresa es mediante la externalización de aquellas tareas que son más secundarias y tienen un menor impacto dentro de la empresa.

Esto se realiza con la prestación de dichas funciones por parte de una empresa externa que proporciona la información necesaria a la empresa originaria.

Existen muchos tipos de subcontratación, pero la imprenta únicamente externalizará los servicios informáticos en materia de reparación y mantenimiento de las fotocopiadoras.

Esta circunstancia permite al jefe de producción avisar inmediatamente a la empresa encargada de reparar la maquinaria y subsanar la avería en un corto período de tiempo y a un coste muy bajo por el tipo de contrato entre ambas empresas. La prestación de este servicio proporciona un mayor rendimiento y productividad.

La empresa pagará por la subcontratación de dicho servicio 0,001€/copia las de blanco y negro y 0,006€/copia las de color (precisa de cuatro tóneres), por lo que a final de mes se realizará un abono por la cantidad total de dicho mantenimiento.

En el apartado económico se podrá ver con más detalle este aspecto.



# Plan de Recursos Humanos

## 5. Plan de Recursos Humanos

### 5.1 Organización funcional

El plan de recursos humanos es una parte fundamental en la creación de una nueva empresa, ya que el éxito empresarial dependerá en gran medida del correcto funcionamiento del capital humano, pues es el recurso más valioso de la empresa.

En el apartado de organización funcional se explicará la manera más adecuada de establecer dicho recurso, que añadido y agrupado con los recursos financieros y materiales se logrará alcanzar la estrategia propuesta, utilizando las herramientas disponibles, con la finalidad de obtener el objetivo planteado.

Dentro de la empresa es necesario conocer qué tipo de tareas va a cometer cada trabajador y el tiempo estimado que le dedicará a cada una de ellas. Esto permite al gerente distribuir de la manera más eficiente el equipo de trabajo, ajustándose a la demanda y al presupuesto disponible.

También es recomendable priorizar aquellas tareas que son más importantes, puesto que determinados pedidos requieren de mayor dedicación y apoyo, por lo que es fundamental gestionar adecuadamente todos los trabajos encargados

Para el correcto funcionamiento de la empresa y con la intención de perdurar el negocio en el tiempo es necesario establecer una estructura de plantilla reducida, es decir, disponer de pocos trabajadores que sean capaces de realizar múltiples tareas.

La causa de necesitar a un grupo reducido de empleados es por el tipo de empresa, ya que para obtener el éxito empresarial en una imprenta no se puede tener una estructura compleja con diferentes departamentos.

Otro factor que influye en este aspecto es la polivalencia que puede llegar a tener los trabajadores que prestan sus servicios a la empresa, ya que son capaces de desempeñar cualquier tipo de tarea con éxito. Se puede destacar su predisposición al cambio y su destreza para anticiparse a los acontecimientos.

Esta posibilidad permite que cualquier empleado pueda realizar la tarea encomendada por el cliente, sin necesidad de transmitirlo a otra persona. Así, con la multiplicidad de tareas de los trabajadores se consigue ahorrar en costes salariales innecesarios.

Por lo tanto, la organización funcional de la empresa se divide en dos trabajadores: gerente o jefe de administración y auxiliar de ventas.

Las tareas que van a realizar ambos trabajadores y que permitirán conseguir un trabajo eficiente y eficaz son: atención al público unido de la venta en el mostrador y la producción de los trabajos encargados previamente por los clientes.

#### ***Gerente/Jefe de Administración***

En cualquier tipo de empresa el papel del gerente es fundamental y vital para la consecución de los objetivos y la obtención del éxito.

Se necesita una persona con capacidad para, planificar, organizar, dirigir y controlar de la forma más satisfactoria posible la empresa. Por lo tanto, se precisa de una habilidad técnica que permita solventar problemas específicos eficazmente, saber comunicarse y comprender la situación de los trabajadores y finalmente, estar preparado para modificar algún aspecto de la organización ante el entorno cambiante.

Como se ha comentado en la introducción del apartado, el gerente deberá gestionar todos los recursos disponibles (tecnológicos, humanos, financieros y materiales) de la empresa, para obtener tanto beneficios económicos como sociales (que favorezcan el entorno de los empleados). Además de mejorar aspectos como productividad y calidad.

La principal tarea que deberá desempeñar este empleado consiste en atender las peticiones realizadas por los clientes en el mostrador, es decir, deberá satisfacer las necesidades de cada cliente que entre en el establecimiento.

Las tareas propias de la venta en el mostrador son: servicio de fax, impresiones, venta de material de oficina, fotocopias, pequeñas encuadernaciones, etc.

Así mismo, la realización de los trabajos que han sido encargados con anterioridad y la intención de solventar las dudas que puedan tener los clientes son otras de las tareas básicas dentro de la empresa.

Otra de las funciones que realizará este trabajador será la gestión de las compras. Su responsabilidad consiste en supervisar y controlar el stock que tiene disponible la empresa en el almacén, con la finalidad de conocer aquellos materiales que tienen pocas unidades y precisan ser comprados para evitar problemas de abastecimiento.

Una vez analizado el material que se necesita comprar para acometer la actividad, se le comunicará al proveedor para que abastezca de dichos elementos.

En el caso de que exista una situación de avería en la maquinaria será el encargado de solventar el imprevisto y ponerse en contacto con el proveedor que repara la máquina.

Además, debe desempeñar labores comerciales con el objetivo de materializar las propuestas en ventas. Tiene en consideración las posibles ofertas que puede ofrecer a determinados clientes para mantener su grado de satisfacción con la empresa, o simplemente para iniciar una posible relación comercial y conseguir una posterior fidelización.

Esta tarea es fundamental que la realice el gerente pues dispone de los conocimientos y habilidades necesarios para ejecutar esta tarea satisfactoriamente y tratar de lograr un mayor número de ventas.

A pesar de ser una empresa que cuenta con trabajadores polivalentes capaces de realizar todas las tareas, es indispensable que la función anterior únicamente pueda desempeñarla este empleado, ya que en esta imprenta es la diferencia entre ostentar

el cargo de gerente y el de auxiliar.

Por otro lado, este trabajador tiene la responsabilidad de realizar una previsión de ventas para los próximos ejercicios económicos, es decir, estimar la cantidad que se va a vender con la actividad de la empresa mediante unos parámetros establecidos.

A partir de la previsión realizada se establecerá una meta de ventas que determinará el objetivo a cumplir en este aspecto, cifra a partir de la cual se obtendrá la facturación deseada.

Para fijar la meta de ventas es fundamental tener en consideración diferentes situaciones que puedan influir positiva o negativamente a la imprenta, es decir, factores que se producirán en el futuro y que deberán haberse contemplado previamente.

Dentro de estas circunstancias se puede diferenciar entre aquellas que dependen del entorno y son ajenas a la iniciativa de la empresa (canales de distribución, factores económicos, tecnológicos, culturales, ambientales, sociales y legales) y aquellos que dependen de la acción de la imprenta (recursos materiales, humanos y financieros).

La finalidad de esta actividad se basa en identificar el mercado de la empresa, su grado de participación, los ingresos generados por las ventas estimadas, la cantidad de material que se precisa disponer y conocer los costes ocasionados para lograr beneficio.

Este trabajador debe tener la capacidad de manejar los programas de edición de impresión y atender correctamente al público.

En definitiva, el gerente/jefe de administración se encuentra en lo más alto de la jerarquía. Presenta los conocimientos necesarios para dirigir una empresa, tras obtener el graduado en Administración y Dirección de Empresas, que permite conocer las diferentes áreas de un negocio. Éste es el único socio del negocio.

Así mismo, dicha persona también ostenta una experiencia contrastada en el sector, lo cual resulta indispensable para poder conocer las continuas demandas y exigencias que requieren los consumidores, además de saber manejar las diferentes situaciones producidas por las variaciones del entorno.

### ***Auxiliar de Ventas***

Como ya se ha comentado con el trabajador anterior, las funciones que desempeñará el auxiliar de ventas serán prácticamente las mismas, como consecuencia de la polivalencia de los empleados que permite otorgar un gran rendimiento para la empresa.

Por lo tanto, la venta en el mostrador y la realización de los diferentes pedidos demandados por el consumidor serían las principales funciones de dicho empleado.

Para ejecutar las tareas anteriores es necesaria una perfecta coordinación con el otro trabajador, con la finalidad de atender a los clientes en espera y terminar lo más

rápido posible aquellos pedidos que se encuentran pendientes.

Si de lo contrario no hay entendimiento entre ambos puede ocasionarse una situación desfavorable para la empresa a causa de las largas colas de gente y de la tenencia de pedidos inacabados.

Esta circunstancia se ha originado como consecuencia de las numerosas ocasiones donde la demanda es demasiado elevada, siendo necesaria la comunicación de los empleados.

El trabajador que desempeña este puesto depende del jefe de administración, ya que a pesar de tener unas funciones similares carece de tanta responsabilidad como sí que la tiene el gerente.

Además, se encarga de los grandes pedidos que requieren de un mayor esfuerzo y dedicación, con el objetivo de ejecutar satisfactoriamente el encargo del cliente y así obtener el acabado deseado.

Otras actividades que suele realizar este empleado se basan en el diseño de las tarjetas de visita y su posterior impresión, la realización de grandes encuadernaciones, y el manejo sobre la fotocopidora digital.

Tal y como se ha comentado en apartados anteriores, la inclusión de la fotocopidora digital es uno de los aspectos que permiten adaptarse al entorno, por lo que se considera una actividad bastante importante dentro de la empresa.

Por lo tanto, este trabajador debe tener conocimientos básicos para realizar tareas propias de una imprenta. Esto se refiere a disponer la habilidad de atender al público y saber utilizar la maquinaria de una imprenta (impresoras, guillotina, fotocopidora, etc).

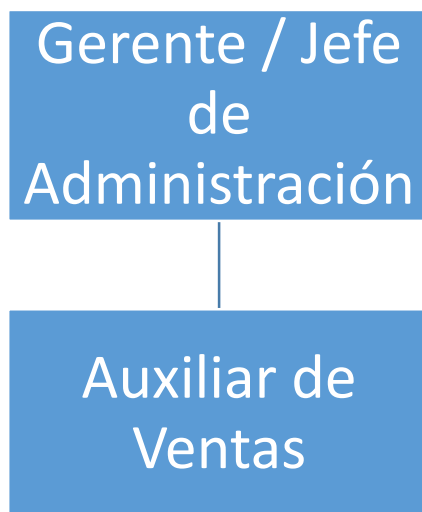
En definitiva, aunque esté dentro de la categoría de auxiliar de ventas deberá recibir un salario superior como consecuencia de la multiplicidad de tareas que realiza.



### 5.1.1 Organigrama

A continuación se detalla el organigrama de la empresa. En él se puede observar como la parte superior de la jerarquía corresponde al gerente o jefe de administración, y seguidamente se encuentra al auxiliar de ventas.

*Ilustración: Organigrama*



*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2 Plan de contratación

En el presente apartado se detallarán los diferentes aspectos relacionados con la vinculación del trabajador en la empresa. Se abordarán cuestiones como el salario, la jornada laboral, costes del personal y el tipo de contrato de cada empleado.

En primer lugar, el gerente o jefe de administración tendrá un contrato laboral indefinido, por lo que prestará sus servicios sin una duración de tiempo limitada.

Su jornada laboral será completa, por tanto deberá trabajar 8 horas al día, siendo en cómputo semanal de 40. Se trata de un horario comprendido entre las 09:00-14:00 y las 16:00-19:00, puesto que son las horas en las que el negocio está abierto.

Los salarios son una parte fundamental para el bienestar de los empleados, ya que si consideran que reciben una remuneración acorde a sus funciones proporcionarán un mayor rendimiento y productividad a la empresa.

En este aspecto, a pesar de no ser excesivamente elevados estarán ligeramente superior a los de la media del mercado. Además, los trabajadores son conscientes de la capacidad económica de una pequeña empresa en sus inicios y están satisfechos con sus sueldos.

El salario del máximo responsable del correcto funcionamiento de la empresa será de 19.800€ brutos anuales, es decir, 1.650€ brutos al mes más el incentivo dependiente

de los beneficios, de las ventas y/o de la producción de 200€ al mes, proporcionaría un ingreso bruto anual de 22.200€, siendo 1.850€ brutos al mes.

Es evidente que el sueldo por dicho puesto en otras empresas sería muy superior, pero la posibilidad de tener esa cantidad en su propio negocio y lograr beneficios es un objetivo más que cumplido.

En segundo lugar, el auxiliar de ventas tendrá un contrato indefinido a jornada completa, con horario partido entre las horas de apertura del negocio.

El sueldo que percibe dicho trabajador por realizar sus funciones sería de 13.800€ brutos anuales, que unido al incentivo de 100€ al mes generado por circunstancias variables como la producción, las ventas o los beneficios, originando un total de 15.000€ brutos al mes, o lo que es lo mismo, 1.250€ brutos al mes.

Esta cantidad está en sintonía con la remuneración recibida en el sector, por lo que no existen grandes diferencia significativas en términos salariales. Además, el empleado recibe una bonificación en función de unas determinadas situaciones, lo que permite una buena predisposición por su parte.

Por otra parte, si englobamos todas las cantidades que perciben los trabajadores, se obtiene que el coste de personal en materia de sueldos sería un total de 37.200€ brutos anuales. En el siguiente apartado se tratará la política salarial.

En definitiva, se puede observar como existe una diferencia salarial en función de la responsabilidad y cargo que ostenten los empleados, siendo el gerente el que recibe una mayor remuneración a causa de tener una jerarquía superior respecto al otro.

A continuación, se muestra una tabla en la que se puede observar las características más importantes relacionadas con la vinculación de los trabajadores en la empresa.

*Tabla 6: Trabajadores*

Departamento	Puesto	Tipo Contrato	Jornada Laboral	Descripción
Administración	Gerente/Jefe	Indefinido	09:00-14:00 y 16:00-19:00	Ventas en el mostrador, compras, labores comerciales y estimación de ventas
Ventas	Auxiliar	Indefinido	09:00-14:00 y 16:00-19:00	Ventas en el mostrador y realizar trabajos que hayan sido encargados

*Fuente: Elaboración propia*

En resumen, es de vital importancia mencionar que todos los contratos formalizados

en la empresa son de carácter indefinido. Este hecho se ha producido con la intención de obtener una plantilla comprometida con el desempeño de sus funciones con una visión al futuro para poder ofrecer al cliente un servicio de calidad.

### 5.3 Política salarial / Costes salariales

A la hora de establecer la política salarial de una empresa hay que tener en cuenta que el sueldo bruto anual no es el único coste que debe asumir dicho organismo por la prestación del servicio del empleado.

El salario bruto es la parte de mayor trascendencia del coste de personal, pues se trata de la cantidad monetaria que debe pagar la empresa al trabajador por la realización de sus servicios. Se ha comentado una explicación más detallada en el apartado anterior.

Se hace referencia al coste que tiene que pagar la empresa a la seguridad social por cada trabajador, siendo una parte importante del coste salarial, donde en varias ocasiones no se tiene en consideración. En este caso se aplicará un 30% de coste.

Éste coste se produce por la vinculación del trabajador en la empresa, la cual es la responsable de realizar el ingreso de la cotización de los trabajadores y la suya propia.

Además, existe la parte destinada a incentivos, un coste de menor dimensión que también se incorpora al coste salarial. Se trata de una cuantía variable que mejora el salario del trabajador recompensando sus múltiples tareas.

Una vez se engloban estos tres aspectos se obtiene el coste salarial total que deberá hacer frente la empresa.

A continuación, se muestra una tabla que contiene el total del coste salarial por una plantilla de 2 trabajadores en el plazo de 5 años, donde se puede observar cada uno de los componentes de dicho aspecto.

*Tabla 7: Coste Salarial*

<b>Gastos Personal</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos y Salarios	33.600€	33.600€	33.600€	33.600€	33.600€
Seguridad Social	11.160€	11.160€	11.160€	11.160€	11.160€
Incentivos	3.600€	3.600€	3.600€	3.600€	3.600€
<b>Total Coste Salarial</b>	<b>48.360€</b>	<b>48.360€</b>	<b>48.360€</b>	<b>48.360€</b>	<b>48.360€</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En definitiva, la empresa deberá hacer frente a un coste salarial de 45.624€ anuales por los dos trabajadores que tiene a su disposición durante los próximos cinco años.

#### **5.4 Plan de externalización de funciones**

En este apartado se procede a comentar aquellas actividades que no van a ser realizadas por los trabajadores de la empresa, sino que se subcontratarán a otro organismo para que se encargue en nombre de la empresa.

Esto permite a los empleados despreocuparse de tareas puramente administrativas sin relación con los servicios propios de impresión, lo cual proporciona un mayor resultado.

Por lo tanto, se encomendará a un gestor que desempeñe aquellas tareas que no van a ser realizadas por los empleados. Las principales funciones serían: la realización de los estados contables, tener un seguimiento de los cobros y pagos ejecutados por la empresa, temas burocráticos y administrar el área de tesorería.

En definitiva, se precisa disponer de un asesor especializado que se encargue de realizar aquellas tareas y obligaciones más pesadas y que ralentizarían la actividad de la empresa, de una forma eficiente ajustándose a las normas y principios de responsabilidad civil.

#### **5.5 Forma jurídica de la empresa**

Para constituir la empresa y poder iniciar la actividad es necesario decidir el tipo de forma jurídica que adquirirá el negocio, pues se trata de un aspecto importante a tener en cuenta.

Tras analizar los diferentes tipos la empresa será una sociedad limitada.

Esta modalidad consiste en una sociedad mercantil capitalista, es decir, el capital está dividido por participaciones que ostentan los socios. Se debe desembolsar íntegramente el capital mínimo de 3.005,06€ para crear la empresa.

Una de las principales ventajas de esta sociedad es que la responsabilidad patrimonial está vinculada al capital social, por lo que no afectará al patrimonio del empresario.

Las ventajas de esta práctica serían: necesidad de pagar un capital mínimo, tipo del 35% sobre beneficios y numerosos trámites complejos.



# Plan de Marketing

## 6. Plan de Marketing

Este apartado está focalizado en analizar la capacidad que tiene la empresa en referencia a varios aspectos importantes para la empresa. Se trata de analizar el producto, precio, la distribución, la comunicación; así como asuntos relacionados con la imagen, posicionamiento, cuota de mercado e innovación.

Un aspecto favorable de la imprenta es que ya es conocida en el mercado, ya que la adquisición del negocio se ha realizado mediante un traspaso, por lo que la antigua empresa ya tenía unos clientes determinados.

Al utilizar el plan de marketing se conseguirá mejorar esta situación, penetrando en el mercado y alcanzando una mayor cuota que permita lograr un posicionamiento y unos objetivos determinados.

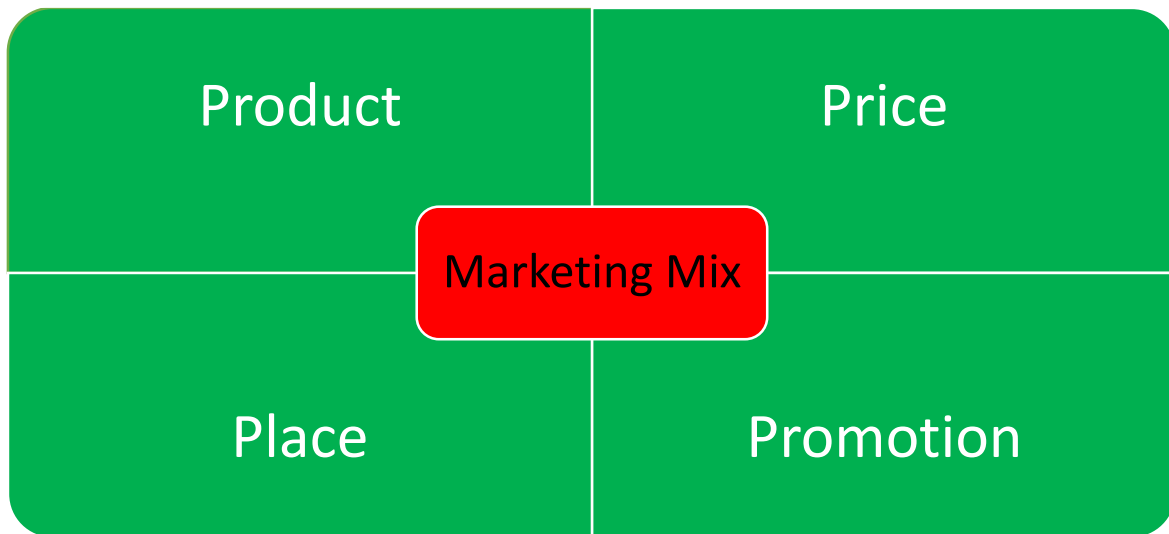
El plan de marketing es una herramienta que permite analizar unos objetivos determinados con el propósito de ser cumplidos en un determinado tiempo, mediante la ejecución de los planes de actuación.

- Las ventajas de utilizar dicho plan son: Ayuda en la toma de decisiones según los principios del marketing.
- Determina el plan de actuación para conseguir los objetivos planteados.
- Determinar las diferentes necesidades de los consumidores.
- Conocer los canales de distribución que tiene la empresa.
- Implementar nuevos productos.
- Establecer la mejor comunicación posible.

Para llevar a cabo este análisis se desarrollará el marketing mix. Este término fundado por McCarthy recoge las variables: producto, precio, distribución y comunicación que se utilizarán para conocer la situación de la empresa y desarrollar una estrategia de posicionamiento adecuada.

A continuación, se muestra una ilustración que indica los cuatro componentes de las 4Ps (siglas en inglés) que forman el marketing mix.

Ilustración 3: Marketing Mix



Fuente: Elaboración Propia

## 6.1 Segmentación y Público Objetivo

Según el economista Philip Kotler “segmentar es analizar e identificar los perfiles de grupos de consumidores que pueden necesitar diferentes productos o diferentes estrategias de marketing”.

Por lo tanto, la segmentación hace referencia a la fragmentación del mercado en diferentes grupos de consumidores que ostentan unas características y necesidades similares. La empresa obtiene información sobre los gustos y prioridades que tienen los clientes, así como la identificación de los mismos.

Algunas de las funciones de la segmentación son:

- Conocer los clientes potenciales que tiene la empresa.
- Detectar nuevos segmentos de mercado.
- Hallar las diferentes oportunidades del mercado.
- Identificar las necesidades y prioridades de los consumidores.
- Permite mejorar la distribución.

La segmentación es un factor indispensable para las pequeñas empresas, ya que la especialización en un segmento de mercado ofrecerá un valor añadido respecto a aquellas empresas que tienen un tamaño superior, consiguiendo así obtener éxito.

En resumen, el principal objetivo de dicho aspecto es conseguir identificar el público objetivo, que estará compuesto por aquellos consumidores a los cuáles va destinado el producto de la empresa.

## Criterios de segmentación

Dentro de los criterios de segmentación se pueden encontrar varias tipologías. Se pueden destacar dos grandes tipos: objetivos y subjetivos.

Los criterios objetivos se basan en cuestiones: demográficas, geográficas, socioeconómicas, fidelidad y tipología del consumidor. Por otra parte, los criterios subjetivos se basan en la personalidad, preferencia y comportamiento de los clientes.

La imprenta está focalizada para personas de diferentes grupos de edad dentro de la ciudad de Valencia, indistintamente del sexo que tengan. Se encuentra en una zona geográfica periférica, por lo que está destinada a satisfacer las necesidades que tenga el barrio en cuestión.

Esta localización influirá considerablemente en la estrategia de la empresa, ya que si estuviera situada cerca del entorno universitario (o dentro de él) el público objetivo sería muy diferente pues se centraría en los jóvenes, por lo que se debería optar por una estrategia de precios para conseguir ser competitivo.

Sin embargo, al ser una imprenta de barrio tiene un público objetivo más amplio, pudiendo satisfacer las distintas necesidades que tengan los particulares, empresas y diferentes organismos públicos.

Cabe destacar que como clientes potenciales se encuentran el instituto y el colegio próximos al negocio, pues el tamaño de este tipo de consumidor permitirá realizar grandes encargos dirigidos al éxito empresarial, donde será clave optar por una estrategia enfocada a dicho público.

Dentro de este cliente se puede conseguir la fidelización del personal escolar, el cual realizará grandes encargos para sus clases en materia de resúmenes, y los alumnos que demandarán pequeñas cantidades de impresión para sus apuntes.

También, son importantes la academia de oposiciones y la de idiomas, pues proporcionan numerosos clientes que necesitan cubrir grandes cantidades de impresión y material de estudio.

Finalmente, es importante mencionar que los particulares que se encuentran en dicha zona priorizan un servicio de calidad con gran resolución de la imagen, por lo que si la empresa es capaz de ofrecer ambos factores será motivo de fidelidad del cliente.

La estrategia escogida por parte de la empresa para posicionarse y conseguir una buena penetración en el mercado se basa en la diferenciación.

La estrategia de diferenciación permite especializarse y ofrecer a cada segmento de mercado el producto que necesita, así se consigue una mayor participación en el mercado y la fidelización de los clientes.

En definitiva, según el tipo de segmento se ofrecerá un servicio que se adapte a sus necesidades y exigencias, mediante la utilización de un marketing mix adecuado.



## 6.2 Plan de Acción

La información recopilada en el apartado anterior servirá para llevar a cabo el plan de acción de la empresa, donde será necesario analizar cada uno de los componentes del marketing mix.

### 6.2.1 Estrategia de Producto

El producto es el componente principal del marketing mix, ya que corresponde a la actividad que ofrece la empresa al mercado, además de ser el encargado de satisfacer las diferentes necesidades que tienen los consumidores.

Se considera fundamental la diferenciación técnica del producto que se obtiene al disponer de una maquinaria avanzada. Así, los servicios de impresión, encuadernación, la estampación de camisetas, etc, permiten ofrecer al consumidor aquello que necesita.

A continuación, se procede a detallar los productos que va a ofrecer la empresa:

- ❖ Fotocopias blanco/negro y color
- ❖ Impresora blanco/negro y color
- ❖ Impresora 3D
- ❖ Encuadernación
- ❖ Servicio de guillotina
- ❖ Tarjetas de visita
- ❖ Tarjetas de boda
- ❖ Estampación de camisetas
- ❖ Material de oficina
- ❖ Revistas, catálogos, folletos y publicaciones

Después de comentar todos los productos que ofrece la empresa se puede observar como cada uno de ellos puede estar destinado a cualquier tipo de cliente. Por otro lado, se tratará de señalar aquellos que están especializados en un segmento.

Para los alumnos del colegio e instituto se ofertará la estampación de camisetas con una gran calidad técnica que consigue evitar el despegue del transfer (como si ocurre en otro tipo de imprentas), gracias a la funcionalidad de la plancha.

La personalización de camisetas es un gran reclamo por parte de este segmento, ya que satisface la necesidad de que todo el grupo de amigos lleve la misma camiseta, pudiendo escoger el diseño que más les guste. Así mismo, también sirve para los diferentes equipos que tengan el colegio e instituto y para celebrar cualquier tipo de evento extraordinario.

Para las diferentes empresas cercanas existe la posibilidad de realizar tarjetas de visita personalizadas con el diseño elegido para su negocio, lo que permite obtener grandes cantidades de este material para entregar a sus respectivos clientes.

Por otra parte, la posibilidad de desarrollar revistas, publicaciones y catálogos por parte de la imprenta, proporciona una herramienta fundamental para los negocios que precisen de este producto para promocionar su actividad. Además, disponer de fotocopiadoras con gran capacidad de impresión permite a estos clientes realizar grandes encargos de trabajo.

Por último, para el segmento de particulares se ofrece el diseño de las tarjetas de boda, diferente material para sus hogares y todo tipo de impresiones.

Además, la empresa ostenta un servicio que le diferencia del mercado, ya que pocas empresas cuentan con esta línea de negocio. Se trata de la impresión 3D. Con este aspecto se consigue ofertar un servicio único e innovador que permite materializar un documento en un objeto.

Finalmente, el packaging del producto suele ser un aspecto importante del producto, por lo que sobretodo en el servicio de impresión se otorgará al cliente una funda de plástico para su mejor transporte, en determinadas situaciones.

### **6.2.2 Estrategia de Precio**

El componente del marketing mix que permite la obtención de ingresos para la empresa por la venta de sus productos es el precio.

Establecer un precio determinado para cada tipo de producto no resulta una tarea sencilla, ya que este factor influirá en el proceso de compra de los clientes, los cuáles determinarán si el valor del producto corresponde al precio estipulado.

Por lo tanto, cabe destacar que los factores que afectarán a la fijación de los precios pueden ser: internos (coste del papel, tinta, mano de obra, maquinaria, distribución y demás material) y externos (dependen de la competencia, de la necesidad del cliente y de la calidad que tenga el producto).

Tras realizar el estudio de la competencia directa se llega a la conclusión que dichas empresas no tienen unos precios altamente competitivos, como sí que sería el caso de las imprentas que están situadas en entornos universitarios, donde el precio es uno de los más bajos del sector gracias a la cantidad de demanda que tienen alrededor.

En este caso, se trata de unos precios más elevados que este tipo de imprentas, pero que son asequibles para el consumidor de este entorno. Por tanto, en referencia a

dicho aspecto existe un pequeño margen a la hora de fijar el precio.

Sin embargo, como la necesidad de urgencia de disponer del producto que ofrece la empresa no es muy elevada, provoca que no se pueda poner un precio más elevado de lo normal, ya que esta situación no lo permite.

Según los factores internos, la fijación de precio va encaminada en la dirección que marcan los externos, ya que se tiene que hacer cargo del coste provocado por la tenencia de una gran maquinaria, además de incluir los costes de los materiales.

En definitiva, todos estos factores añadido el público objetivo y la localización de la empresa, originan unos precios adecuados para obtener beneficios y fidelizar a los clientes, pero con un importe ligeramente superior a otro tipo de imprentas (que no son la competencia pero que cabe señalar).

A continuación, se muestra una tabla que detalla los precios de cada una de las líneas de producto que tiene la empresa. Sin embargo, no se tendrá en cuenta el material de oficina/escolar, debido a la complejidad de dicho proceso al tratarse de una gran variedad de elementos.

*Tabla 8: Productos*

<b>Producto/Precio</b>	<b>Unitario</b>	<b>Entre 10 – 49 uds</b>	<b>A partir de 50 uds</b>
Fotocopia b/n	0,10 €	0,07 €	0,05 €
Fotocopia color	0,50 €	0,40 €	0,35 €
Encuadernación	2,50 €	2,20 €	1,95 €
Camisetas	6,49 €	5,99 €	5,45 €
Revistas/folleto/etc	-	-	0,05 €

*Fuente: Elaboración Propia*

En la tabla anterior se puede observar como el precio va disminuyendo según se incrementen las unidades del producto en cuestión.

La fotocopia en blanco y negro cuesta 0,10 € si es una única copia, ya que al ser una unidad el coste de la tarea es mucho mayor que si fueran más fotocopias. Por tanto, a partir de 50 impresiones se consigue un precio competitivo y adecuado para el cliente.

Con las fotocopias a color sucede exactamente igual, pero con un precio superior, ya que al utilizar más tóner que en la anterior su coste es más elevado.

En referencia a las camisetas, se ha adoptado una estrategia de precios psicológicos para que mejore la imagen del consumidor acerca de este producto y así obtenga una percepción de valor superior. A partir de 50 unidades se obtiene un buen precio para el colegio e instituto, pues requieren de grandes cantidades.

Por último, para el encargo de revistas, folletos y productos similares será necesaria una cantidad mínima de 50 unidades. Además, hay que tener en cuenta que el servicio de maquetación cuesta 15 €/hora, en función de la complejidad será un precio u otro.

Los precios de la impresión en 3D se muestran a continuación:

*Tabla 9: Impresión 3D*

Tipo	Precio	Coste
<b>Ecografías</b>	59,99 €	2,99 €
<b>Esculturas</b>	349, 50 €	30 €

*Fuente: Elaboración Propia*

La imprenta oferta dos tipos de impresión en 3D: ecografías y esculturas. La primera se basa en representar tridimensionalmente la ecografía de un bebé en un objeto, a través de la imagen realizada en la consulta. Mientras que la segunda consiste en un objeto de cuerpo entero a partir de un diseño.

El precio de ambas impresiones ha sido establecido según los importes marcados por la competencia, lo cual permite obtener un gran margen de beneficio.

La siguiente tabla muestra los precios de las tarjetas de visita:

*Tabla 10: Tarjetas de visita*

Formato/Cantidad	100 uds	500 uds	1000 uds
<b>Blanco y negro</b>	14,99 €	44,99 €	89,99 €
<b>Color</b>	29,99 €	89,99 €	179,99 €

*Fuente: Elaboración Propia*

La fijación de precios para las tarjetas de visita se ha realizado teniendo en cuenta los factores de: formato (blanco y negro o color) y la cantidad deseada. Esto se ha establecido con una estrategia de precios psicológicos, con el objetivo de influir en la percepción de valor y así conseguir una mejor predisposición para comprar.

Existen dos métodos para obtener las tarjetas de visita: con y sin diseño. Esto significa que si la empresa debe realizar el diseño de las tarjetas se cobrará un importe de 25 € por desempeñar dicha tarea. Si de lo contrario, el cliente aporta esta información no hará falta sumar dicha cantidad.

Para establecer el precio de las tarjetas de boda se aplica un método basado en el coste, específicamente, coste más margen, el cual se basa en añadir un margen porcentual al coste de la empresa para obtener el precio de venta.

Teniendo en cuenta que el precio de coste de cada tarjetón es de 1€ y el margen porcentual fijado es del 60%, cada tarjeta costará 1,60€. Sin embargo, el proveedor que suministra el material le otorga un descuento a la empresa del 20%, originando finalmente un 80% de margen para la misma.

Además, a parte de este importe hay que añadirle la impresión de las tarjetas por un importe de 60€ cada 100 unidades. En resumen, este producto basado en el método de coste más margen, tiene un precio de 1,60€/cada tarjeta por diseño y maquetación

más los 60€ de gastos de impresión.

### **6.2.3 Estrategia de comunicación:**

- Otro componente del marketing mix es la comunicación. Su función principal es influir positivamente en la conducta de los destinatarios de los mensajes, siendo sus objetivos: Atracción: Transformar el comportamiento de los consumidores.
- Fidelización: Mantener el comportamiento de los clientes.
- Satisfacción: Recoger información de los destinatarios.

En definitiva, el objetivo de la comunicación es persuadir, informar y convencer a los destinatarios del mensaje acerca de los productos que oferta la empresa.

El primer paso para conseguir el objetivo planteado es la creación de una marca o branding. Las etapas que componen este aspecto son:

- Definir de los valores de la marca.
- Crear nombre comercial y logotipo (signos).
- Interiorización por parte de los empleados.
- Gestionar la evolución en diferentes aspectos.

En primer lugar, como ya se ha comentado en otras partes, es importante definir el posicionamiento que quiere alcanzar la empresa con su actividad. El objetivo es penetrar en el mercado y conseguir fidelizar a los clientes mediante una estrategia de diferenciación que permita ofrecer el producto que necesita cada segmento. Con esto se pretende conseguir una consolidación y reputación a largo plazo.

En la segunda etapa se procede a realizar la creación de los signos. Por lo tanto, el nombre comercial que tendrá la empresa es **PRINTerval**.

El nombre de Printerval se compone de dos factores clave del negocio. Por un lado, se encuentra el término inglés “Printer” que hace referencia a la principal línea de producto de la empresa; mientras que por otro lado el término “val” se origina por su localización.

Se trata de un nombre comercial con una composición moderna que identifica claramente el objetivo de la empresa, además de ser fácil de recordar.

Después de tener el nombre es de vital importancia disponer de un logo que permita

ser identificado por los consumidores que sea capaz de diferenciarse. Por tanto:

*Ilustración 4: Logotipo*



*Fuente: Elaboración Propia*

El logotipo de Printerval es la identidad visual de la marca. Con dicha imagen se pretende llamar la atención de los consumidores para no olvidar el logo de la empresa y acordarse instantáneamente de ésta cada vez que necesiten satisfacer sus necesidades.

Se trata de un logo original donde destaca la letra “P” en referencia al nombre comercial de la empresa Printerval, rodeada de un gran círculo rojo difuminado originado por un tóner, material indispensable en la actividad del negocio.

Por lo tanto, disponer de un nombre comercial y un logotipo tan llamativo e innovadores consigue llamar la atención del consumidor, otorgando un valor añadido a la empresa que permitirá obtener una ventaja competitiva.

Seguidamente, también es importante que los empleados interioricen los valores de lo comentado anteriormente, así como la correcta gestión de la marca que logre crear un vínculo con el cliente.

A continuación, se procede a detallar algunas de las herramientas de la comunicación. La publicidad es un método basado en el reconocimiento de la empresa por parte de los clientes. Para conseguirlo, la imprenta envía un mensaje al receptor (cliente) que contiene la información necesaria de su actividad a través de los diferentes medios de comunicación (canales).

Los medios utilizados por parte de la empresa son los folletos y los carteles. Este tipo de información será colocada principalmente en el colegio e instituto que están próximos a la empresa. Además, se llevará dicho material a las distintas academias.

Adicionalmente, los folletos y carteles serán situados en el exterior del establecimiento, con el objetivo de persuadir y llamar la atención de los posibles

clientes. Contendrán información relativa a aspectos fundamentales de la empresa como el precio, producto, promociones, y demás aspectos relevantes.

Se realizarán promociones de venta, es decir incentivos a corto plazo, a los clientes potenciales para mantener su fidelización, aumentar las ventas y estimular la compra.

En referencia a la venta personal, la experiencia del gerente en este sector permite llegar a determinados clientes, consiguiendo materializar diversas propuestas en ventas.

Otro aspecto indispensable de la comunicación es el boca a boca. Se trata de una herramienta que tiene una gran influencia en la obtención del éxito, pues una mala recomendación del cliente sentencia gravemente a la empresa. De igual manera, si el consumidor ha resultado satisfecho será la mejor publicidad posible para la empresa.

Por lo tanto, es necesario cuidar este aspecto y potenciarlo, para que los clientes estén satisfechos y recomienden a la empresa. Conseguir una buena opinión de algún grupo de alumnos del colegio e instituto será clave para acceder a los demás, pues el boca a boca se encarga de esa funcionalidad.

Finalmente, hay que tener en cuenta que la sociedad gira entorno a internet, por lo que será determinante posicionarse en las redes sociales y en una página web, para estar accesibles para posibles clientes.

En resumen, la estrategia de comunicación es vital para hacer llegar la información referente a cuestiones de la empresa, con la intención de persuadir y convencer a los clientes.

#### **6.2.4 Estrategia de distribución**

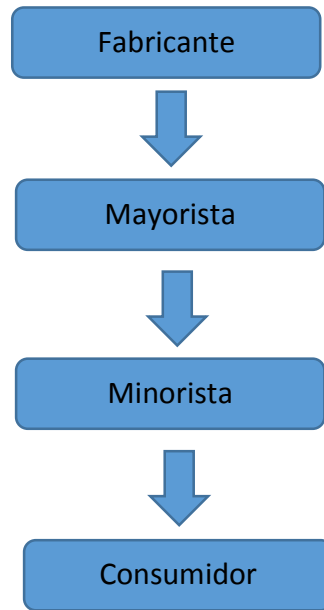
La última variable del marketing mix es la distribución. Consiste en mencionar por todos aquellos canales que transcurre el producto desde su origen hasta que la empresa lo pone en contacto con el cliente. Por lo tanto, consigue establecer un vínculo físico entre los agentes y los mercados para llevar a cabo el proceso de compra.

Algunos de los aspectos de dicho componente son:

- Canal de distribución
- Intermediarios
- Estructura logística
- Transporte

En la siguiente ilustración se detalla el canal de distribución que tiene la empresa:

*Ilustración 5: Canal de distribución*



*Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede observar en la imagen, el tipo de canal de distribución de la empresa es largo. Esto se debe a que la imprenta (minorista) necesita que el proveedor (mayorista) le suministre los materiales necesarios para acometer su actividad, el cual obtiene el producto del fabricante.

Por lo tanto, tras la ejecución de este proceso la empresa es la encargada de poner a disposición del consumidor el producto final.

Para que la distribución funcione es necesario disponer de una estructura logística importante, basada en el almacenamiento de los diferentes materiales y encargos de trabajo ya realizados a la espera de ser entregados a los clientes.

Como se ha podido observar anteriormente en la distribución en planta, Printerval cuenta con un espacio amplio que permite conservar las diferentes materias primas que tiene la empresa. Así mismo, el almacén permite almacenar todos los pedidos que ya hayan sido realizados permitiendo su correcta conservación.

Generalmente, la entrega de los diferentes productos tendrá lugar en el establecimiento de la empresa, en el cual los clientes acuden para recoger sus pedidos.

En otras ocasiones, uno de los propios empleados es el encargado de efectuar la entrega del material, cuando se trata de un pedido de grandes dimensiones demandado por el colegio y/o el instituto, ya que la proximidad permite realizar dicha actividad sin generar coste alguno.

Por otro lado, también cabe la posibilidad de entregar el pedido mediante un sistema de transporte subcontratado para aquellas empresas que no tengan tiempo de acudir a la empresa. A éstas se les añadirá un coste por este servicio.





# Análisis económico – financiero

## 7. Análisis Económico – Financiero

El análisis económico – financiero es otra de las partes fundamentales para obtener éxito en el lanzamiento de un nuevo negocio. Se basa en utilizar diferentes herramientas que permitan conocer detalladamente en qué situación se encuentra la empresa.

A través de estas técnicas se obtendrá información suficiente para tomar las mejores decisiones en los momentos clave, circunstancia que proporcionará la consolidación del proyecto empresarial. Gracias a estas previsiones se conseguirá reducir las incertidumbres que rodean el entorno, sin llegar a desaparecer pero si a minimizarse.

En este apartado se estudiarán los componentes de los estados financieros de la imprenta, planteando tres posibles escenarios: optimista, realista y pesimista.

Evidentemente, el escenario optimista es el ideal para la empresa, pues obtiene el mayor número de ventas. Sin embargo, hay que tener en cuenta una previsión más realista que se ajuste a la realidad, y planear el peor escenario posible.

Así mismo, para evaluar la viabilidad económica del proyecto se realizará un análisis de la inversión que proporcione los resultados necesarios para saber si es factible o no.

Para realizar dicho estudio se utilizará el método VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Rentabilidad). Si se obtienen unos determinados resultados se considerará que la imprenta es económicamente rentable.

### 7.1 Plan de Inversión – Financiación

En esta sección se comentará el plan de inversión que realizará la empresa para poder acometer la actividad del negocio, así como la financiación que va a necesitar para llevarla a cabo.

#### 7.1.1 Plan de inversiones

En este apartado se procede a realizar una descripción y valoración de los elementos que van a componer la inversión.

Conocer el plan de inversiones de la empresa es una función indispensable para el buen funcionamiento de la misma, ya que con esto se puede saber qué tipo de inmovilizado tiene. En el siguiente apartado se comentará el aspecto económico – financiero de dicho plan.

#### 4.2.1 Inmovilizado Material:

##### *Edificios y Construcciones*

El establecimiento donde se encuentra ubicada la imprenta es en la Calle Fontaneres 65, Valencia. Es un local de 90 metros cuadrados con una alta visibilidad para los clientes, puesto que tiene una fachada atractiva de fácil localización.

Se considera que es una ubicación adecuada para implementar la empresa de impresión, con un precio asequible de 400€/mes. Los demás aspectos han sido comentados en el apartado anterior.

### *Bienes de equipo*

En referencia a los bienes de equipo, es decir, la maquinaria necesaria para poner en funcionamiento la actividad del negocio, ya ha sido mencionada la información necesaria de dicho aspecto en anteriores apartados.

### *Mobiliario*

Dentro del apartado mobiliario se puede encontrar todos aquellos muebles y material de oficina necesario para la actividad de la imprenta. Esto hace referencia a: estanterías, mesas, sillas, papel, y el resto de material empresarial.

### *Equipamiento informático*

El equipamiento informático corresponde a un ordenador de sobremesa, es decir, con la torre y el monitor. Esto permite agilizar las tareas, conseguir mejorar la productividad y satisfacer las exigencias del consumidor.

### *Instalaciones*

En relación al apartado de instalaciones se analizará el gasto generado por la luz y el agua.

El gasto de luz se subdivide en dos conceptos: potencia y consumo de energía. Respecto a la potencia, la empresa contratará una tarifa 2.1A con un precio potencia de 0,121766 €/kWdía, con la particularidad de ser precio único por no tener discriminación horaria.

Este tipo de tarifa se ajusta a las necesidades del negocio, pues es perfecta para pequeños comercios con una potencia entre 10kW y 15 kW, ya que se considera que la empresa necesitaría 15 kW en dicho concepto.

El otro aspecto de la luz sería la energía utilizada en función del consumo utilizado por la empresa. Su precio sería de 0,135703 €/kWh independientemente de la franja horaria al no disponer de discriminación horaria, hecho que no es de utilidad al no permanecer abierta la imprenta en horas nocturnas.

Tras realizar los cálculos pertinentes, se obtiene un gasto de luz anual de 1.422,12 €, es decir 118,51 €/mes.

Por otra parte, cabe mencionar el gasto producido por el consumo de agua. Según un informe publicado por la OCU "las ciudades del sur y del levante concentran las facturas más caras" como consecuencia de las dificultades de obtener recursos hídricos.

Por lo tanto, como el negocio está ubicado en Valencia, el precio anual para un consumo medio de 175 m<sup>3</sup> estaría alrededor de los 376€ (casi 32€/mes).

Los gastos de luz y agua se han establecido sin tener en cuenta los posibles impuestos que se hayan podido generar para ofrecer dicho servicio, debido a la dificultad de incorporarlos y cuantificarlos.

#### **4.2.2 Inmovilizado inmaterial**

##### *Derecho de traspaso*

Para poder iniciar la actividad de impresión es fundamental disponer de un establecimiento para acometer las tareas. Esto se consigue mediante la adquisición de un local en forma traspaso, es decir, el antiguo propietario cede los derechos y obligaciones del negocio a cambio de una contraprestación dineraria por parte del adquirente.

Con esta modalidad se mantiene la empresa en cuestión, con una clientela determinada y fidelizada que otorgaría las primeras ventas. Además, la gente conocería que en dicha ubicación se encuentra la imprenta, por si en alguna situación necesitan acudir a ella.

##### *Aplicaciones informáticas*

Para un buen funcionamiento de la realización de las tareas es indispensable contar con aplicaciones informáticas que permitan establecer un sistema adecuado y efectivo.

Se utilizará el paquete de Microsoft Office 365 Empresa, ya que encaja adecuadamente a las necesidades que tiene la empresa, que al ser pequeña no requiere demasiadas.

Con este servicio se logra el uso de diferentes aplicaciones que mejoran el funcionamiento y la organización del trabajo, así como el almacenamiento de documentos importantes en la nube; para ofrecer un servicio de calidad al cliente.

#### **4.2.3 Inmovilizado financiero**

##### *Fianzas*

Dentro del inmovilizado financiero cabe destacar la fianza que se debe depositar por el alquiler del local por un periodo de 2 meses. Esto da lugar a un importe de 800€ para poder iniciar la actividad.

##### **Circulante**

##### *Existencias iniciales*

Respecto al circulante de la empresa, específicamente las existencias iniciales, es necesario contabilizar el coste que supone tener disponible el stock para poder iniciar la actividad de la empresa.

Por lo tanto, una vez se haya producido la apertura del negocio será indispensable contar con diferente material (papel, camisetas y otros) para poder satisfacer las primeras demandas de los clientes.

A continuación se muestra una ilustración referente a la inversión inicial, donde se recogen todos los elementos de este apartado.

*Tabla 11: Inversión inicial*

<b>Inmovilizado</b>	<b>Año Inicial</b>
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>24.090€</b>
Maquinaria	18.290 €
Mobiliario	4.000 €
Equipo de Oficina	1.800€
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>8.160 €</b>
Derecho de Traspaso	8.000 €
Aplicaciones Informáticas	160 €
<b>TOTAL</b>	<b>32.250 €</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

En la tabla anterior se puede observar todos los elementos de inmovilizado que componen la inversión inicial y son necesarios para acometer la actividad del negocio.

Cabe señalar el predominio de la maquinaria, puesto que para desempeñar las diferentes tareas de la imprenta es indispensable disponer de máquinas altamente competitivas con grandes prestaciones y que ofrezcan la mayor calidad posible.

Así mismo, el derecho de traspaso es otra parte importante de inmovilizado inmaterial, ya que para adquirir la actividad del negocio se precisa llevar a cabo este método.

Sin embargo, existen otros gastos independientes al inmovilizado que son necesarios para la creación de una empresa. En primer lugar, se destacan los gastos de constitución y puesta en marcha de la empresa, como consecuencia de la forma jurídica de la imprenta, por un importe de 3.000 €.

Además, hay que tener en cuenta la campaña publicitaria realizada por la empresa en la apertura del negocio para llamar la atención de los clientes, por valor de 200 €. Por otra parte, es necesario hacer frente a la fianza del local por dos mensualidades, por lo que se tendría un gasto de 800 euros.

En referencia a las existencias iniciales que tendrá la empresa en la apertura del negocio ascenderán a 3.000 euros. Entre sus componentes se puede encontrar: material de oficina, papel, camisetas, gusanillos, tarjetas, etc.

## **7.1.2 Plan de Financiación**

Dentro del apartado de análisis económico – financiero de la empresa, el plan de financiación es de vital importancia para conocer los recursos disponibles que tiene la empresa para acometer las necesidades de inversión.

Esta herramienta permite detectar todos aquellos fondos al alcance de la empresa para hacer frente a la totalidad de la inversión inicial referente a la puesta en marcha

del negocio, sabiendo si la procedencia de dichos fondos pertenece a recursos propios o ajenos.

Por lo tanto, el plan de financiación se utiliza para conocer si la empresa necesita inversores o tiene que analizar diferentes modalidades de financiación ajena que según la procedencia del dinero serán de un tipo o de otro.

Para llevar a cabo dicho plan es fundamental elaborar previamente el plan de inversiones, por la sencilla razón que el importe de ambos planes debe coincidir.

A continuación, se refleja tanto el plan de inversiones como el plan de financiación inicial que posee la imprenta.

Tabla 12: Plan de inversiones

PLAN DE INVERSIONES		
	Importe	%
<b>1. Gastos Amortizables</b>	3.200 €	8 %
Gastos de constitución y puesta en marcha	3.000 €	0,07 €
Campaña publicitaria apertura	200 €	0,00 €
<b>2. INMOVILIZADO INMATERIAL</b>	8.160 €	20 %
Derechos de traspaso	8.000 €	0,20 €
Aplicaciones informáticas	160 €	0,00 €
<b>3. INMOVILIZADO FINANCIERO</b>	800 €	2 %
Fianza local	800	0,02 €
<b>4. INMOVILIZADO MATERIAL</b>	24.090 €	56 %
Maquinaria	18.290 €	0,46 €
Mobiliario	4.000 €	0,10 €
Equipo oficina	1.800 €	0,04 €
Mercancías	3.000 €	0,07 €
<b>5 TOTAL INVERSIONES</b>	39.250 €	94 %
<b>6 SALDO INICIAL TESORERÍA</b>	800 €	0,0199
<b>7 TOTAL INVERSIONES Y SALDO INICIAL TESORERÍA</b>	40.050 €	100 %

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13: Plan de financiación

PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL		
CONCEPTO	Importe	%
Capital	20.000 €	0,50 €
Prestamos entidades crédito	20.050 €	0,50 €
<b>TOTAL RECURSOS</b>	<b>40.050 €</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en ambas tablas, el importe total de la inversión inicial es igual al de los recursos disponibles de la empresa para llevar a cabo la actividad, ya que se trata de un requisito indispensable.

Dentro del plan de financiación, se encuentran dos componentes que proporcionan la totalidad de los recursos que necesita la empresa. En primer lugar, destaca la parte del capital constituida por la aportación de los socios, como consecuencia del dinero ahorrado que disponían, por un importe de 20.000 €.

En segundo lugar, tras observar el capital disponible y la cantidad total del plan de inversiones, la empresa necesita evaluar diferentes formas de financiación, en cuyo caso se solicita a una entidad de crédito un préstamo a largo plazo para poder hacer frente a la alta inversión en maquinaria, es decir, activos fijos.

Las características de dicho préstamos se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 14: Préstamo

			%	Cargo	Bonif
Importe	€ 20.050	Ahorro fiscal	0%		0
Periodos	72	Comisión anual	0%		
Intereses	0,42%	Comisión apertura	2%	300,75	
Años sin cargo	6	Gastos Notaría	0%	0	
Cap/año	12,00	Cuota estudio	0%	0	
Int. Anual	5%	Subvención IMPI	0%		0
Carencia	2	Subvención Financiera	0%	0	0
TAE Per	0,24%	Coste añadido PER	0,13%	300,75	
TAE Anual	6,51%	Coste añadido Año	1,51%		

Fuente: Elaboración Propia

En el apartado de anexos se detalla de una forma más amplia el cuadro de amortización del préstamo.

## 7.2 Plan de Ventas

Dentro del plan de ventas se estudiará la previsión realizada en dicha materia por parte de la empresa durante un periodo de tiempo establecido en tres años.

Además, se plantean distintos escenarios: optimista, realista y pesimista con la finalidad de conocer las posibles situaciones que influirán en la cantidad de ventas y establecer las soluciones necesarias para cada tipo de escenario que pudiera

originarse.

Como cada línea de producto tiene un precio determinado en función de la cantidad de unidades que se demanden, se realizará una media que agrupará cada una de las posibilidades para obtener el precio medio de cada producto de la imprenta.

También cabe mencionar que se espera un aumento de la ventas del 5 % cada año.

En la siguiente tabla se recogen los diferentes escenarios de cada línea de producto.

Tabla 15: Plan de ventas

	Optimista	Realista	Pesimista	VENTAS MES
<b>Fotocopias b/n</b>	421.200	324.000	226.800	27.000
<b>Precio (medio)</b>	0,0675 €	0,0675 €	0,0675 €	
<b>Fotocopias a color</b>	165.100	127.000	88.900	10.583
<b>Precio</b>	0,42 €	0,42 €	0,42 €	
<b>Encuadernaciones</b>	10.927	8.405	5.884	700
<b>Precio</b>	2,22 €	2,22 €	2,22 €	
<b>Camisetas</b>	742	571	400	48
<b>Precio</b>	5,98 €	5,98 €	5,98 €	
<b>Tarjetas</b>	23.400	18.000	12.600	1.500
<b>Precio</b>	0,48 €	0,48 €	0,48 €	
<b>Impresión 3D</b>	109	84	59	7
<b>Precio</b>	204,75 €	204,75 €	204,75 €	
	<b>159.527,45 €</b>	<b>122.713,42 €</b>	<b>85.899,40 €</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Las ventas de cada escenario son:

▪ **Optimista:**

Este sería el escenario ideal para la empresa, ya que se conseguirían superar las expectativas previstas.

Las fotocopias a blanco y negro son el producto más demandado por los clientes, con unas ventas de 421.200 unidades/año. Por otra parte, las fotocopias a color serían de 165.100 unidades/año.

Las encuadernaciones realizadas para mejorar la funcionalidad de los documentos serán de 10.927 unidades/año. En materia de camisetas, la imprenta conseguiría vender anualmente 742 unidades.

En referencia a las tarjetas, de visita y de boda, se logrará materializar 23.400



unidades/año. Finalmente, las impresiones 3D en este escenario serán de 109 unidades/año.

En definitiva, la previsión de ventas obtenidas desde un punto de vista optimista serían de 159.527 €. Esta cifra superaría las expectativas establecidas por la empresa, por lo que sería el mejor escenario posible.

▪ **Realista:**

La previsión de ventas realizadas en este escenario serían las más lógicas y probables de obtener.

Las fotocopias a blanco y negro serían de 324.000 unidades/año, obteniendo unas 27.000 copias al mes. Mientras que las fotocopias a color serían de 127.000 unidades/año, con 10.583 impresiones al mes.

En materia de encuadernaciones, se obtendrían 8.405 unidades/año, con una media de 700 al mes. Por otra parte, las camisetas que vendería la empresa serían 571 unidades/año, es decir, 48 unidades al mes.

Finalmente, la previsión de venta de tarjetas (visita y boda) sería de 18.000 unidades/año, obteniendo 1.500 al mes. La impresión 3D lograría 84 unidades/año, siendo 7 las impresiones realizadas mensualmente.

En resumen, si se diera el escenario realista las ventas tendrían un valor de 122.713 €.

▪ **Pesimista:**

El punto de vista pesimista sería el peor escenario posible, ya que la empresa obtendría la menor cantidad de ventas. Sin embargo, es necesario tener en cuenta dicha posibilidad para ser consciente de la situación y plantear soluciones con antelación.

Como se puede observar en la tabla, las cantidades de este escenario serían las más bajas. Esto se debe a que las ventas de cada línea de producto son inferiores en un 30% al criterio realista.

Las ventas totales según este criterio proporcionarían 85.899€ el primer año.

### 7.3 Plan de Tesorería

El plan de tesorería se basa en reflejar todos los movimientos producidos dentro de la empresa, relacionados con el flujo de dinero, ya sean cobros (entradas) o pagos (salidas) durante un periodo de tiempo determinado.

Es una herramienta que permite conocer los niveles de liquidez del proyecto según las necesidades de financiación a corto plazo, es decir, si los cobros esperados serán capaces de hacer frente a dichos pagos.

Por lo tanto, se procede a detallar los componentes de dicho plan (cobros y pagos).

- **Cobros:**

Se refiere a aquellas partidas explicadas en el apartado anterior (plan de ventas), así como la aportación de capital y el préstamo utilizado. Cabe destacar, que las ventas se incrementarán un 5%, los sueldos un 2% y los costes otro 2%.

- **Pagos:**

En primer lugar, se tienen los gastos de constitución y puesta en marcha del negocio, por un importe de 3.000 €, así como la campaña publicitaria de apertura de 200 €.

El derecho de traspaso es otro pago importante dentro de la empresa, cuyo valor asciende a 8.000€, como consecuencia de la adquisición de la actividad del negocio. La fianza del local refleja un pago de 800€.

En cuanto a la puesta a punto de la imprenta, como ya se ha explicado en el primer apartado de este punto (plan de inversión), se obtiene un total de 40.050 €. Los elementos de inmovilizado también han sido considerados en apartados anteriores.

A continuación, se muestra una tabla que recoge la totalidad de pagos de personal.

*Tabla 16: Coste de personal*

Empleado	Salario Bruto	Seguridad Social 30 %	Coste Personal
Gerente	22.200 €	6.660 €	28.860 €
Auxiliar de ventas	15.000 €	4.500 €	19.500 €
<b>TOTAL</b>	<b>37.200 €</b>	<b>11.160 €</b>	<b>48.360 €</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

En dicha tabla se puede observar el salario bruto de ambos trabajadores, así como el gasto que le ocasionan a la empresa en materia de seguridad social. Finalmente, se detalla el coste total del personal por la prestación de los servicios.

Por otra parte, el alquiler que debe hacer frente la empresa por el uso del local es de 400 €/mes, es decir, un total de 5.808 €/anuales. Las condiciones y características del establecimiento han sido nombradas en el apartado de localización.

La publicidad que va a realizar la empresa va a generar un pago de 1.815 €/anual. Dentro de este apartado se consideran todos aquellos materiales que la empresa utiliza para llamar la atención de los consumidores. Especialmente, se implementará en el colegio/instituto, donde se depositaran carteles y tarjetas de la imprenta.

Los suministros de luz y agua ya han sido detallados en el plan de inversiones.

Las características del préstamo han sido mencionadas en el apartado de plan de financiación, así como el cuadro de amortización se muestra en el anexo.

También cabe destacar el pago realizado por el material de oficina, que asciende a 14.520 €/anuales. En este punto se recogen todo tipo de materiales necesarios para el día a día de los consumidores.

Finalmente, el impuesto del valor añadido (IVA) será del 21%.

A continuación se detalla una tabla que recoge el presupuesto de tesorería durante un periodo de tiempo de 3 años.

Tabla 17: Presupuesto de tesorería

<b>PRESUPUESTO DE TESORERIA TRES AÑOS</b>			
	<b>1º año</b>	<b>2º año</b>	<b>3º año</b>
<b>COBROS</b>	<b>148483,24</b>	<b>155907,40</b>	<b>163702,77</b>
Ventas	122.713,42	128.849,09	135.291,55
IVA Repercutido	25.769,82	27.058,31	28.411,22
<b>PAGOS</b>	<b>117.221,82</b>	<b>136.246,83</b>	<b>143.463,36</b>
Consumos	33.550,17	35.227,67	36.989,06
Gastos de personal	37.200,00	37.944,00	38.702,88
Seg.Social Trabajadores	11.160,00	11.160,00	11.383,20
Alquileres oficina	5.808,00	5.924,16	6.042,64
Primas de Seguros	500,00	510,00	520,20
Publicidad y Promociones	1.815,00	1.851,30	1.888,33
Suministros	2.175,73	2.219,24	2.263,62
Material de oficina	14.520,00	14.810,40	15.106,61
<b>I.V.A.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
IVA repercutido	25.769,82	27.058,31	28.411,22
IVA soportado	11.032,59	4.305,02	4.391,12
IVA a pagar	14.737,23	22.753,29	24.020,11
Pago de IVA	9.490,43	22.459,30	23.710,78
<b>I.R.P.F.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Ingresos	122.713,42	128.849,09	129.385,96
Gastos	107.329,79	110.163,26	110.421,34
Beneficio	15.383,63	18.685,83	18.964,62
Pago fraccionado IRPF	0,00	3138,26	2981,19
Cuota préstamo	1.002,50	1.002,50	3.874,85
<b>DIFERENCIA COBROS-PAGOS</b>	<b>31.261,42</b>	<b>19.660,57</b>	<b>20.239,41</b>
<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>800,00</b>	<b>32.061,42</b>	<b>51.721,99</b>

<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>32.061,42</b>	<b>51.721,99</b>	<b>71.961,40</b>
------------------------	------------------	------------------	------------------

*Fuente: Elaboración Propia*

En el año 2017 se obtiene un saldo de tesorería de 32.061,42 €, tras haber realizado la diferencia entre cobros y pagos. En el siguiente año el saldo acumulado sería de 51.721,99€, y en el último año de 71.961,40€.

Finalmente, en el apartado de anexos se ha ampliado la información referente al plan de tesorería.

## 7.4 Balance Previsional

El balance de situación de una empresa recoge información de vital importancia para el entendimiento de la parte económico – financiera, las cuentas anuales. Dicho apartado recoge todos los activos y pasivos que tiene una organización.

Un activo es un bien o derecho de cobro que posee la empresa, que se mide por la facilidad de convertir dicho elemento en efectivo o cualquier otro medio líquido. Se puede dividir en inmovilizado (largo plazo), existencias, realizable y disponible.

Por otra parte, el pasivo se basa en las obligaciones que tiene la empresa, es decir, las diferentes partidas que logran financiar el activo. Dentro de este apartado se pueden encontrar los recursos propios y la financiación ajena (corto y largo plazo).

El pasivo corriente hace referencia a las obligaciones que posee la empresa en un periodo de tiempo alrededor de un año. Mientras tanto, el pasivo no corriente recoge aquellas obligaciones superiores a dicho plazo.

El patrimonio neto de una empresa refleja la parte residual que tiene respecto a los activos de la compañía, tras haber deducido los pasivos previamente. Se incorporan las aportaciones realizadas por los socios, así como los resultados acumulados.

En la siguiente tabla se muestra la composición del balance de Printerval.

*Tabla 18: Balance*

<b>BALANCE</b>				
<b>Activo</b>	<b>Inicial</b>	<b>1º año</b>	<b>2º año</b>	<b>3º año</b>
<b>Activo Fijo</b>	<b>29.958,68</b>	<b>26.139,67</b>	<b>22.320,66</b>	<b>18.501,65</b>
Activo Ficticio	3.305,79	2.644,63	1.983,47	1.322,31
Inmovilizado material	19.909,09	19.909,09	19.909,09	19.909,09
Amortización acumulada		2.470,25	4.940,50	7.410,74
Inmovilizado inmaterial	6.743,80	6.743,80	6.743,80	6.743,80
Amortización Acumulada		687,60	1.375,21	2.062,81
<b>Activo circulante</b>	<b>10.091,32</b>	<b>34.540,76</b>	<b>54.201,33</b>	<b>74.440,74</b>
Mercancías	2.479,34	2.479,34	2.479,34	2.479,34
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
HP IVA	6.811,98	0,00	0,00	0,00
Hacienda IRPF		0,00	0,00	

Caja	800,00	32.061,42	51.721,99	71.961,40
<b>Activo Total</b>	<b>40.050,00</b>	<b>60.680,43</b>	<b>76.521,99</b>	<b>92.942,40</b>
<b>Pasivo</b>	<b>Inicial</b>	<b>1º año</b>	<b>2º año</b>	<b>3º año</b>
<b>Patrimonio neto</b>	<b>20.000</b>	<b>33.076,08</b>	<b>48.959,04</b>	<b>67.685,70</b>
Capital propio	20.000	20.000	20.000	20.000
R. N. T.		13.076,08	28.959,04	47.685,70
<b>Exigible</b>	<b>20.050</b>	<b>27.604,34</b>	<b>27.562,95</b>	<b>25.256,70</b>
Crédito Bancario	20.050	20.050	20.050	17.110,91
Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00
HP IVA		5.246,80	5.540,79	5.850,12
Hacienda Impuestos s/beneficios		2.307,54	1.972,16	2.295,67
<b>Nec. Financiera</b>				
<b>Pasivo Total</b>	<b>40.050</b>	<b>60.680,43</b>	<b>76.521,99</b>	<b>92.942,40</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la composición del activo predomina el inmovilizado material, ya que para poder desempeñar la actividad de impresión se necesita una maquinaria específica que ostente de grandes prestaciones y funcionalidades.

Otra parte importante del activo es el derecho de traspaso, correspondiente al inmovilizado inmaterial. Como ya se ha mencionado anteriormente este aspecto es requisito indispensable para la realización de la actividad.

El activo fijo (el cual era el más predominante inicialmente) se va reduciendo con el paso de los años como consecuencia de las amortizaciones. Mientras tanto, el activo corriente aumenta considerablemente por el incremento de la partida de efectivo.

Dentro del pasivo de la imprenta se puede observar la importancia del capital propio (aportaciones de los socios), pues se trata de la mitad de la cuantía de dicho aspecto.

También es fundamental la otra parte del pasivo, el pasivo no corriente. Se refiere al préstamo solicitado para hacer frente a la inversión en activos fijos (maquinaria).

Mientras el pasivo corriente aumenta ligeramente a causa de los impuestos, el patrimonio neto crece notablemente gracias al resultado neto acumulado, tal y como se observará en la cuenta de resultados.

## 7.5 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias, junto al balance, es la parte más importante de las cuentas anuales de una organización.

Esta herramienta se basa en reflejar los resultados del ejercicio que ha obtenido la empresa como consecuencia de la diferencia entre ingresos y gastos que sean directamente imputables, ya que hay diferentes situaciones que son agrupados por el

patrimonio neto (según las normas de registro y valoración).

En el caso de obtener beneficios, la empresa habrá conseguido incrementar su valor neto, como consecuencia de la ejecución de las diferentes operaciones realizadas durante el año.

Sin embargo, las pérdidas reflejan la disminución de valor que ha sufrido la empresa por la imposibilidad de recuperar el gasto invertido durante el año.

En la siguiente tabla se muestra un análisis detallado de la cuenta de resultados.

Tabla 19: Cuenta de resultados

CUENTA DE RESULTADOS						
	AÑO 1	%INGR.	AÑO 2	%INGR.	AÑO 3	%INGR.
<b>Ventas</b>	122.713,42 €	1	128.849 €	1	135.291,55 €	1
<b>TOTAL INGRESOS</b>	122.713	100,0%	128.849	100,0%	135.292	100,0%
<b>Consumos</b>	33.550 €	0,27	35.228 €	0,27	36.989 €	0,27
<b>GASTOS VARIABLES</b>	33.550	27,3%	35.228	27,3%	36.989	27,3%
<b>MARGEN BRUTO</b>	89.163,26	0,73	93.621,42	0,73	98.302,49	0,73
<b>Gastos de personal</b>	37.200	0,30	37.944	0,29	38.702,88	0,29
<b>Seg.Social Trabajadores</b>	11.160	0,09	11.160	0,09	11.383,2	0,08
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	48.360	39,4%	49.104	38,1%	50.086	37,0%
<b>Alquileres oficina</b>	4800	0,04	4896	0,04	4993,92	0,04
<b>Primas de Seguros</b>	500	0,004	510	0,004	520,2	0,004
<b>Publicidad y Promociones</b>	1.500	0,012	1.530	0,012	1.560,6	0,012
<b>Suministros</b>	1.798,12	0,015	1.834,08	0,014	1.870,76	0,014
<b>Material de oficina</b>	12.000	0,098	12.240	0,095	12.484,8	0,092
<b>Amortizaciones</b>	3.819,01	0,031	3.819,01	0,030	3.819,01	0,028
<b>TOTAL OTROS G.TOS. ESTRUCTURA</b>	24.417	19,9%	24.829	19,3%	25.249	18,7%
<b>B.A.I.I.</b>	16.386,13	0,13	19.688,33	0,15	22.967,12	0,17
<b>Ingresos financieros</b>		0,00		0,00		0,00
<b>Gastos financieros préstamo</b>	1.003	0,01	1.003	0,01	936	0,01
<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	1.003	0,8%	1.003	0,8%	936	0,7%
<b>GASTOS FIJOS</b>	73.780	60,1%	74.936	58,2%	76.271	56,4%
<b>Ingresos extraordinarios</b>		0		0		0
<b>Gastos extraordinarios</b>		0		0		0
<b>RESULTADOS</b>	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%

<b>EXTRAORDINARIOS</b>						
<b>B.A.I.</b>	<b>15.383,63</b>	<b>0,13</b>	<b>18.685,83</b>	<b>0,15</b>	<b>22.031,37</b>	<b>0,16</b>
<b>Impuesto s/beneficios</b>	<b>2307,54</b>	<b>0,02</b>	<b>2802,87</b>	<b>0,02</b>	<b>3304,70</b>	<b>0,02</b>
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>13.076,08</b>	<b>0,11</b>	<b>15.882,95</b>	<b>0,12</b>	<b>18.726,66</b>	<b>0,14</b>
<b>RESULTADO NETO ACUMULADO</b>	<b>13.076,08</b>		<b>28.959,04</b>		<b>47.685,70</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Tal y como se puede observar en la tabla anterior, la empresa obtiene beneficios en los tres años de análisis, incrementados considerablemente desde 13.076 € el primer año a 47.685,70 € el tercer año.

Desde un punto de vista de análisis vertical, se visualiza que la empresa carece de ingresos financieros, por lo que es una vía a tener en cuenta en ejercicios posteriores, con la intención de aumentar los ingresos. Actualmente, sólo se tienen gastos financieros como consecuencia de la cuota del préstamo.

A través del análisis horizontal de la cuenta de resultados, se observa que el beneficio de la empresa va aumentando progresivamente con el transcurso de los años, gracias al aumento de las ventas generado por la penetración conseguida en el mercado.

## 7.6 Análisis de la Inversión

El último apartado del plan económico – financiero corresponde al análisis de la inversión, es decir, al estudio de la viabilidad económica del proyecto.

Cuando se plantea una inversión es de vital importancia realizar un análisis que recoja si el proyecto en cuestión es rentable, es decir, cubre el desembolso inicial y permite obtener una determinada rentabilidad con la realización de la actividad.

Para esto, se aplicarán los dos principales métodos: VAN y TIR.

El Valor Actual Neto (VAN) es una herramienta que recoge el sumatorio de los flujos de caja de la inversión, añadiendo el desembolso inicial. Concretamente, se basa en conocer el valor que tienen los flujos de caja (diferencia cobros y pagos) futuros en el presente.

Para que un proyecto sea viable económicamente el van debe ser superior a 0, por lo que cuanto mayor sea su valor mejor. Además, para su cálculo es necesario utilizar una tasa de inversión del 5%.

La Tasa de Rentabilidad Interna (TIR) es una tasa que provoca que el valor actual neto sea igual a cero, proporcionando la rentabilidad del proyecto.

Para llevar a cabo una inversión es indispensable que el TIR sea mayor que cero y



superior al coste de capital, en este caso a la tasa de actualización, en cuyo caso la inversión se considerará aceptable.

Los parámetros de la inversión son:

- **Duración temporal:** 10 años
- **Flujos de caja:** Diferencia entre cobros y pagos del ejercicio
- **Coste de adquisición:** Desembolso inicial necesario para acometer la actividad de la empresa (inmovilizado material, inmaterial, publicidad y gastos de constitución y puesta en marcha. Su importe sería de: 35.450 euros.
- **Tasa de inversión:** 5%

A continuación, se refleja el cálculo de los flujos de caja para un periodo de tiempo de 10 años. Se basa en la diferencia entre cobros y pagos, además de añadir en el primer año el importe originado por el desembolso inicial de la inversión.

*Tabla 20: Flujos de caja*

Año	Cobros	Pagos	Flujos de caja
2017	122.713,42 €	117.221,82 €	-29.958,40 €
2018	128.849,09 €	119.566,26 €	9.282,84 €
2019	135.291,55 €	121.957,58 €	13.333,97 €
2020	142.056,12 €	124.396,73 €	17.659,39 €
2021	149.158,93 €	126.884,67 €	22.274,26 €
2022	156.616,88 €	129.422,36 €	27.194,52 €
2023	164.447,72 €	132.010,81 €	32.436,91 €
2024	172.670,11 €	134.651,02 €	38.019,08 €
2025	181.303,61 €	137.344,05 €	43.959,57 €
2026	190.368,79 €	140.090,93 €	50.277,87 €

<b>Desembolso inicial</b>	<b>-35.450,00 €</b>
<b>Tasa</b>	5%
<b>VAN</b>	151.668,34 €
<b>TIR</b>	25%

*Fuente: Elaboración Propia*



A partir de los resultados obtenidos, mediante un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de actualización, se puede concluir que el proyecto es viable económicamente.

Por lo tanto, se considera llevar a cabo la inversión de la imprenta, pues a través de dicha actividad se podrá obtener una cierta rentabilidad.

### Fondo de Maniobra

El fondo de maniobra es una herramienta muy utilizada que permite aumentar la rentabilidad de la empresa y proporciona ayuda basada en garantizar la supervivencia de la misma.

Se obtiene de una forma sencilla, ya que consiste en realizar la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente. O bien, patrimonio neto y pasivo no corriente menos activo no corriente.

En este caso, como la empresa no cuenta con pasivo corriente, se utilizará la segunda fórmula, ya que sí que precisa de pasivo no corriente (préstamo).

En la presente tabla se muestra el fondo de maniobra de la empresa durante 3 años.

*Tabla 21: Fondo de maniobra*

	2017	2018	2019
Fondo de Maniobra	10.091	34.541	54.201

*Fuente: Elaboración Propia*

Un aspecto favorable para la empresa es que consigue un fondo de maniobra superior a 0, lo cual permite posicionarse en una situación óptima de equilibrio financiero.

Esto significa que una parte del activo corriente se financia con los recursos de largo plazo procedentes del patrimonio neto y de la financiación ajena (pasivo no corriente), ya que previamente han hecho frente al activo no corriente.

A continuación, se reflejan dos ratios que indican en qué situación se encuentra la empresa. Cabe destacar que no se utilizará el ratio de liquidez al no existir inicialmente el pasivo corriente, pues la totalidad del pasivo corresponde al no corriente como consecuencia del préstamo solicitado a un periodo superior a un año.

*Tabla 22: Ratio de solvencia*

	2017	2018	2019
Ratio de Solvencia	2	2,2	2,8

*Fuente: Elaboración Propia*

El ratio de solvencia mide la capacidad financiera que tiene una compañía para llevar a cabo sus obligaciones de pago. En este caso como el resultado es mayor que 1,5 se puede afirmar que la empresa es capaz de hacer frente a sus obligaciones de pago mediante los bienes y recursos disponibles.

Así mismo, se observa como el ratio va aumentando considerablemente, hasta llegar a un valor bastante elevado, lo cual puede indicar que se están desaprovechando los recursos disponibles de la empresa. Esta situación deberá ser analizada y corregida más adelante, pues no se estaría haciendo un uso adecuado de los recursos.

*Tabla 23: Ratio de endeudamiento*

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Ratio de Endeudamiento</b>	1	0,83	0,38

*Fuente: Elaboración Propia*

El ratio de endeudamiento a largo plazo establece la relación entre el patrimonio neto de la empresa y la financiación que ostenta a largo plazo, indicando así el grado de dependencia sobre terceros.

La situación ideal de dicho ratio sería alrededor de la unidad, circunstancia que se lograría en el primer año, y en menor medida en el segundo. Sin embargo, en el tercer año se produce un descenso considerable de dicho ratio que hay que tener en cuenta.

Este ratio tan bajo ha sido provocado por el aumento de los resultados netos acumulados, ya que existe demasiado patrimonio neto para tan poco pasivo. Esto significa que se produce un exceso de capitales propios.



# CONCLUSIONES

## 8. Conclusiones

Para finalizar el trabajo se procede a mencionar las principales conclusiones obtenidas en cada apartado.

- Análisis de mercado:
  - Situación económica favorable.
  - Nueva mentalidad de los consumidores que genera nuevas necesidades y exigencias.
  - Se destaca la importancia de fomentar la innovación tecnológica.
  - Guerras de precios causados por los bajos márgenes.
  - Alta competencia en el sector.
  - El DAFO indica como fortaleza la elevada maquinaria técnica, como debilidad la dependencia de equipos productivos, como oportunidad destacan los acontecimientos del colegio/instituto y como amenaza las exigencias de los clientes.
- Plan de Operaciones:
  - La localización es un factor fundamental para conseguir un mayor número de clientes, por lo que la ubicación de la empresa se considera adecuada pues se encuentra próxima a un colegio, instituto, academia y demás particulares.
  - La distribución en planta del local se ha realizado de la mejor manera posible para optimizar el espacio.
  - Los procesos que lleva a cabo la empresa son claros y sencillos, además los trabajadores deben estar concienciados y tener los pasos interiorizados.

- Plan de Recursos Humanos:
  - La organización está formada por un gerente y un auxiliar de ventas.
  - Polivalencia de los trabajadores para desempeñar las diferentes tareas.
  - La forma jurídica de la empresa es una sociedad limitada.
  
- Plan de Marketing:
  - Colegio, instituto y academias son clientes potenciales de la empresa.
  - Público objetivo amplio
  - Estrategia de diferenciación
  - Amplia gama de productos, además de potenciar la diferenciación.
  - Precios no demasiado bajos.
  - El nombre comercial de la marca es Printerval.
  - Alta publicidad en las proximidades de la empresa, especialmente a los clientes potenciales.
  - Canal de distribución largo, depende del mayorista y del fabricante.
  
- Plan Económico – Financiero:
  - El componente predominante de la inversión inicial es la maquinaria.
  - Se obtiene financiación propia y ajena (préstamo).



- Las ventas se incrementarán un 5%, los costes y los sueldos del personal un 2%.
- Se establecen tres criterios para la estimación de ventas: optimista, realista y pesimista, siendo el ideal el primero.
- Los costes más importantes son las de personal y compra de material.
- El VAN y el TIR demuestran que el proyecto es rentable.



# BIBLIOGRAFÍA

## 9. BIBLIOGRAFÍA

### Referencias bibliográficas mediante libros

Apuntes Estrategia y Diseño de la Organización. Universidad Politécnica de Valencia. Administración y Dirección de Empresas. 2014-2015.

Apuntes Dirección Comercial. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad Administración y Dirección de Empresas. 2015-2016.

Apuntes Análisis y Consolidación Contable. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad Administración y Dirección de Empresas. 2015-2016.

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

Heizer, J., y Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas* (8ª Edición). Madrid. Ed. Pearson.

### Informes/en línea

Igrafic.com. (2017). *El impacto de la era digital en la impresión.*

<<http://www.igrafic.com/iblog/2014/12/02/el-impacto-de-la-era-digital-en-la-impresion>>

Fecha de Consulta [Mayo 2017]

EP, P. and S.L., U. (2017). *Las principales novedades fiscales de*

2017.<<http://www.expansion.com/economia/2017/01/01/5868e4d9e2704e98208b4681.html>

> Fecha de Consulta [Mayo 2017:].

Iglesias, J. (2017). Innovación y Calidad en la Industria Gráfica. *Drupa publica su informe sobre*

<<https://innovacionycalidadgrafica.com/2015/02/01/drupa-publica-su-informe-sobre-el-impacto-de-internet-en-la-impresion>> Fecha de Consulta [Mayo 2017]

Kyocera, R. (2017). *La importancia de la impresión en la era digital.*

<<http://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/la-importancia-la-impresion-la-digital/>> Fecha de

Consulta [Mayo 2017]

Revista Byte TI. (2017). *La nueva era del mercado de impresión.*

<<http://www.revistabyte.es/tema-de-portada-byte-ti/la-nueva-era-del-mercado-de-impresion-2/>> Fecha de Consulta [Mayo 2017]

Grupomanas.com. (2017). Imprenta Artes Graficas Mañías Impresion offset y digital Madrid.

*Impresión digital.* <<http://www.grupomanas.com/impresion-digital.php>> Fecha de Consulta [Mayo 2017]

ElEconomista(2017). *Ranking de Empresas del sector Otras actividades de impresión y artes*

*gráficas.*< <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1812.html>> Fecha de Consulta [Mayo 2017]

Economipedia. (2017). *Política fiscal contractiva.*

<<http://economipedia.com/definiciones/politica-fiscal-contractiva.html>> Fecha de Consulta [Junio 2017]



Queeseconomia.com. (2017). *Política Monetaria*.

<<http://www.queeseconomia.com/finanzas/politica-monetaria/>> Fecha de Consulta [Junio 2017]

Instituto nacional de estadística (2017). *Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2010*. <[http://www.ine.es/prensa/epa\\_prensa.html](http://www.ine.es/prensa/epa_prensa.html)> Fecha de Consulta [Junio 2017:]

INE(2017). *Estadística del Padrón Continuo*. < [http://www.ine.es/prensa/padron\\_tabla.html](http://www.ine.es/prensa/padron_tabla.html)> Fecha de Consulta [Junio 2017]

INE(2016). *Cifras de Población a 1 de enero de 2016, Estadística de Migraciones 2015, Adquisiciones de Nacionalidad Española de Residentes 2015*.<http://www.ine.es/prensa/np980.pdf> Fecha de Consulta [Junio 2017]

INE(2016). *Estadísticas del Movimiento Natural de la Población (Nacimientos, Defunciones y Matrimonios) Primer semestre de 2016. Datos provisionales*. <<http://www.ine.es/prensa/np1007.pdf>> Fecha de Consulta [Junio 2017]

INE(2017). *Población que usa internet*.

[http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout) Fecha de Consulta [Junio 2017]

Datosmacro(2017). *Tipos de interés del bce*. < <http://www.datosmacro.com/tipo-interes/zona-euro>> Fecha de Consulta [Junio 2017]

GlobalRates(2017). *Inflación España*. < <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx>> Fecha de Consulta [Junio 2017]

Salvatierra.J.(2017). *El IPC se modera al 2,3% en marzo por la caída del precio de la luz*. < [http://economia.elpais.com/economia/2017/03/30/actualidad/1490857483\\_378415.html](http://economia.elpais.com/economia/2017/03/30/actualidad/1490857483_378415.html)> Fecha de Consulta [Junio 2017]

Injuve(2016). *Juventud en Cifras*. <

<http://www.injuve.es/sites/default/files/2016/18/publicaciones/jcifras2015-poblacion.pdf>> Fecha de Consulta [Junio 2017]

EIEconomista(2017). *Guía para realizar el estudio de mercado*. <

<http://infoautonomos.eieconomista.es/estudio-de-mercado/segmentacion-de-mercados/>> Fecha de Consulta [Junio 2017]

Best Business Service(c2001). *Curso de Planificación Estratégica*. <

<http://www.todoempresa.com/Cursos/Planificacion%20Estrategica%20demo/Factores%20sociales.html>> Fecha de Consulta [Julio 2017]

Ministerio de Hacienda (2017). *Estrategia Política y Fiscal*. <

<http://www.minhfp.gob.es/Documentacion/Publico/CDI/EstrategiaPoliticaFiscal/Estrategia%20Pol%C3%ADtica%20Fiscal.pdf>> Fecha de Consulta [Julio 2017]

Escuela Europea Management(2016). *¿Cómo analizar los factores tecnológicos de una*

*empresa*. < <http://www.escuelamanagement.eu/innovacion-estrategica/como-analizar-los-factores-tecnologicos-de-una-empresa>> Fecha de Consulta [Julio 2017]

ITMplatform(2015). *Factores ambientales de la empresa que afectan a la gestión de*

proyectos.< <http://www.itmplatform.com/es/blog/factores-ambientales-de-la-empresa-que-afectan-a-la-gestion-de-proyectos/>> Fecha de Consulta [Julio 2017]

AENOR(2016). *Certificación ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental*.< <http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/iso14001.asp#.WSxtAfnyi70>> Fecha de Consulta [Julio 2017]

fsc(2017). *Tipos de Certificados FSC*.< <https://es.fsc.org/es-es/certificacin/tipos-de-certificados-fsc>> Fecha de Consulta [Julio 2017]

Fundamentodemercadotecnia04(2017). *El entorno del Marketing: Microentorno*.< <https://fundamentodemercadotecnia04.wordpress.com/el-entorno-del-marketing-microentorno/>> Fecha de Consulta [Julio 2017]

Baena.E.(2010). *Localización y Dimensión Empresarial*.< <https://aprendeconomia.com/2010/12/01/1-localizacion-y-dimension-empresarial/>> Fecha de Consulta [Julio 2017]

Ricoh(año). *MP 2555ASP*.< [http://www.ricoh.es/Imagenes/MP\\_2555\(A\)SP\\_Ricoh\\_es\\_150dpi\\_54a4067c-e32c-4227-a051-d2ad3df1a940\\_t\\_69-106410.pdf](http://www.ricoh.es/Imagenes/MP_2555(A)SP_Ricoh_es_150dpi_54a4067c-e32c-4227-a051-d2ad3df1a940_t_69-106410.pdf)> Fecha de Consulta [Agosto 2017]

Ricoh(2017). *Ricoh Pro 8110s*. <[http://www.ricoh-americalatina.com/products/product\\_details.aspx?cid=130&scid=98&pid=2708&ptm=features#pdffeatures](http://www.ricoh-americalatina.com/products/product_details.aspx?cid=130&scid=98&pid=2708&ptm=features#pdffeatures)> Fecha de Consulta [Agosto 2017]

Brildor(2017) *Plancha transfer de membrana Drucktech SSH-2-A*.< <https://www.brildor.com/planchas-transfer-termicas/planchas-transfer-sandwich/plancha-transfer-de-membrana-drucktech-ssh-2-a.html#Descripción>> Fecha de Consulta [Agosto 2017]

Asturalba(2017). *Encuadernadora de espiral Spiral MG 2051E eléctrica*.< <http://www.asturalba.com/maquinas/encuadernadoras/encuadernadora-espiral-a3.html>> Fecha de Consulta [Agosto]

Aura Energia(c2015). *Tarifas Luz Empresa*.< <http://www.aura-energia.com/tarifas-luz-empresa-peninsula/#1487887449365-36717c55-3a83>> Fecha de Consulta [Agosto 2017]

Comparador Luz by Selectra(2017). *Tarifas de Luz para Locales Comerciales*.< <http://comparadorluz.com/faq/tarifas-luz-locales-comerciales>> Fecha de Consulta [Agosto 2017]

OCU(2016). *Precio del agua*.< <https://www.ocu.org/alimentacion/agua/informe/el-precio-del-agua>> Fecha de Consulta [Agosto 2017]

Vonniak(2017). Wordpress.com. *Segmentación de mercados*.< <https://vonniak.wordpress.com/2009/03/28/segmentacion-de-mercados/>> Fecha de Consulta [Agosto 2017]

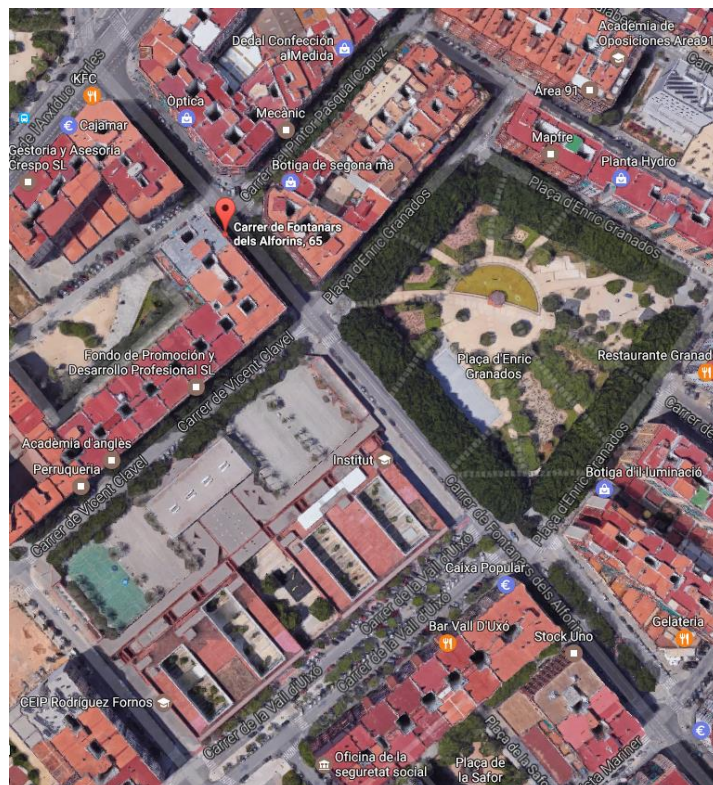
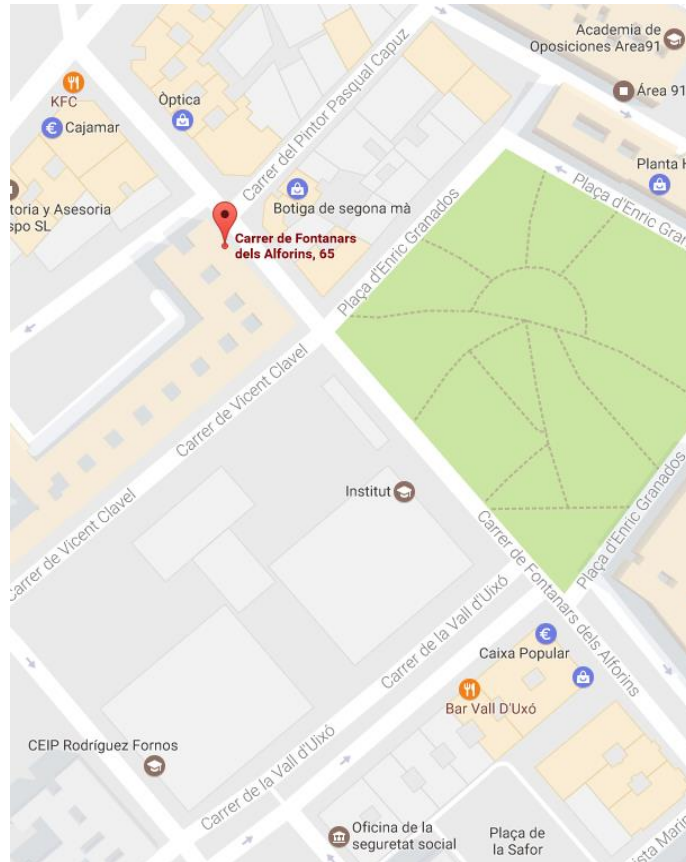
ElEconomista(2017). *Guía para realizar el estudio de mercado*.< <http://infoautonomos.economista.es/estudio-de-mercado/segmentacion-de-mercados/>> Fecha de Consulta [Junio 2017]



# ANEXOS

## ANEXO

### Anexo 1: Localización de la empresa



## Anexo 2: Maquinaria

Máquina fotocopidora blanco y negro Ricoh MP 2555 ASP



Fotocopiadora a color Canon Image Runner C1335iFC





Fotocopiadora Blanco y Negro RICOH Pro 8110s



Fotocopiadora digital DD 6650P



Plancha Transfer Drucktech SSH-2-A



Encuadernadora Spiral MG 2051E



Encuadernadora manual Espiramatic A3



Guillotina automática IDEAL 4350



## Anexo 3: Cuadro de amortización

N	Periodos	C. Prest.	Interés	Amort.	Pendiente	Subven	TAE
	0					€	€
						-	19.749
1	1	84	84	0	20.050		-84
2	2	84	84	0	20.050		-84
3	3	84	84	0	20.050		-84
4	4	84	84	0	20.050		-84
5	5	84	84	0	20.050		-84
6	6	84	84	0	20.050		-84
7	7	84	84	0	20.050		-84
8	8	84	84	0	20.050		-84
9	9	84	84	0	20.050		-84
10	10	84	84	0	20.050		-84
11	11	84	84	0	20.050		-84
12	12	84	84	0	20.050		-84
13	13	84	84	0	20.050		-84
14	14	84	84	0	20.050		-84
15	15	84	84	0	20.050		-84
16	16	84	84	0	20.050		-84
17	17	84	84	0	20.050		-84
18	18	84	84	0	20.050		-84
19	19	84	84	0	20.050		-84
20	20	84	84	0	20.050		-84
21	21	84	84	0	20.050		-84
22	22	84	84	0	20.050		-84
23	23	84	84	0	20.050		-84
24	24	84	84	0	20.050		-84
25	25	323	84	239,362233	19.811		-323
26	26	323	83	240,359576	19.570		-323
27	27	323	82	241,361074	19.329		-323
28	28	323	81	242,366745	19.087		-323
29	29	323	80	243,376607	18.843		-323
30	30	323	79	244,390676	18.599		-323
31	31	323	77	245,40897	18.353		-323
32	32	323	76	246,431508	18.107		-323
33	33	323	75	247,458306	17.859		-323
34	34	323	74	248,489382	17.611		-323
35	35	323	73	249,524754	17.361		-323
36	36	323	72	250,564441	17.111		-323
37	37	323	71	251,608459	16.859		-323
38	38	323	70	252,656828	16.607		-323
39	39	323	69	253,709565	16.353		-323
40	40	323	68	254,766688	16.098		-323
41	41	323	67	255,828216	15.842		-323
42	42	323	66	256,894167	15.585		-323
43	43	323	65	257,964559	15.327		-323
44	44	323	64	259,039411	15.068		-323
45	45	323	63	260,118742	14.808		-323
46	46	323	62	261,20257	14.547		-323
47	47	323	61	262,290914	14.285		-323





48	48	323	60	263,383793	14.021	-323
49	49	323	58	264,481226	13.757	-323
50	50	323	57	265,583231	13.491	-323
51	51	323	56	266,689828	13.225	-323
52	52	323	55	267,801035	12.957	-323
53	53	323	54	268,916873	12.688	-323
54	54	323	53	270,03736	12.418	-323
55	55	323	52	271,162515	12.147	-323
56	56	323	51	272,292359	11.874	-323
57	57	323	49	273,426911	11.601	-323
58	58	323	48	274,56619	11.326	-323
59	59	323	47	275,710215	11.051	-323
60	60	323	46	276,859008	10.774	-323
61	61	323	45	278,012587	10.496	-323
62	62	323	44	279,170973	10.217	-323
63	63	323	43	280,334185	9.936	-323
64	64	323	41	281,502244	9.655	-323
65	65	323	40	282,67517	9.372	-323
66	66	323	39	283,852984	9.088	-323
67	67	323	38	285,035704	8.803	-323
68	68	323	37	286,223353	8.517	-323
69	69	323	35	287,41595	8.230	-323
70	70	323	34	288,613517	7.941	-323
71	71	323	33	289,816073	7.651	-323
72	72	323	32	291,02364	7.360	-323
73	73	323	31	292,236239	7.068	-323
74	74	323	29	293,45389	6.775	-323
75	75	323	28	294,676614	6.480	-323
76	76	323	27	295,904433	6.184	-323
77	77	323	26	297,137369	5.887	-323
78	78	323	25	298,375441	5.588	-323
79	79	323	23	299,618672	5.289	-323
80	80	323	22	300,867083	4.988	-323
81	81	323	21	302,120696	4.686	-323
82	82	323	20	303,379532	4.382	-323
83	83	323	18	304,643614	4.078	-323
84	84	323	17	305,912962	3.772	-323
85	85	323	16	307,187599	3.465	-323
86	86	323	14	308,467548	3.156	-323
87	87	323	13	309,752829	2.847	-323
88	88	323	12	311,043466	2.535	-323
89	89	323	11	312,33948	2.223	-323
90	90	323	9	313,640895	1.909	-323
91	91	323	8	314,947732	1.595	-323
92	92	323	7	316,260014	1.278	-323
93	93	323	5	317,577764	961	-323
94	94	323	4	318,901005	642	-323
95	95	323	3	320,229759	322	-323
96	96	323	1	321,56405	0	-323

Anexo 4: Plan de Tesorería 1 año

	oct.-17	nov.-17	dic.-17	ene.-18	feb.-18	mar.-18	abr.-18	may.-18	jun.-18	jul.-18	ago.-18	sep.-18	TOTAL
<b>COBROS</b>	<b>11694,6</b> 1	<b>12152,4</b> 4	<b>12973,2</b> 6	<b>13205,1</b> 7	<b>13149,7</b> 1	<b>13015,0</b> 1	<b>11182,1</b> 8	<b>10052,2</b> 3	<b>14747,3</b> 8	<b>12757,5</b> 7	<b>12336,4</b> 1	<b>11217,2</b> 6	<b>148483,2</b> 4
Ventas	9664,97	10043,3 4	10721,7 0	10913,3 6	10867,5 3	10756,2 1	9241,47	8307,63	12187,9 2	10543,4 4	10195,3 8	9270,47	122713,4 2
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvencion al empleo autónomo												0,00	0,00
IVA Repercutido	2029,64	2109,10	2251,56	2291,81	2282,18	2258,80	1940,71	1744,60	2559,46	2214,12	2141,03	1946,80	25769,82
<b>PAGOS</b>	<b>9435,95</b>	<b>8935,95</b>	<b>8935,95</b>	<b>8935,95</b>	<b>8935,95</b>	<b>8935,95</b>	<b>13236,7</b> 6	<b>8935,95</b>	<b>8935,95</b>	<b>14125,5</b> 7	<b>8935,95</b>	<b>8935,95</b>	<b>117221,8</b> 2
Consumos	2795,85	2795,85	2795,85	2795,85	2795,85	2795,85	2795,85	2795,85	2795,85	2795,85	2795,85	2795,85	33550,17
Comisiones ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retribución propia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seg.Social Autónomo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de personal	3100,00	3100,00	3100,00	3100,00	3100,00	3100,00	3100,00	3100,00	3100,00	3100,00	3100,00	3100,00	37200,00
Seg.Social Trabajadores	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	11160,00
Alquileres oficina	484,00	484,00	484,00	484,00	484,00	484,00	484,00	484,00	484,00	484,00	484,00	484,00	5808,00
Otros alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reparaciones y Conservación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios profesionales independientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Primas de Seguros	500,00												500,00

Publicidad y Promociones	151,25	151,25	151,25	151,25	151,25	151,25	151,25	151,25	151,25	151,25	151,25	151,25	1815,00
Suministros	181,31	181,31	181,31	181,31	181,31	181,31	181,31	181,31	181,31	181,31	181,31	181,31	2175,73
Material de oficina	1210,00	1210,00	1210,00	1210,00	1210,00	1210,00	1210,00	1210,00	1210,00	1210,00	1210,00	1210,00	14520,00
Dietas y desplazamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.V.A.													0,00
IVA repercutido	2029,64	2109,10	2251,56	2291,81	2282,18	2258,80	1940,71	1744,60	2559,46	2214,12	2141,03	1946,80	25769,82
IVA soportado	7163,70	351,72	351,72	351,72	351,72	351,72	351,72	351,72	351,72	351,72	351,72	351,72	11032,59
IVA a pagar	-5134,06	1757,38	1899,84	1940,09	1930,46	1907,09	1588,99	1392,89	2207,75	1862,41	1789,31	1595,08	14737,23
Valor auxiliar				-1476,83			4300,81			5189,62			
Pago de IVA				0,00			4300,81			5189,62			9490,43
Impuestos sobre los beneficios													
Ingresos	10226,12	10226,12	10226,12	10226,12	10226,12	10226,12	10226,12	10226,12	10226,12	10226,12	10226,12	10226,12	122713,42
Gastos	8944,15	8944,15	8944,15	8944,15	8944,15	8944,15	8944,15	8944,15	8944,15	8944,15	8944,15	8944,15	107329,79
Beneficio	1281,97	1281,97	1281,97	1281,97	1281,97	1281,97	1281,97	1281,97	1281,97	1281,97	1281,97	1281,97	15383,63
Pago fraccionado Impuestos s/ben.				0,00			0,00			0,00			0,00
Cuota préstamo	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	1002,50
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	2258,66	3216,49	4037,31	4269,22	4213,77	4079,06	-2054,57	1116,28	5811,43	-1368,01	3400,46	2281,31	31261,42
SALDO ANTERIOR	800,00	3058,66	6275,15	10312,45	14581,67	18795,44	22874,50	20819,93	21936,21	27747,65	26379,64	29780,10	
SALDO ACUMULADO	3058,66	6275,15	10312,45	14581,67	18795,44	22874,50	20819,93	21936,21	27747,65	26379,64	29780,10	32061,42	

Anexo 5: Plan de Tesorería 2 año

	oct.-18	nov.-18	dic.-18	ene.-19	feb.-19	mar.-19	abr.-19	may.-19	jun.-19	jul.-19	ago.-19	sep.-19	TOTAL
<b>COBROS</b>	<b>12279,3 4</b>	<b>12760,0 6</b>	<b>13621,9 2</b>	<b>13865,4 3</b>	<b>13807,2 0</b>	<b>13665,7 6</b>	<b>11741,2 9</b>	<b>10554,8 4</b>	<b>15484,7 5</b>	<b>13395,4 4</b>	<b>12953,2 3</b>	<b>11778,1 3</b>	<b>155907,4 0</b>
Ventas	10148,2 1	10545,5 0	11257,7 8	11459,0 3	11410,9 1	11294,0 2	9703,55	8723,01	12797,3 2	11070,6 2	10705,1 5	9733,99	128849,0 9
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvencion												0,00	0,00
IVA Repercutido	<b>2131,13</b>	<b>2214,56</b>	<b>2364,13</b>	<b>2406,40</b>	<b>2396,29</b>	<b>2371,74</b>	<b>2037,75</b>	<b>1831,83</b>	<b>2687,44</b>	<b>2324,83</b>	<b>2248,08</b>	<b>2044,14</b>	<b>27058,31</b>
<b>PAGOS</b>	<b>14935,0 7</b>	<b>9178,27</b>	<b>9178,27</b>	<b>14811,8 3</b>	<b>9178,27</b>	<b>9178,27</b>	<b>17583,9 9</b>	<b>9178,27</b>	<b>9178,27</b>	<b>15074,3 9</b>	<b>9178,27</b>	<b>9593,63</b>	<b>136246,8 3</b>
Consumos	2935,64	2935,64	2935,64	<b>2935,64</b>	2935,64	2935,64	<b>2935,64</b>	2935,64	2935,64	<b>2935,64</b>	2935,64	2935,64	35227,67
Comisiones ventas	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Retribución propia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seg.Social Autónomo	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gastos de personal	<b>3162,00</b>	<b>3162,00</b>	<b>3162,00</b>	<b>3162,00</b>	<b>3162,00</b>	<b>3162,00</b>	<b>3162,00</b>	<b>3162,00</b>	<b>3162,00</b>	<b>3162,00</b>	<b>3162,00</b>	<b>3162,00</b>	<b>37944,00</b>
Seg.Social Trabajadores	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>930,00</b>	<b>11160,00</b>
Alquileres oficina	493,68	493,68	493,68	493,68	493,68	493,68	<b>493,68</b>	493,68	493,68	<b>493,68</b>	493,68	<b>493,68</b>	<b>5924,16</b>
Otros alquileres	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Reparaciones y Conservación	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Servicios profesionales independientes	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Primas de Seguros	<b>510,00</b>												<b>510,00</b>
Publicidad y Promociones	<b>154,28</b>	<b>154,28</b>	<b>154,28</b>	<b>154,28</b>	<b>154,28</b>	<b>154,28</b>	<b>154,28</b>	<b>154,28</b>	<b>154,28</b>	<b>154,28</b>	<b>154,28</b>	<b>154,28</b>	<b>1851,30</b>
Suministros	<b>184,94</b>	<b>184,94</b>	<b>184,94</b>	<b>184,94</b>	<b>184,94</b>	<b>184,94</b>	<b>184,94</b>	<b>184,94</b>	<b>184,94</b>	<b>184,94</b>	<b>184,94</b>	<b>184,94</b>	<b>2219,24</b>
Material de oficina	1234,20	1234,20	1234,20	1234,20	1234,20	1234,20	1234,20	1234,20	1234,20	1234,20	1234,20	1234,20	14810,40
Dietas y desplazamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

<b>Tributos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>I.V.A.</b>													0,00
<b>IVA repercutido</b>	2131,13	2214,56	2364,13	2406,40	2396,29	2371,74	2037,75	1831,83	2687,44	2324,83	2248,08	2044,14	27058,31
<b>IVA soportado</b>	358,75	358,75	358,75	358,75	358,75	358,75	358,75	358,75	358,75	358,75	358,75	358,75	4305,02
<b>IVA a pagar</b>	1772,37	1855,80	2005,38	2047,65	2037,54	2012,99	1678,99	1473,08	2328,68	1966,08	1889,33	1685,39	22753,29
<b>Valor auxiliar</b>				5633,56			6098,18			5480,76			
<b>Pago de IVA</b>	5246,80			5633,56			6098,18			5480,76			22459,30
<b>Impuestos sobre los beneficios</b>													0,00
<b>Ingresos</b>	10737,42	10737,42	10737,42	10737,42	10737,42	10737,42	10737,42	10737,42	10737,42	10737,42	10737,42	10737,42	128849,09
<b>Gastos</b>	9180,27	9180,27	9180,27	9180,27	9180,27	9180,27	9180,27	9180,27	9180,27	9180,27	9180,27	9180,27	110163,26
<b>Beneficio</b>	1557,15	1557,15	1557,15	1557,15	1557,15	1557,15	1557,15	1557,15	1557,15	1557,15	1557,15	1557,15	18685,83
<b>Pago fraccionado s/beneficios</b>							2307,54			415,36		415,36	3138,26
<b>Cuota préstamo</b>	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	83,54	1002,50
<b>DIFERENCIA</b>	-						-			-			
<b>COBROS-PAGOS</b>	2655,73	3581,79	4443,65	-946,41	4628,93	4487,49	5842,70	1376,57	6306,48	1678,95	3774,96	2184,50	19660,57
<b>SALDO ANTERIOR</b>	32061,42	29405,69	32987,47	37431,12	36484,71	41113,64	45601,13	39758,43	41135,00	47441,48	45762,53	49537,49	
<b>SALDO ACUMULADO</b>	29405,69	32987,47	37431,12	36484,71	41113,64	45601,13	39758,43	41135,00	47441,48	45762,53	49537,49	51721,99	

Anexo 6: Plan de Tesorería 3 año

	oct.-19	nov.-19	dic.-19	ene.-20	feb.-20	mar.-20	abr.-20	may.-20	jun.-20	jul.-20	ago.-20	sep.-20	TOTAL
<b>COBROS</b>	<b>12893,3</b> 1	<b>13398,0</b> 6	<b>14303,0</b> 2	<b>14558,7</b> 0	<b>14497,5</b> 6	<b>14349,0</b> 5	<b>12328,3</b> 6	<b>11082,5</b> 9	<b>16258,9</b> 9	<b>14065,2</b> 2	<b>13600,9</b> 0	<b>12367,0</b> 3	<b>163702,7</b> 7
Ventas	10655,6 3	11072,7 8	11820,6 7	12031,9 8	11981,4 6	11858,7 2	10188,7 3	9159,16	13437,1 8	11624,1 5	11240,4 1	10220,6 9	135291,5 5
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvención al empleo autónomo												0,00	0,00
IVA Repercutido	<b>2237,68</b>	<b>2325,28</b>	<b>2482,34</b>	<b>2526,72</b>	<b>2516,11</b>	<b>2490,33</b>	<b>2139,63</b>	<b>1923,42</b>	<b>2821,81</b>	<b>2441,07</b>	<b>2360,49</b>	<b>2146,34</b>	<b>28411,22</b>
<b>PAGOS</b>	<b>15748,5</b> 9	<b>9687,60</b>	<b>9687,60</b>	<b>16050,4</b> 8	<b>9687,60</b>	<b>9687,60</b>	<b>17679,7</b> 7	<b>9687,60</b>	<b>9687,60</b>	<b>15979,2</b> 0	<b>9687,60</b>	<b>10192,1</b> 2	<b>143463,3</b> 6
Consumos	3082,42	3082,42	3082,42	<b>3082,42</b>	3082,42	3082,42	<b>3082,42</b>	3082,42	3082,42	<b>3082,42</b>	3082,42	3082,42	36989,06
Comisiones ventas	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Retribución propia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seg.Social Autónomo	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gastos de personal	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>3225,24</b>	<b>38702,88</b>
Seg.Social Trabajadores	<b>948,60</b>	<b>948,60</b>	<b>948,60</b>	<b>948,60</b>	<b>948,60</b>	<b>948,60</b>	<b>948,60</b>	<b>948,60</b>	<b>948,60</b>	<b>948,60</b>	<b>948,60</b>	<b>948,60</b>	<b>11383,20</b>
Alquileres oficina	503,55	503,55	503,55	<b>503,55</b>	503,55	503,55	<b>503,55</b>	503,55	503,55	<b>503,55</b>	503,55	<b>503,55</b>	<b>6042,64</b>
Otros alquileres	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Reparaciones y Conservación	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Servicios profesionales independientes	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Primas de Seguros	<b>520,20</b>												<b>520,20</b>
Publicidad y Promociones	<b>157,36</b>	<b>157,36</b>	<b>157,36</b>	<b>157,36</b>	<b>157,36</b>	<b>157,36</b>	<b>157,36</b>	<b>157,36</b>	<b>157,36</b>	<b>157,36</b>	<b>157,36</b>	<b>157,36</b>	<b>1888,33</b>
Suministros	<b>188,64</b>	<b>188,64</b>	<b>188,64</b>	<b>188,64</b>	<b>188,64</b>	<b>188,64</b>	<b>188,64</b>	<b>188,64</b>	<b>188,64</b>	<b>188,64</b>	<b>188,64</b>	<b>188,64</b>	<b>2263,62</b>
Material de oficina	1258,88	1258,88	1258,88	1258,88	1258,88	1258,88	1258,88	1258,88	1258,88	1258,88	1258,88	1258,88	15106,61
Dietas y desplazamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

<b>I.V.A.</b>													<b>0,00</b>
<b>IVA repercutido</b>	<b>2237,68</b>	<b>2325,28</b>	<b>2482,34</b>	<b>2526,72</b>	<b>2516,11</b>	<b>2490,33</b>	<b>2139,63</b>	<b>1923,42</b>	<b>2821,81</b>	<b>2441,07</b>	<b>2360,49</b>	<b>2146,34</b>	<b>28411,22</b>
<b>IVA soportado</b>	<b>365,93</b>	<b>365,93</b>	<b>365,93</b>	<b>365,93</b>	<b>365,93</b>	<b>365,93</b>	<b>365,93</b>	<b>365,93</b>	<b>365,93</b>	<b>365,93</b>	<b>365,93</b>	<b>365,93</b>	<b>4391,12</b>
<b>IVA a pagar</b>	1871,75	1959,36	2116,42	<b>2160,79</b>	2150,18	2124,40	<b>1773,71</b>	1557,50	2455,88	<b>2075,14</b>	1994,56	1780,42	24020,11
<b>Valor auxiliar</b>				<b>5947,53</b>			<b>6435,37</b>			<b>5787,09</b>			
<b>Pago de IVA</b>	5540,79			5947,53			6435,37			5787,09			23710,78
<b>Impuestos sobre los beneficios</b>													<b>0,00</b>
<b>Ingresos</b>	<b>11274,30</b>	<b>10737,42</b>	<b>10737,42</b>	<b>10737,42</b>	<b>10737,42</b>	<b>10737,42</b>	<b>10737,42</b>	<b>10737,42</b>	<b>10737,42</b>	<b>10737,42</b>	<b>10737,42</b>	<b>10737,42</b>	<b>129385,96</b>
<b>Gastos</b>	<b>9438,35</b>	<b>9180,27</b>	<b>9180,27</b>	<b>9180,27</b>	<b>9180,27</b>	<b>9180,27</b>	<b>9180,27</b>	<b>9180,27</b>	<b>9180,27</b>	<b>9180,27</b>	<b>9180,27</b>	<b>9180,27</b>	<b>110421,34</b>
<b>Beneficio</b>	1835,95	1557,15	1557,15	<b>1557,15</b>	1557,15	1557,15	<b>1557,15</b>	1557,15	1557,15	<b>1557,15</b>	1557,15	1557,15	<b>18964,62</b>
<b>Pago frac. Imptos. sobre los benef.</b>				<b>415,36</b>			<b>1556,80</b>			<b>504,52</b>		<b>504,52</b>	<b>2981,19</b>
<b>Cuota préstamo</b>	<b>322,90</b>	<b>322,90</b>	<b>322,90</b>	<b>322,90</b>	<b>322,90</b>	<b>322,90</b>	<b>322,90</b>	<b>322,90</b>	<b>322,90</b>	<b>322,90</b>	<b>322,90</b>	<b>322,90</b>	<b>3874,85</b>
<b>DIFERENCIA COBROS-PAGOS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>2855,29</b>	<b>3710,46</b>	<b>4615,42</b>	<b>1491,78</b>	<b>4809,96</b>	<b>4661,45</b>	<b>5351,41</b>	<b>1394,99</b>	<b>6571,39</b>	<b>1913,98</b>	<b>3913,30</b>	<b>2174,92</b>	<b>20239,41</b>
<b>SALDO ANTERIOR</b>	51721,99	48866,70	52577,17	57192,58	55700,80	60510,76	65172,21	59820,80	61215,78	67787,18	65873,19	69786,49	
<b>SALDO ACUMULADO</b>	48866,70	52577,17	57192,58	55700,80	60510,76	65172,21	59820,80	61215,78	67787,18	65873,19	69786,49	71961,40	

Anexo 7: Balance

Activo	Inicial	1º año	2º año	3º año
<b>Activo Fijo</b>	<b>29958,68</b>	<b>26139,67</b>	<b>22320,66</b>	<b>18501,65</b>
<b>Activo Ficticio</b>	<b>3305,79</b>	<b>2644,63</b>	<b>1983,47</b>	<b>1322,31</b>
Inmovilizado material	19909,09	19909,09	19909,09	19909,09
Amortización acumulada		2470,25	4940,50	7410,74
Inmovilizado inmaterial	6743,80	6743,80	6743,80	6743,80
Amortización Acumulada		687,60	1375,21	2062,81
<b>Activo circulante</b>	<b>10091,32</b>	<b>34540,76</b>	<b>54201,33</b>	<b>74440,74</b>
Mercancías	2479,34	2479,34	2479,34	2479,34
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
HP IVA	6811,98	0,00	0,00	0,00
Hacienda IRPF		0,00	0,00	
Caja	800,00	32061,42	51721,99	71961,40
<b>Activo Total</b>	<b>40050,00</b>	<b>60680,43</b>	<b>76521,99</b>	<b>92942,40</b>

Pasivo	Inicial	1º año	2º año	3º año
<b>Patrimonio neto</b>	<b>20000,00</b>	<b>33076,08</b>	<b>48959,04</b>	<b>67685,70</b>
Capital propio	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00
R. N. T.		13076,08	28959,04	47685,70
<b>Exigible</b>	<b>20050,00</b>	<b>27604,34</b>	<b>27562,95</b>	<b>25256,70</b>
Crédito Bancario	20050,00	20050,00	20050,00	17110,91
Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00
HP IVA		5246,80	5540,79	5850,12
Hacienda Impuestos s/beneficios		2307,54	1972,16	2295,67
<b>Nec. Financiera</b>				
<b>Pasivo Total</b>	<b>40050,00</b>	<b>60680,43</b>	<b>76521,99</b>	<b>92942,40</b>



Anexo 8: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	AÑO 1	%INGR	AÑO 2	%INGR	AÑO 3	%INGR
<b>Ventas</b>	122.713,4 2 €	1	128.849,0 9 €	1	135.291,5 5 €	1
<b>Otros ingresos</b>		0	0	0	0	0
<b>Subvencion</b>		0	0	0	0	0
<b>-</b>		0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	122.713	100,0%	128.849	100,0%	135.292	100,0%
<b>Consumos</b>	33.550,17 €	0,27	35.227,67 €	0,27	36.989,06 €	0,27
<b>Comisiones ventas</b>		0	0	0	0	0
<b>GASTOS VARIABLES</b>	33.550	27,3%	35.228	27,3%	36.989	27,3%
<b>MARGEN BRUTO</b>	89163,26	0,73	93621,42	0,73	98302,49	0,73
<b>Retribución propia</b>		0	0	0	0	0
<b>Seg.Social Autónomo</b>		0	0	0	0	0
<b>Gastos de personal</b>	37200	0,30	37944	0,29	38702,88	0,29
<b>Seg.Social Trabajadores</b>	11160	0,09	11160	0,09	11383,2	0,08
<b>-</b>		0,00	0	0,00	0	0,00
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	48.360	39,4%	49.104	38,1%	50.086	37,0%
<b>Alquileres oficina</b>	4800	0,04	4896	0,04	4993,92	0,04
<b>Otros alquileres</b>		0	0	0	0	0
<b>Reparaciones y Conservación</b>		0	0	0	0	0
<b>Servicios profesionales independientes</b>		0	0	0	0	0
<b>Primas de Seguros</b>	500	0,004	510	0,004	520,2	0,004
<b>Publicidad y Promociones</b>	1500	0,012	1530	0,012	1560,6	0,012
<b>Suministros</b>	1798,12	0,015	1834,08	0,014	1870,76	0,014
<b>Material de oficina</b>	12000	0,098	12240	0,095	12484,8	0,092
<b>Dietas y desplazamientos</b>		0,000	0	0,000	0	0,000
<b>Tributos</b>		0,000	0	0,000	0	0,000
<b>Amortizaciones</b>	3819,01	0,031	3819,01	0,030	3819,01	0,028
<b>Provisiones impagados</b>		0,000	0	0,000	0	0,000
<b>Reciclaje</b>		0,000	0	0,000	0	0,000
<b>Varios consumibles</b>		0,000	0	0,000	0	0,000
<b>-</b>		0,000	0	0,000	0	0,000
<b>-</b>		0,000	0	0,000	0	0,000
<b>TOTAL OTROS G.TOS. ESTRUCTURA</b>	24.417	19,9%	24.829	19,3%	25.249	18,7%
<b>B.A.I.I.</b>	16386,13	0,13	19688,33	0,15	22967,12	0,17
<b>Ingresos financieros</b>		0,00		0,00		0,00
<b>Gastos financieros préstamo</b>	1002,5	0,01	1002,5	0,01	935,75	0,01
<b>-</b>		0,00		0,00		0,00
<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	1.003	0,8%	1.003	0,8%	936	0,7%
<b>GASTOS FIJOS</b>	73.780	60,1%	74.936	58,2%	76.271	56,4%

<b>Ingresos extraordinarios</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
<b>Gastos extraordinarios</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS</b>						
	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
<b>B.A.I.</b>	<b>15383,63</b>	<b>0,13</b>	<b>18685,83</b>	<b>0,15</b>	<b>22031,37</b>	<b>0,16</b>
<b>Impuesto s/beneficios</b>	<b>2307,54</b>	<b>0,02</b>	<b>2802,87</b>	<b>0,02</b>	<b>3304,70</b>	<b>0,02</b>
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>13076,08</b>	<b>0,11</b>	<b>15882,95</b>	<b>0,12</b>	<b>18726,66</b>	<b>0,14</b>
<b>RESULTADO NETO ACUMULADO</b>	<b>13076,08</b>		<b>28959,04</b>		<b>47685,70</b>	