



Trabajo Fin de Grado

PROYECTO: VIABILIDAD DE UNA EMPRESA ATV S.A.

Autor/es

Luis Javier Chueca Garcés

Director/es

Pedro Lechón Fleta

Facultada de Economía y Empresa/ Universidad de Zaragoza
Año:2014

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
Organización de la empresa	4
Situación del mercado	5
Clientes y público objetivo	5
Competidores	5
Canales de distribución.....	5
Análisis de mercado.....	6
Análisis de las variables del entorno general.....	8
Análisis Competitivo:	12
Análisis interno	16
DAFO	19
Identificación de los “Factores críticos del éxito”	20
Identificación de estrategias y acciones a desarrollar.....	21
Plan económico	22
BREAK-EVEN	22
ACTIVO.....	23
PASIVO.....	24
PERDIDAS Y GANANCIAS.....	25
CASH-FLOW.....	26
MARGEN BRUTO ANUAL	27
CALCULO DE VIABILIDAD.....	28
Plan de marketing.....	29
Descripción del mercado	29
Descripción del producto / servicio.....	30
Política de precios	32
Política de comunicación.....	33
Control del plan.....	37
Plan de contingencias	38
RRHH	39
Equipo directivo / socios.....	39
Organigrama	39
Plantilla y perfiles de cada uno de los componentes que la integran	40
CONCLUSIONES	41
Bibliografía.....	42

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto surgió tras la conversación con unos compañeros y la actual coyuntura, como la búsqueda de una salida laboral y personal. Las nuevas necesidades que van surgiendo en la sociedad debido al desarrollo tecnológico y al valor de los bienes de consumo que hoy nos rodean, nos llevaron a la idea de desarrollar un tipo de negocio que ofreciera como contraprestación algún tipo de producto financiero. La idea inicial consistía en la creación de una empresa que fuese intermediaria entre el comercio y las aseguradoras, siendo su principal objetivo ofrecer al consumidor final productos financieros y soluciones de aseguradora a un precio muy competitivo, pero ofreciéndoles en un primer lugar a los comercios tradicionales y online para que ellos pudiesen mejorar la calidad de sus productos, mediante un esmerado servicio postventa.

Desde mi punto de vista, además existe un nicho muy importante a explotar en este mercado ya que en mi vida diaria, como he mencionado anteriormente, he comprendido que los dispositivos de consumo que hoy todos llevamos con nosotros son de un coste muy elevado. Entonces parece lógico que las personas busquemos algún tipo de cobertura ante posibles riesgos. Otro aspecto clave en el desarrollo de este proyecto fue la movilidad urbana, que ha sufrido y sigue siendo un escenario de cambios constantes y evolución, ya sean con nuevas motocicletas de baja cilindrada, eléctricas o bicicletas urbanas, donde podríamos pensar que necesitaran en un futuro cercano una cobertura especial, como puede vislumbrar la nueva ordenanza municipal de Zaragoza.

Como todo proyecto, sería deseable sino centrásemos su desarrollo en un punto diferenciador, algo que no podemos definir pero debe ser el germen de una empresa exitosa. Buscando una solución más acorde con la sociedad actual, donde el dinamismo es la nota predominante, consideramos que la maquinaria óptima para ejecutar este proyecto podría ser un programa de puntos o bonificaciones. Queríamos desarrollar una idea parecida a la existente con productos, donde una empresa gestiona este programa de puntos para poner en contacto a la empresas de venta con el consumidor final. Quizá en nuestro país el ejemplo más cercano sea el programa de puntos TravelClub - de Air Miles SA- que ofrece soluciones de fidelización y de estudio de mercado mediante un programa de canje de puntos. Los beneficios para el consumidor final se traduce en bienes de consumo o viajes, mientras que genera un fallo añadido, para el que realmente, es su consumidor.

Aunque resulta muy difícil, tras todo el proceso de investigación y de gestación del proyecto, estableceríamos una relación entre puntos y dinero, que este caso por ejemplo se tratará de 50 céntimos equivaldría a un punto, al que a partir de ahora - y como explicaremos en el desarrollo del plan de marketing- haremos referencia como DOT. Nuestro beneficio, por acuerdo cerrado, vendrá determinado por el volumen de puntos que genere el establecimiento, adecuaremos unas tarifas de cuota variable mensual que nos deberán abonar. Deberemos explotar además otras necesidades que pueden surgir en este proceso comercial, generando un flujo de ingresos fijos. Deberán ser procedentes de actividades de publicidad, alquiler de los dispositivos electrónicos y software informático para la gestión y administración del programa, y en resumen un paquete de servicios que las empresas pequeñas o medianas puedan necesitar.

Crearemos una tarjeta física nominal, para que se le puedan cargar los puntos por cada compra realizada, poniendo a disposición una aplicación para dispositivos móviles donde podrán consultar sus puntos y realizar todo tipo de consulta o pagos. Es lógico que basemos nuestro desarrollo de negocio en una tecnología que lleva asentada mucho tiempo en otros países y que ahora empieza a asentarse en España, los chips NFC. A todo esto debemos sumarle el valor añadido que podemos ofrecer al apostar por una plataforma web totalmente adaptada a las necesidades, dinámica y con el motor principal radicado en las redes sociales.

De cualquier forma, una idea, un proyecto emprendedor no es nada sin la otra cara de la moneda, la viabilidad económica. Como a cualquier persona que haya pasado por este proyecto, nos surgió el problema de qué forma mercantil y jurídica debería tener la empresa. Después de hacer un estudio de ver cuál son nuestros objetivos y expectativas consideramos que la mejor opción es una Sociedad Anónima ya que en un futuro permite posibilidades de expansión y una mayor facilidad para obtener recursos financieros para posibles planes económicos futuros.

Organización de la empresa

Forma jurídica	Sociedad anónima
Razón social	ATV.SA
Fecha de constitución	1/1/2015
Fecha de inicio de la actividad económica	1/6/2014: ya que desde que creamos la idea hasta que se materializa hay un tiempo por medio donde debemos de realizar una serie de actividades como son la búsqueda de local, proveedores , clientes ...
Ubicación	Zaragoza. En un principio, ya que consideramos que se trata de una ciudad con un centro logístico importante y con una ubicación en la península enviable donde podríamos dar servicio a toda la península. No estableceríamos en un local céntrico con gran fachada para poder ser vistos y ofrecer un buen servicio.

Situación del mercado

Si tenemos en cuenta la definición clásica de mercado, es decir "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo"¹, nuestro mercado podría considerarse que está en crecimiento desde hace pocos años y cuyas posibilidades de crecimiento en la actualidad son muy altas. Esta información la hemos obtenido tras el análisis del sector obtenido del Centro de Balances del Banco de España (CBBE). Estos datos no han servido también para hacer un análisis comparado de ratios económicos y financieros de nuestro proyecto con la coyuntura actual².

Clientes y público objetivo

Nuestro negocio se basara en la fidealización de clientes y gestión de las necesidades de gestión y publicidad, con lo que irá dirigido a actividades y empresas donde los clientes- tanto en número como en rotación- sean un punto vital. Nuestro mayor activo será el conocimiento de sus hábitos de consumos, pautas de comportamiento y la carencia que pueden tener en ciertos productos financieros y coberturas como hemos mencionado con anterioridad.

Competidores

Anticipándonos al análisis competitivo de esta empresa hemos investigado tanto los competidores existentes como de los competidores potenciales. A nivel local no existen competidores que desarrollen el mismo tipo de actividad que la que proponemos. Sin embargo a nivel nacional, sí que hemos encontrado alguna empresa que sin ser un competidor directo por el tipo de trabajo que desarrolla, sí que puede suponer cierto nivel de competencia en algún segmento o convertirse en un competidor potencial una vez puesta en marcha nuestro proyecto. Además queremos potenciar, sin que sea un impedimento ni choque con la idea de crecimiento en el territorio nacional, la idea de

Posteriormente indicaremos los que tienen mayor peso y como se reparte la cuota de mercado actualmente en nuestro país, también desarrollaremos con mayor detalle el otro tipo de competidores a los que nos enfrentaremos. Estos son los que ya cuentan con programas propios de fidelización.

Canales de distribución

En nuestro contexto, un canal de distribución es el medio a través del cual mis productos van a llegar desde nuestra empresa hasta su consumidor final, ya que nosotros vamos hacer de intermediarios entre la entidad aseguradora y el comercio .

Ante la gran variedad de canales diferentes, la elección de uno u otro es clave para la actividad comercial de la empresa. Y aunque no existe una elección óptima, ya que

¹ **Stanton**, E. & Mc Graw Hill, W. (2007)

² En el anexo- tabla1.1-, recogemos toda la información de las cuentas anuales, datos laborales y otros indicadores económicos útiles.

todo depende del tipo de negocio, del mercado en el que trabaje y del tipo de programa existen criterios que ayudan a tomar un tipo de decisión u otra:

-El primero es la accesibilidad del canal de distribución para mí, el producto. Me debe ser fácil establecer contacto con el cliente, siendo las nuevas vías de comunicación las más dinámicas y flexibles.

-El segundo lugar, debería tener un cierto control sobre el cliente para saber de qué manera llegan mis contenidos al consumidor final, es decir, en este caso concreto deberé conocer bien a las empresas con las que voy a trabajar para poder asegurar que mis productos sean de manera adecuada.

Esto lo podemos llevar a cabo mediante un servicio ofrecido desde dos ámbitos, el consumidor final que podrá valorar el producto financiero mediante valoraciones en la página web o las aplicaciones móviles y por otro lado las valoraciones que obtengamos en gestión de los TPV.

-En tercer lugar, se deben de tener en cuenta los ingresos que la utilización de un canal u otro, va a proporcionar a la empresa, es decir conocer e identificar los costes que me provocaran. En nuestro caso además sabemos que se trata de un canal directo ya que vendemos directamente a los comercios, además de ser un canal corto y de relación vertical.

Análisis de mercado

Analizaremos mediante dos gráficos los principales competidores de la empresa, a modo de estudio sectorial o de mercado introductorio. Como competidores hemos seleccionado Air Miles, El Corte Inglés, Movistar y La Caixa.

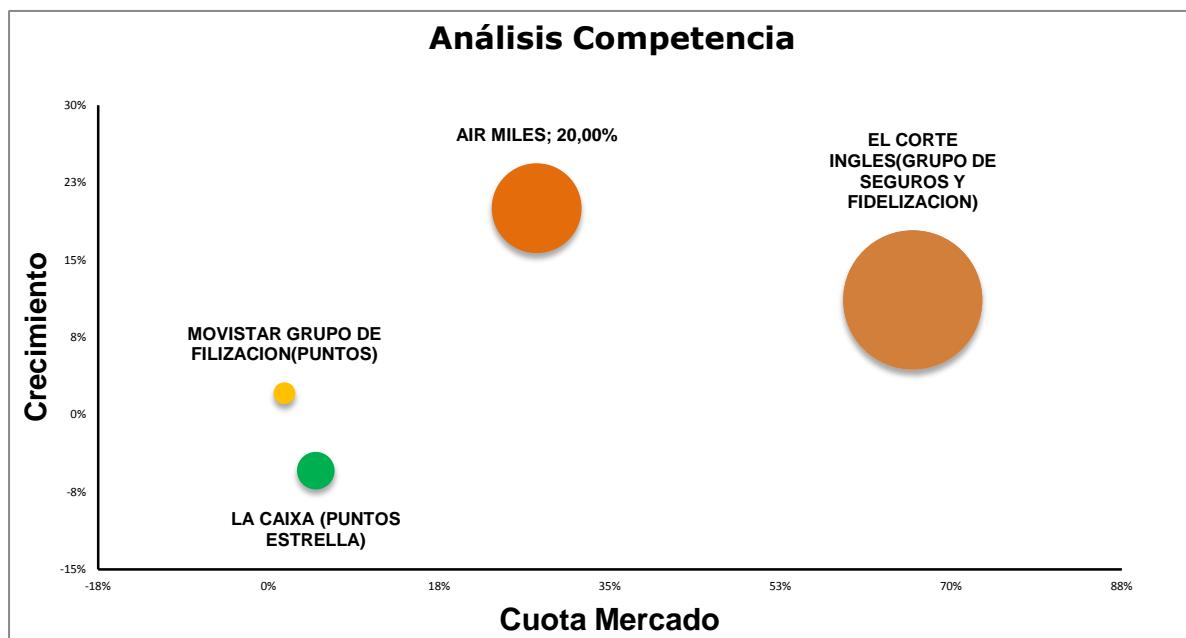
Para este análisis necesitamos las ventas de años anteriores, el beneficio y la cifra de activo de las empresas más importantes del sector, todos estos datos los hemos sacado de los balances de las respectivas empresas³.

	9,6%	1,20	11,5%
AIR MILES	9,6%	1,20	11,5%
EL CORTE INGLES(GRUPO DE SEGUROS Y FIDELIZACION)	7,8%	2,00	15,5%
LA CAIXA (PUNTOS ESTRELLA)	30,8%	1,28	39,4%
MOVISTAR GRUPO DE FIDELIZACION(PUNTOS)	20,0%	1,10	22,0%

³. Anexo balance.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} = \text{Margen} \times \text{Rotación}$$

EMPRESAS	Análisis Competencia					
	Ventas N	Ventas N-1	Beneficio	Activo	Cuota Mercado	Crecimiento
AIR MILES	60.000.000 000.000 €	50.000.000	5.750.000	50.000.000	27,5%	20,00%
EL CORTE INGLES(GRUPO DE SEGUROS Y FIDELIZACION)	144.210.000	129.789.000	11.200.000	72.283.000	66,1%	11,11%
LA CAIXA (PUNTOS ESTRELLA)	10.542.000	11.149.564	3.245.000	8.245.000	4,8%	5,45%
MOVISTAR GRUPO DE FIDELIZACION(PUNTOS)	3.523.124	3.452.214	705.152	3.200.000	1,6%	2,05%



Para hacer este estudio más detallado vamos a utilizar el esquema Dupont, que descompone la rentabilidad en sus dos componentes, margen y rotación. El margen mide la rentabilidad en ventas de la empresas, la rotación de activos totales, indica la eficiencia con la que la empresa ha utilizado sus activos para generar ventas. Observamos en las empresas competidoras que tenemos dos grupos, el primero que la rentabilidad está entorno a un 10%-20%, y La caixa que está entorno a un 40%. Estos datos vuelven a señalarnos que el nicho de mercado en el que estamos planeando entrar está en expansión y seguramente se mantenga así durante los próximos años. Se podría completar con otros ratios financieros del sector, que permitirían estimar los gastos de personal, la solvencia, productividad o la eficiencia, entre otros.

Rentabilidad económica	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia	Gráfico
Empresa	139,70%	147,69 %	156,84 %	166,68 %	175,86 %	184,75 %	
Sector	14,35%	10,79%	13,77%	13,26%	13,23%	13,15%	
Comparación	▲	▲	▲	▲	▲	▲	
Margen	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia	Gráfico
Empresa	27,75%	28,17%	28,95%	30,75%	34,36%	34,74%	
Sector	8,83%	10,30%	12,39%	11,44%	8,94%	10,79%	
Comparación	▲	▲	▲	▲	▲	▲	
Rotación	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia	Gráfico
Empresa	503,40%	524,34 %	541,75 %	542,01 %	511,78 %	534,99 %	
Sector	162,56%	104,80 %	111,21 %	115,91 %	147,99 %	123,08 %	
Comparación	▲	▲	▲	▲	▲	▲	

Adelantándonos al estudio del plan económico podemos hacer una comparación de la rentabilidad que hemos calculado, siempre suponiendo un escenario económico incierto, con la del sector. La siguiente tabla recoge nuestras previsiones para el año de creación y los 4 siguientes. En un primer vistazo comprobamos que la rentabilidad económica supera con creces a las de sector, aunque somos conscientes de que al tratarse de un plan de viabilidad y basarse en las expectativas que hemos formado, sabemos que estos datos son inciertos. Mientras que el margen se mantiene parejo entre la empresas y el sector y el punto diferenciados del esquema Dupont es nuestra gran diferenciación en cuanto a la rotación.

Análisis de las variables del entorno general

Llegados a este punto también he considerado una herramienta necesaria para conocer mejor el mercado al que vamos a intentar entrar, realizar un análisis más exhaustivo del entorno, tanto general como específico .

Como todos sabemos, el escenario económico actual quizá no sea el más adecuado para comenzar un nuevo proyecto vital y empresarial. La actual crisis económica ha llevado a las empresas y consumidores a una disminución de su demanda por la erosión en su confianza y en sus ingresos corrientes. En nuestro caso particular pretendemos que este hecho que en principio puede parecer un inconveniente sea un punto a favor y diferenciador de este proyecto. Aunque el consumo de las economías domesticas en los últimos año ha caído bruscamente vamos a intentar aprovechar esta coyuntura ya que he visto que las empresas están haciendo grandes esfuerzos

para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes. Quizá sea este el motivo de que nos hallamos decantado por la creación de una empresa cuyo principal activo era la fidelización de los clientes. En conclusión aunque el número de consumidores finales se haya reducido pienso de nuestro clientes potenciales -empresas comerciales- ha aumentado o al menos han aumentado las partidas destinadas a cumplir la función que nosotros desempeñamos.

De cualquier forma debemos pensar que también son estos momento de crisis donde una idea nueva, con calidad y diferente puede abrirse paso y ser aquella piedra filosofal en la que alguien con problemas puede apostar para salir de ellos, por ello lo que en principio constituye un problema a tener en cuenta debemos asumirlo como un reto. Sabemos que en un principio, tras el primer desembolso inicial, los márgenes serán bajos ya que intentaremos que el precio también constituya un elemento diferenciador siendo menor que el de la competencia que pudiese existir

También hemos considerado oportuno analizar otras variables relevantes que debemos tener en cuenta a la hora de articular el proyecto que estamos desarrollando. Para garantizar la viabilidad de dicho proyecto se deben tener en cuentas aspectos, como el lugar donde se ubica la empresa y donde queremos operar, el acceso a RRHH cualificados con la formación solicitada, servicios externo que podre necesitar para la gestión, ayudas económicas etc.

Variables jurídicas:

En lo referente a los problemas jurídicos que puedan surgir del desarrollo mi actividad como empresaria, surgen por un lado, los problemas derivados de la protección de datos y de la legislación vigente en España acerca de la regulación de esta como la existente a cerca de los productos financieros

Variable políticas:

Otra punto que debemos estudiar un poco más en profundidad son el conjunto de las variables económicas que pueden afectar al desarrollo de nuestra actividad económica durante los primeros momento del proyecto. Esto se debe a que igual que pueden constituir un problema pueden constituir oportunidades que debemos tener en cuenta. Además deberé estar informada permanentemente sobre ventajas que puedo disfrutar debido a la aprobación de nuevas leyes y reglamentos en la regulación de la tributación de las Sociedades Anónimas en España.

Variables económicas:

Por otro lado, también debemos tener en cuenta cual es la influencia que tiene la coyuntura económica y su evolución a lo largo del tiempo sobre el proyecto que se va a llevar a cabo. Para ello es necesario tener un conocimiento coyuntural de la situación económica, tanto en España como en el resto de países europeos donde se va a operar, así como el de los principales países a nivel europeo para de este modo, dibujar un marco más amplio en la evolución futura de mi idea en la creación de esta productora. Para este análisis coyuntural, debo recurrir a los cuadros macroeconómicos, boletines y publicaciones de organismos oficiales del gobierno español, y organismos públicos, así como el de los organismos europeos. También se puede apoyar el estudio en publicaciones de organismos privados, ya que toda esta

información es, hoy en día, muy accesible y comprensible (Instituto Nacional de Estadística)

Ayuda Gobierno de Aragón:

Subvención para el establecimiento como trabajador autónomo

Destinada para aquellos emprendedores que generen su propio empleo estableciéndose como trabajadores autónomos o por cuenta propia.

Importe:

- a) 3.000 para desempleados en general.
- b) 4.000 euros para jóvenes desempleados menores de 30 años y personas desempleadas mayores de 45 años.
- c) 6.000 euros para desempleados con discapacidad y mujeres víctimas de violencia de género.

Variables Socio- Demográficas:

Buscaremos sobre todo implantar el sistema de puntos en negocios o cadenas comerciales que tengan un alto volumen de movimiento. También nos centraremos en el continuo desarrollo que la actual generación está viviendo con la tecnología, intentaremos explotar mercados en los que sabemos que hay un potente crecimiento debido a los cambios a los que actualmente está viviendo la sociedad.

Nos centraremos en establecimiento donde haya un alto grado de ventas, como pueden ser cadenas de ropa del grupo Inditex, también entraremos en el mundo de las aplicaciones móviles.

Trataremos de explotar el "boom" de las redes sociales, ya que fomentaremos el desarrollo de estas a través de concursos, con el fin de conseguir nuevos clientes. Ya que las personas cada vez gastan su vida en crear su perfil on-line. Esto lo aprovecharemos como matiz diferenciador de otros programas de puntos.

Variables Tecnológicas:

Gracias a las aportaciones del capital propio que como autónomo realizaré y a los fondos ajenos de los que haré uso, creo que se superan los obstáculos técnicos, ya que se pueden comprar todos los objetos necesarios que hacen falta para trabajar en la empresa. En nuestro caso particular el desarrollo tecnológico del proyecto será clave. Ya que debemos desarrollar una serie de aplicaciones para móviles, tabletas o ordenadores.

También desarrollaremos TPV especiales para que en los negocios que se acojan a nuestro sistema, vean reducido sus costes fijos y con el propio TPV actualice todos los datos del cliente.

En la sede principal la tecnología deberá ser puntera para poder explotar todos nuestros recursos y poder atender a nuestros clientes de la manera que se corresponde.

Variables culturales:

Dentro de nuestro negocio deberemos hacer un estudio de los gustos y aspectos culturales del nicho de mercado que se vaya a explotar. Para ello se vuelve a disponer de fuentes externas de información, como pueden ser, publicaciones de organismos públicos y privados que llevan a cabo encuestas y boletines, o bien recurrir a su propia

experiencia e información que haya podido recabar mediante su experiencia laboral previa o mediante la realización de encuestas.

Además nosotros como emprendedores, debemos conocer los gustos y aspectos culturales del nicho de mercado que sé que quiero explotar. Nuestra juventud, que en otros aspectos puede suponer un problema, ahora deberá ser una virtud ya que deberemos indagar en aspectos de la vida cotidiana y diaria. De cualquier modo también sé que para ello dispongo de fuentes externas de información, como pueden ser, publicaciones de organismos públicos y privados que llevan a cabo encuestas y boletines, aunque recurrir a mi propia experiencia e información que he podido recabar mediante mi experiencia laboral previa o la que puedo conseguir yo misma mediante la realización de encuestas siempre me va a resultar más útil y comprensible.

Otras variables:

Además de todo lo anterior para el correcto desarrollo de la iniciativa deberían estudiarse o tenerse en cuenta otro conjunto de variables que a pesar de no tener una influencia directa sobre el beneficio potencial del negocio, sí que podrían a la larga reducirlo.

Estudiar la competencia que exista para cada producto que se va a ofrecer y en cada lugar que se vaya a ofrecer. Como podremos observar en el Análisis Externo del mercado.

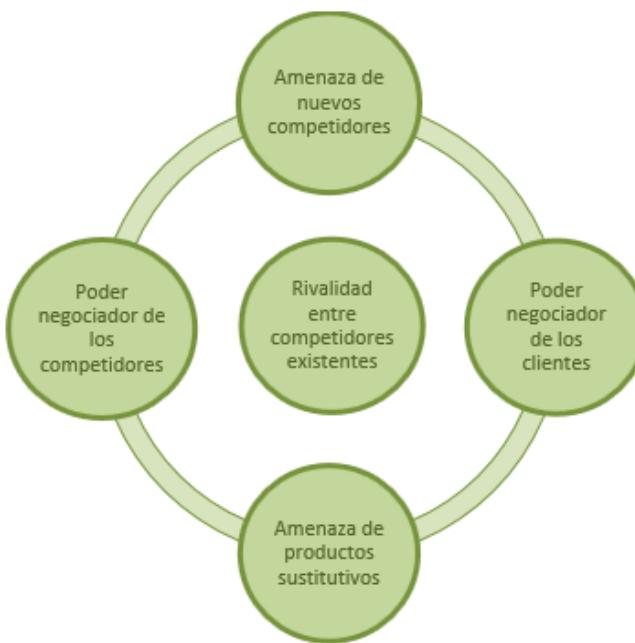
Por último, me gustaría comentar que existen otra multitud de pequeños detalles que podríamos incluir en un cajón de sastre de pequeños elementos que afectarán a los beneficios futuros. Algunos de ellos los tenemos presentes por nuestra experiencia en el sector y la actividad pero siendo sinceros sé que seré consciente de la mayoría en el transcurso del día a día de la empresa.

Este tipo de negocio se encuadra en la fase de crecimiento del mercado. Es decir, las posibilidades de crecimiento son mayores ya que utilizaremos las tecnologías más modernas.

Análisis Competitivo:

El entorno de la empresa, es el entorno inmediato que nos rodea, y está formado por el conjunto de factores que afectan de modo particular a las productoras y emisoras del sector radiofónico.

Nuestra empresa debe tener información desde el principio sobre estas fuerzas o factores, para poder analizar la evolución del sector y conocer los cambios que se están produciendo, para poder tomar las medidas oportunas.



Para Porter la competencia en un sector, va más allá de los simples competidores y, por ello, analiza cinco fuerzas competitivas que actúan sobre cada sector:

1. Grado de rivalidad entre los competidores existentes.
2. Amenza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenza de productos sustitutivos.
4. Poder negociador de los proveedores.
5. Poder negociador de los clientes.

Barreras de entrada y salida: En el sector fidealización de clientes, las barreras no son muy altas, ya que una empresa recién llegada no espera una fuerte represaría por parte de las ya establecidas, por lo tanto la amenaza de ingreso de las nuevas empresas o autónomos en el sector será alta. En nuestro caso las barreras que debemos tener en cuenta son las siguientes:

- Existencia de nueva unidad de escala. En este sector puede darse que, las grandes competidores ya establecidas hayan conseguido disminuir los costes unitarios por producto en gestionar un amplio volumen de negocio. Esto puede ser debido a la alta inversión que realizan en costes fijos como locales, elementos técnicos, TPV, programas de gestión, etc. De cualquier forma en nuestro caso tampoco constituye un verdadero problema ya que el coste fijo de nuestro proyecto es bajo y el coste variable casi inexistente limitándose únicamente algún componente técnico o de gestión.
- Necesidades de capital. Otro problema al que pueden enfrentarse nuestro plan de negocio que quiere establecerse en el sector, y más si es pequeño como en nuestro caso, son las fuentes de financiación ajena o externa, ya que en el caso de grandes empresas estos recursos están menos limitados que a los empresarios individuales o Pymes. Esto se debe a las fuentes externas de las que cada tipo de empresa puede hacer uso, pero en nuestro caso queda casi exclusivamente a la obtención de líneas de crédito, préstamos y descuento de efectos comerciales que podré llevar a cabo en las cajas y bancos, al menos al principio del proyecto.
- Las demás barreras tradicionales a las que podrían enfrentarse otras empresas de otros sectores, las referentes a diferenciación del producto, coste de cambio de proveedores, o las barreras políticas no poseen un gran peso en el sector de servicios post-venta que ofrecemos, donde quiero operar por la propia naturaleza de los servicios que ofrecemos y contenidos que desarrollaré.

Posibles nuevos competidores: En el sector en el que intentamos introducirnos , como hemos mencionado anteriormente es un mercado en expansión, los beneficios creemos que serán altos, con lo cual si que puede haber posibilidad de la entrada de nuevas empresas, sin embargo creemos que contamos con un proyecto que ofrece un fuerte componente diferenciador por ello la competencia no será muy fuerte debido a la entrada de nuevos competidores, aunque entre las empresas ya establecidas, sí que habrá una competencia más fuerte para ganar una mayor cuota de mercado. Por ello una vez establecida nuestra empresa la preocupación no vendrá tanto por nuevos competidores sino por intentar aumentar y arrebatar cuota de mercado a las grandes compañías como AIRMILES.SA, ya asentadas desde hace un mayor tiempo y que por ello gozan de una cartera de clientes, una reputación, un conocimiento más detallado de los entresijos de este mercado, etc.

Poder de negociación de los clientes: Llegados a este punto debemos analizar el grado de concentración y de poder que tendrán nuestros clientes en las decisiones de la empresas. Para ello deberíamos tener en cuenta los siguientes puntos:

- El grado de concentración de los compradores -las empresas comerciales que hagan uso de nuestros servicios- y el volumen de sus compras en relación con mis ventas totales. El grado de concentración al principio será escaso ya que solo trabajaremos con unos pocos comercios, sin embargo, ha medida que

nuestro proyecto vaya creciendo el grado de concentración será dispersando en medida que trabajemos con mas.

- La importancia del comprador final que le van a comprar a nuestros clientes, ya que depende de la fidealización de nuestro programa, esto dependerá de la importancia que otorgue nuestros clientes a sus clientes finales, es decir si la fidelización de estos últimos es un aspectos clave para los objetivos y beneficios de la empresas con las que vamos a trabajar nuestros activos ganaran un valor a sus ojos, con lo cual se convertirá en un producto indispensable para ellos. Es aquí donde nos podemos hacer con una posición dominante sobre ellos.
- La importancia que nuestros servicios de fidelización tengan para la imagen corporativa sobre la empresa que vendemos los programas tengan para la calidad de los contenidos y emisores de nuestros compradores. También es relevante tener este aspecto en cuenta, ya que si obtenemos un producto de calidad o que sea muy valorado por el cliente final al que vamos dirigidos, los datos de audiencia de nuestros compradores puede aumentar. Esto es un punto positivo para la negociación futura sobre las condiciones . Algunos de los ejemplos que podemos mencionar son la tarjeta de fidelización de Ikea o El Árbol.
- La diferenciación de los productos. Igual que en el punto anterior, cuando el público sea capaz de valorar y distinguir nuestro programa sobre otros de la competencia, las recompensas ofrecidas. Normalmente los servicios tradicionales recompensan por medio de productos, descuentos o viajes, mientras que nuestro servicio seria por medio de servicios financieros. Esto quiere decir que a mayor diferenciación menor será la presión que podrá ejercer el cliente ante la distribuidora.
- La posibilidad de integración vertical hacia atrás. En este aspecto no podemos encontrar problemas ya que los propios clientes ,no pueden realizar ellas mismas contenidos parecidos a los que nosotros ofertamos, con lo cual podríamos ser expulsados del mercado. Debemos intentar siempre realizar un servicio de alta calidad muy diferenciado para los comercios que nos permita ser una fuente principal para las empresas del sector y forjarnos de este modo una reputación y nombre propio entre la competencia .

Posibles estrategias de respuesta de los competidores: Ante la entrada de nuestra agencia de servicios financieros en el mercado, al tratarse de un tipo de estructura cercana al de competencia perfecta o competencia monopolística, las estrategias o represalias esperadas serán casi nulas por eso no merece la pena darle más importancia de la que realmente tendrá. Esto se debe, además de la estructura de mercado, en el pequeño tamaño de nuestros competidores.

Poder de negociación de los competidores: El poder de negociación que tengan nuestros competidores será escaso, ya que como hemos mencionado anteriormente, buscamos diferencianos, ofreciendo otro tipo de servicios.

- El grado de concentración del sector de los proveedores. En este aspecto no hay problemas ya que para la realización de nuestros contenidos, casi no hacemos uso de ningún servicio externo, únicamente y de forma puntual

pueden ser utilizados como fuente de información agentes externos. Por ello esto no representa un problema para el desarrollo del proyecto.

- Que no existan productos sustitutivos para la venta en su sector. Por la misma razón que en el apartado anterior la amenaza de que no existan productos sustitutivos en el sector de la fidelización de clientes, carece de peso, y no presenta ningún tipo de problema. Solo cabría mencionar los propios programas de fidelización que hagan las propias empresas a las que nos queremos dirigir .
- Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costes elevados por cambio de proveedor. En este caso, no existen muchas empresas que ofrezcan nuestros servicios, debido a ello, el cambio de terminales y programas informáticos supone un elevado coste .

Variables del Entorno Próximo.

- Clientes potenciales: Empresas ofrezcan servicios de fidelización ya sea tanto a nivel regional o estatal .
- Proveedores: Agencias de servicios informáticos que nos faciliten los posibles programas informáticos necesarios para llevar a cabo los servicios ofrecidos, como pueden ser la propia página web o el programa interno.
- Agencias aseguradoras que nos faciliten los seguros financieros, para el desarrollo nuestro servicio.
- Competidores: Las propias empresas que elaboren ellas mismas programas de contenidos similares al nuestro. Competidores a gran escala como AIRMILES SA., que aunque no ofreciendo los mismo servicios que nosotros si que son un fuerte competidor.
- Otras variables: Únicamente mencionar colaboradores a los que se podría acudir en ciertos momentos para el desarrollo de los servicios, lo cual podría dotar al producto de un rasgo diferenciador para los clientes. Además incluimos la posibilidad de realizar contenidos en otros idiomas, incluso dependiendo del lugar donde se vaya a realizar nuestro servicio, realizarlo completamente en inglés o los posibles dialectos que se hablan en España.

Análisis interno

Factores Humanos. El emprendedor y los becarios.

Este es en el fondo el eje fundamental de esta iniciativa. El papel que se juega desde la sede de la empresa, tanto como yo como el equipo, es la consecución del éxito. Debo ser el encargado de la realización de casi todas las actividades de mi empresa, como si de un hijo recién nacido se tratase, buscando el sustento que le permita desarrollarse, crecer y establecerse fructíferamente.

El resto de los factores humanos, aunque sean importantes, no son factores decisivos ya que dependiendo de variables como salario, disponibilidad, experiencia, etc. Pueden ser sustituidos o reemplazados. De todos modos quiero recalcar el papel que pueden jugar los becarios y los jóvenes en prácticas a los que pretendo recurrir tanto para enriquecer su experiencia laboral y formación como para el enriquecimiento de los contenidos y de mi propia experiencia.

Factores Técnicos.

Aunque son necesarios e imprescindibles, no son fundamentales ya que si por problemas de financiación no fuesen recursos propios, para la elaboración de los contenidos siempre se podría recurrir a ellos mediante otras formas como acuerdos de uso, alquileres, etc. No quiero desglosar en este punto mucho más sus características y componentes porque lo haré en detalle posteriormente.

Factores o capacidades comerciales.

Se hará hincapié en este punto porque el conocimiento del producto en los ciudadanos es un factor decisivo para maximizar el beneficio de este proyecto. Para ello se pondrá en marcha una fuerte campaña en publicidad, tanto en otros medios como en internet además de intentar contar con algún colaborador fácilmente reconocible por la población. Todos estos aspectos serán estudiados posteriormente en otros puntos de este mismo proyecto.

Esta importancia la plasmo en el organigrama de la empresa, que mostraré en puntos posteriores de este guión, donde esta función queda reflejada en un jefe comercial o de ventas. De sobra sabemos que en la actualidad puedes contar con el mejor producto del sector pero si el cliente desconoce que lo posees todo nuestro esfuerzo cae en el olvido.

Factores financieros.

Tienen una gran influencia, y en este aspecto sí que podemos encontrar problemas por los ya conocidos problemas de financiación a los que suele enfrentarse las pequeñas empresas así como los autónomos. En mi caso concreto, para hacerme una idea real de lo que supondría este aspecto he investigado los productos que las cajas locales, que me son más cercanas, ofrecen a los emprendedores, pero nos hemos encontrado con el inconveniente que en nuestra región las entidades financieras nos tienen un plan de ayuda a jóvenes emprendedores. Tenemos otra posibilidad que son los planes de ayuda al desarrollo del Gobierno de España, como son las Líneas ICO. He escogido uno de los grandes bancos de nuestra región como es Ibercaja del Grupo. En concreto quiero hacer mención a préstamo primera empresa.

PRÉSTAMO PRIMERA EMPRESA

Este préstamo atiende la necesidad de inversión que se les plantea a nuevos emprendedores en el inicio de su actividad económica (necesidad de instalaciones, bienes de equipo, capital circulante para hacer frente a los pagos y desfases entre cobros y pagos). También es adecuado para casos de diversificación, en los que se crean nuevas ramas de negocio.

Las garantías solicitadas pueden ser de carácter personal o hipotecario.

La empresa puede optar por un tipo de interés fijo para toda la duración del préstamo o un tipo de interés variable que comprenderá un periodo fijo inicial y un periodo variable referenciado al índice Euribor.

VENTAJAS

Adeuar el tiempo de financiación a las expectativas de generación de recursos de la empresa. Pudiendo optar a un periodo de carencia.

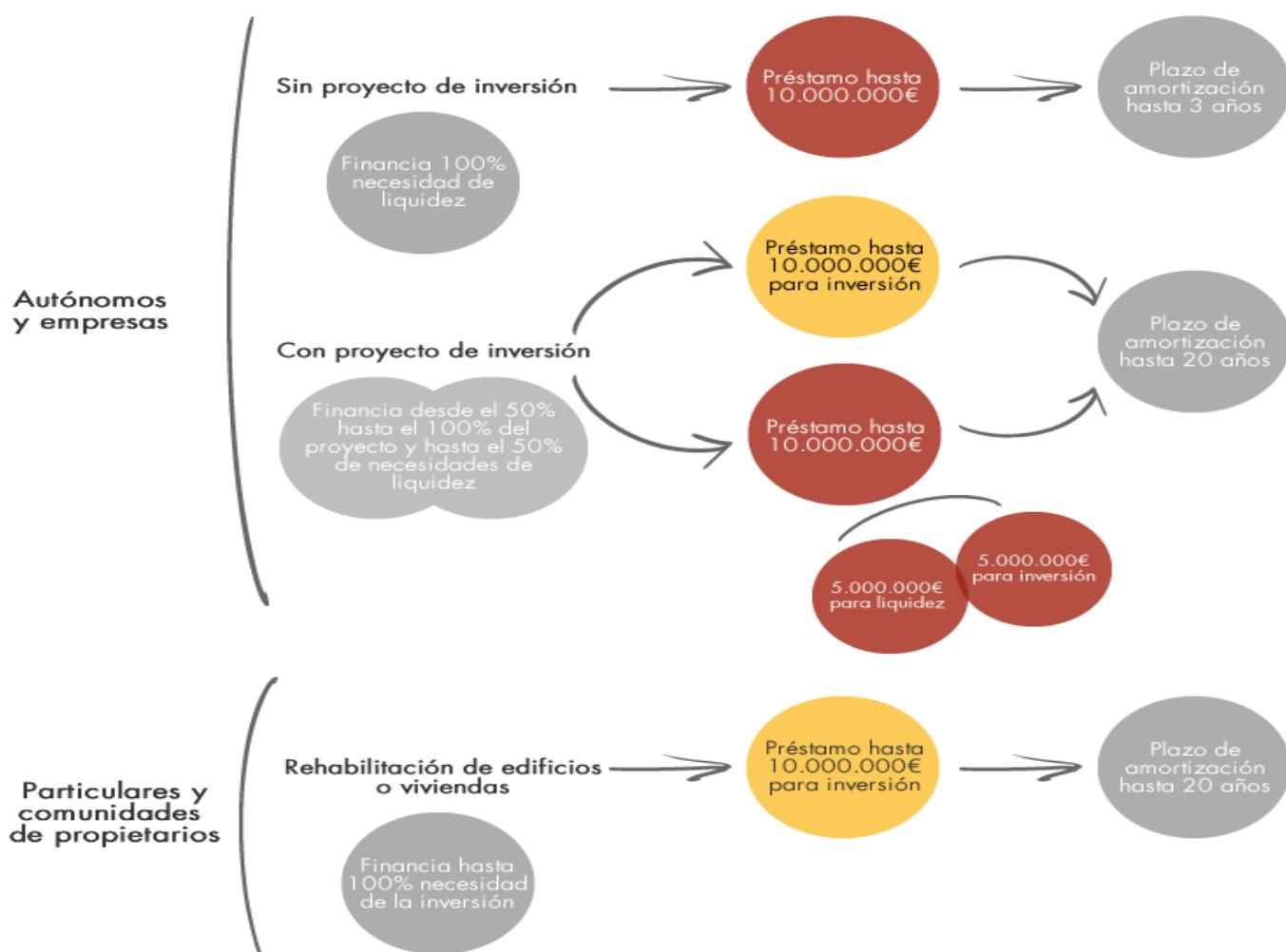
Posibilidad de financiar hasta el 100% de la inversión (teniendo en cuenta la existencia de un límite máximo).

Gratuidad de comisiones de amortización o cancelación, facilitándole el adaptar sus pagos al crecimiento de sus ingresos.

Elección de tipo de interés fijo (no asumiendo fluctuaciones de mercado) o variable (ajustando el coste financiero a la situación real del mercado en cada periodo de revisión)

ICO Empresas y Emprendedores 2014

LÍNEA ICO EMPRESAS Y EMPRENDEDORES 2014



Financiación orientada a autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras, que realicen inversiones productivas en territorio nacional.

También pueden solicitar financiación con cargo a este producto, particulares y comunidades de propietarios exclusivamente para la rehabilitación de sus viviendas. La tramitación de las operaciones se realiza directamente a través de las Entidades de Crédito.

Capacidades de gestión.

El tamaño de mi iniciativa y el volumen de negocios que he estimado, al menos en el comienzo de mi actividad, no derivada en una gran complejidad en la gestión de las actividades o el de los flujos económicos generados. En cualquier caso en este último aspecto o en otros como el ámbito comercial sí que pueden necesitar en algún momento recurrir a empresas especializadas, ya que en la actualidad ofrecen unos precios muy competitivos, para ayudar en un comienzo al engrasado de la maquinaria de esta idea.

Por mencionar simplemente algunos de los que consideró que han llamado mi atención de una forma más

pronunciada ha sido GPI asesoría Online que ofrece un servicio de un coste real de 25 euros al mes para



autónomos y que ha sido analizada y recomendada por El Economista. Por el contenido de su página web, y tras establecer contacto con ellos directamente, me parece que sería una estupenda herramienta por lo menos en un comienzo sin que ello conlleve un aumento de los gastos muy importante. Esto únicamente es un ejemplo de la gran oferta a las que puedo acceder en la actualidad a un coste ínfimo y que, sin embargo, puede dejarme dedicarme a lo que realmente me ocupa- la realización de los programas- delegando ciertos aspectos a terceros.⁶

4 6 Al visitar esta asesoría online se recogen cuáles son sus servicios, así como la experiencia en este campo que poseen.

**DAFO**

ANALISIS DE LOS FACTORES INTERNOS	
<u>FORTALEZAS</u> <ul style="list-style-type: none">-Dinamismo: al ser una empresario recién graduado cuento con una formación actual y conozco los gustos y necesidades actuales.-Productos y aplicación con contenidos muy valorados por los usuarios.-Producto innovador y muy competitivo respecto a otras productos más grandes y conocidos.-Localización y conocimiento del producto; Al conocer personalmente el lugar donde se va a concentrar la mayor parte de mi trabajo .	<u>DEBILIDADES</u> <ul style="list-style-type: none">-Falta de experiencia empresarial, desconocimiento en ciertos aspectos técnicos.-Dificultad de encontrar financiación.-El material técnico y local quizá no sea el más adecuado para cada trabajo ni es el más moderno.-Ausencia en un principio de clientes importantes y conocidos ya que mi distribución se hace a pequeñas empresas, sobre todo al comenzar.-Desconocimiento de precios, márgenes, datos relevantes del mercado .
ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS	
<u>OPORTUNIDADES</u> <ul style="list-style-type: none">-Aprovechar la ley aprobada que ayuda a los autónomos para jóvenes emprendedores. Real Decreto-ley 4/2013,(BOE núm. 47de sábado 23 de febrero de 2013), explicada y desarrollada en otro punto del trabajo.-Ser estudiante de UNIZAR donde se ofrecen prácticas, me permite conocer la función de los becarios en prácticas, poder acceder a su bolsa de prácticas mediante acuerdos.- Al ser una idea innovadora, existen muchas posibilidades de explotarla.- Al existir nuevos formatos de tecnología las posibilidades de desarrollo se expandir, para facilitar el uso de aplicaciones a los usuarios.	<u>AMENAZAS</u> <ul style="list-style-type: none">-Actual crisis económica, recorte por parte de las ayudas económicas a jóvenes emprendedores.-Existencia de productos similares a los que propongo más conocidos y consolidados.-El hecho de que los usuarios no lleguen a conocer en qué consiste a 100% el producto, pese a la publicidad hecha.-Coste de la publicidad y labor de difusión elevado .

Identificación de los “Factores críticos del éxito”

El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. Propone establecer los factores críticos del éxito entrevistando a los ejecutivos de más alto nivel en el negocio y preguntándoles que hace falta para ser exitoso en ese negocio. A partir de sus respuestas se establecen objetivos, medidas de desempeño y metas (Rockart, J. F. (1979)).

Área / Operaciones	Descripción de los Factores Críticos del Éxito	Importancia	
		Presente	Futura
Comercial	Comunicación, rápida, dinámica con nuestros clientes	Facilitar la difusión de los contenidos de los que ya disponemos.	Adecuación a los nuevos canales de distribución.
Gestión	Claridad en el alcance y metas del proyecto	Desarrollar un proyecto claro y conciso de la distribuidora.	Adecuación a los objetivos futuros y nuevas metas que se quieran conseguir.
Comercial	Grado de participación del cliente.	Involucrar a las empresas en el formato y realización de los contenidos.	Que estas ayuden al desarrollo y estudios de nuevos Productos.



Identificación de estrategias y acciones a desarrollar

Análisis de los Factores Externos	Análisis de los Factores Internos
<p>Aprovechar Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">-Realización periódica por parte de los becarios de encuestas a usuarios, sobre el servicio, etc.-Tener contacto con jóvenes emprendedores para poder crecer conjuntamente.-ATV .S.A, hará contactos con diversas universidades del mundo para poder tener siempre oportunidad de estar en la bolsa de prácticas de estas y de este modo tener facilidades para encontrar clientes en dichos lugares.-Se promocionará en las universidades, bares, tiendas, para hacer atractivo el producto, para que sean los jóvenes usuarios quienes aprovecharse del producto.	<p>Potenciar Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">-Intentar que todas las colaboraciones sean de forma gratuita mediante actividades de formación, intercambio, concursos, etc.-Hacer una página web, con contenidos atractivos y secciones que permitan la participación de los usuarios.-Crear canales de participación en las principales redes sociales, que sirva como vía con la audiencia para crear una imagen atractiva.-Trataremos de expandir nuestro modelo de negocio al extranjero, primero a países cercanos y potenciales y posteriormente a los demás países. Trataremos de instalarnos en extranjero mediante franquicias o colaboraciones.

Plan económico

BREAK-EVEN

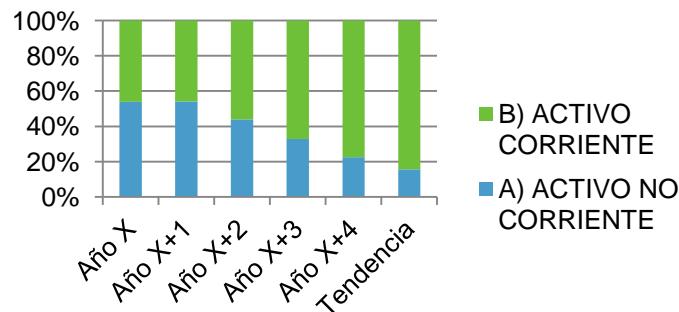
Aunque en la teoría podría parecer asequible el cálculo de umbral de rentabilidad, haciendo la relación entre los costes fijos y el margen por producto, en la práctica he tenido bastantes problemas para encontrar un análisis que me parezca razonable. Como veremos a continuación en el cuadro de flujos de caja, y con los precios que he estimado después de hablar directamente con aseguradoras y comerciales que en la realidad conozco para establecerlos, he llegado a las siguientes conclusiones. Puedo considerar como costes fijos anuales para el año 1, de 97.000€ (8060,07euros mensuales) que se verán actualizados con nuestras previsiones año tras año, ya que eso es una previsión del gasto base para un ejercicio económico. En cualquier caso sé que si el volumen de negocios es alto, también tendremos que tener los cambios en el mercado que se podrán dar un sobre coste.

Por otro lado, quizá el más problemático y difícil de estimar sea el margen, es decir la diferencia entre el precio que debo establecer y el coste variable por cada programa venido. Llegados aquí debo hacer una matización importante, cuando hable de cantidades vendidas no lo haré sobre un producto físico sino de paquete- que consistirá en el TPV, publicidad en la web y software y la parte proporcional de los salarios-, lo cual facilitará la comprensión y me permitirá, por mi parte unos valores medio para cuantificar su valor. Como he propuesto anteriormente que haré otros contenidos de forma conjunta a los programas para asegurar un flujo de ingresos más estable en el tiempo, cada acuerdo con empresas para adoptar el programa de fidelización de clientes ,aproximadamente 900€. Además debemos recordar que precisamente es saber adaptar nuestro precio al cliente y la situación una de las ventajas que vamos a intentar potenciar. tomando además por bueno para el primer año un margen que refleja el cuadro, que se expone posteriormente en este trabajo, el umbral de rentabilidad se situará en la realización de unos 16 contratos mensuales, recordando de nuevo la dificultad de realizar una estimación real y aproximada.

ACTIVO

BALANCE	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
A) ACTIVO NO CORRIENTE	29.671	25.343	21.014	16.686	13.107	8.629
I Inmovilizado intangible	2.250	1.500	750	0	0	-900
II Inmovilizado material	27.421	23.843	20.264	16.686	13.107	9.529
III Inversiones inmobiliarias	0	0	0	0	0	0
IV Inversiones en empresas del grupo largo plazo	0	0	0	0	0	0
V Inversiones financieras largo plazo	0	0	0	0	0	0
VI Activos por impuesto diferido	0	0	0	0	0	0
B) ACTIVO CORRIENTE	25.446	21.562	26.755	34.222	45.330	46.391
I Activos no corrientes mantenidos para venta	0	0	0	0	0	0
II Existencias	0	0	0	0	0	0
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0	0	0	0	0	0
IV Inversiones en empresas del grupo corto plazo	0	0	0	0	0	0
V Inversiones financieras corto plazo	0	0	0	0	0	0
VI Periodificaciones a corto plazo	0	0	0	0	0	0
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	25.446	21.562	26.755	34.222	45.330	46.391

Evolución del activo



Si realizamos un análisis por masas patrimoniales comprobamos que en el lado del activo, el inmovilizado material supone la partida más importante. Este recoge el valor de los bienes que debemos adquirir en el momento inicial. En el año 0, 27,421€ corresponden al inmovilizado material y el resto a inmovilizado intangible. En el anexo hacemos un estudio pormenorizado de cada elemento que lo compone, con su vida útil, valor residual, etc. La tendencia que se puede observar es que su valor se va reduciendo ya que no consideramos hacer inversiones en los primeros años de la empresa. En este análisis económico de viabilidad hemos tenido en cuenta que la empresas operara si stock (aunque tenemos algún TPV en stock) y por simplificar se considera que todas las operaciones se realizan al contado.



PASIVO

	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
A) PATRIMONIO NETO	40.713	43.145	45.206	49.597	58.437	59.990
A1) Fondos Propios	40.713	43.145	45.206	49.597	58.437	59.990
I Capital	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
II Prima de Emisión						SIN DATOS
III Reservas	26.840	26.840	26.840	26.840	26.840	26.840
IV Acciones y participaciones en patrimonio propias						SIN DATOS
V Resultados de ejercicios anteriores						SIN DATOS
VI Otras aportaciones de socios						SIN DATOS
VII Resultado del ejercicio	11.873	14.305	16.366	20.757	29.597	31.150
VIII Dividendo a cuenta						SIN DATOS
IX Otros instrumentos de patrimonio neto						SIN DATOS
A2) Ajustes por cambios de valor						SIN DATOS
A3) Subvenciones y donaciones recibidas	0	0	0	0	0	0
B) PASIVO NO CORRIENTE	3.760	2.563	1.310	-0	-0	-1.498
I Provisiones a largo plazo						SIN DATOS
II Deudas a largo plazo	3.760	2.563	1.310	-0	-0	-1.498
III Deudas con empresas del grupo a largo plazo						SIN DATOS
IV Pasivos por impuesto diferido						SIN DATOS
V Periodificaciones a largo plazo						SIN DATOS
C) PASIVO CORRIENTE	1.145	1.198	1.253	1.310	0	328
I Pasivos vinculados con activos no corrientes						SIN DATOS
II Provisiones a corto plazo						SIN DATOS
III Deudas a corto plazo	1.145	1.198	1.253	1.310	0	328
IV Deudas con empresas del grupo a corto plazo						SIN DATOS
V Acreedores comerciales a pagar						SIN DATOS
VI Periodificaciones a corto plazo						SIN DATOS

Si hacemos un análisis por masas patrimoniales comprobamos que la estructura es adecuada, ya que comprobamos que la solvencia y la garantía de nuestro proyecto presenta unos niveles muy adecuados. Esto de todas maneras se comprueba con el análisis económico por medio de los ratios, los cuales se pueden consultar en el anexo de este trabajo.



PERDIDAS Y GANANCIAS

PERDIDAS Y GANANCIAS	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
1 Importe neto de la cifra de negocios	216.000	224.640	235.872	252.383	277.621	286.599
2 Variación de existencias	0	0	0	0	0	0
3 Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0	0	0	0
4 Aprovisionamientos	96.000	100.800	105.840	112.190	120.044	124.818
5 Otros ingresos explotación	0	0	0	0	0	0
6 Gastos de personal	68.112	70.155	72.260	74.428	76.661	78.734
7 Otros gastos de explotación	26.205	23.728	24.203	24.445	24.689	23.960
8 Amortización del inmovilizado	4.329	4.329	4.329	4.329	3.579	3.729
9 Imputación de subvenciones inmovilizado						SIN DATOS
10 Excesos de provisiones						SIN DATOS
11 Deterioro y resultado enajenaciones inmovilizado						SIN DATOS
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	21.354	25.628	29.241	36.991	52.649	55.359
12 Ingresos financieros						SIN DATOS
13 Gastos financieros	248	197	145	90	32	-19
14 Variación valor razonable instrumentos financieros						SIN DATOS
15 Diferencias de cambio						SIN DATOS
16 Deterioro y resultado enajenaciones instr. financ.						SIN DATOS
B) RESULTADO FINANCIERO	-248	-197	-145	-90	-32	19
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	21.107	25.431	29.096	36.902	52.617	55.378
17 Impuesto sobre beneficios	5.277	6.358	7.274	9.225	13.154	13.844
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	15.830	19.073	21.822	27.676	39.463	41.533
Dividendos	3.958	4.768	5.455	6.919	9.866	10.383
Beneficios retenidos	11.873	14.305	16.366	20.757	29.597	31.150

Observamos que en el cuadro de pérdidas y ganancias tenemos una tendencia alcista ya que el beneficio antes de intereses e impuestos (BAI), esto se debe a que los gastos año tras año son contenidos y los ingresos crecen con mayor proporción. A partir del resultado de explotación le quitamos los intereses (gastos financieros) con los que nos dará el BAI. A partir de aquí le restamos los impuesto y tendremos como resultado el BDI, lo que nos da el resultado del ejercicio que se ve incrementado con el paso de los años.



Umbral de rentabilidad (unidades mensuales)	16 unidades	→	0,5UNIDADES/DIA
---	-------------	---	-----------------

	Δ Año 2	Δ Año 3	Δ Año 4	Δ Año 5
Crecimiento previsto de las ventas	1,0%	2,0%	4,0%	7,0%
Crecimiento previsto de aprovisionamientos	6,0%	3,0%	2,0%	1,0%
Crecimiento previsto gastos personal	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Crecimiento previsto de gastos explotación	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%

Flujos de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobros Previstos	6.000,0 €	216.000,0 €	218.160,0 €	222.523,2 €	231.424,1 €	247.623,8 €
Por ventas a clientes		216.000,0 €	218.160,0 €	222.523,2 €	231.424,1 €	247.623,8 €
Por subvenciones	- €					
Financieros	6.000,0 €					
Pagos Previstos	33.685,0 €	195.088,6 €	202.565,9 €	207.744,4 €	213.490,6 €	220.572,9 €
Por compras a proveedores		96.000,0 €	101.760,0 €	104.812,8 €	106.909,1 €	107.978,1 €
Salarios		51.600,0 €	52.890,0 €	54.212,3 €	55.567,6 €	56.956,7 €
Seguridad Social		16.512,0 €	16.924,8 €	17.347,9 €	17.781,6 €	18.226,2 €
Publicidad y comercialización		2.400,0 €	2.496,0 €	2.570,9 €	2.622,3 €	2.648,5 €
Seguros		3.600,0 €	3.744,0 €	3.856,3 €	3.933,4 €	3.972,8 €
Suministros (luz, agua)		4.680,0 €	4.867,2 €	5.013,2 €	5.113,5 €	5.164,6 €
Arrendamientos		6.000,0 €	6.240,0 €	6.427,2 €	6.555,7 €	6.621,3 €
Transporte		2.400,0 €	2.496,0 €	2.570,9 €	2.622,3 €	2.648,5 €
Otros gastos mensuales		3.600,0 €	3.744,0 €	3.856,3 €	3.933,4 €	3.972,8 €
Inversiones previstas	30.500,0 €					
Intereses		270,0 €	220,6 €	169,1 €	115,2 €	58,9 €
Devolución principal		1.096,7 €	1.146,1 €	1.197,7 €	1.251,6 €	1.307,9 €
Pagos iniciales	3.185,0 €					
Impuesto Sociedades		6.929,8 €	6.037,1 €	5.709,8 €	7.084,9 €	11.016,5 €



Como es un mercado emergente, hemos hecho unas provisiones de ventas crecientes, que eran más contenidas los primeros años hasta que el producto se asiente, sin embargo aprovechando la trayectoria que va a tener este sector hemos considerado unas tasas de crecimiento mucho mayores para el 4 y 5 año, en cuanto a las previsiones sobre el stock consideramos que va disminuyendo ya que no tenemos aprovisionamiento, así que empezamos con un aprovisionamiento de TPV, pero vamos trabajando bajo pedido. En cuanto a los gastos de personal, es una de las variables que más pueden fluctuar ya que de momento solo contamos con mi aportación laboral, pero dada la posible dinámica del mercado no deseamos la posibilidad de aumentar la plantilla.

Dentro del cuadro de pérdidas y ganancias vemos los flujos de caja que siguen la dinámica creciente del mercado. Por un lado tenemos los cobros previstos que el primer año son escasos pero que a partir de este vemos que crecen exponencialmente y en mayor proporción que el crecimiento de los pagos previstos. En cuanto a esta partida tenemos los costes fijos y la devolución del préstamo que se mantienen constante, excepto el primer año que tenemos hacernos cargo con el desembolso inicial. Con lo que nuestro margen se mantiene positivo.

MARGEN BRUTO ANUAL

Margen	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
Empresa	9,89%	11,41%	12,40%	14,66%	18,96%	19,88%
Sector	8,83%	10,30%	12,39%	11,44%	8,94%	10,79%
Comparación	▲	▲	▲	▲	▲	▲

Los primeros años observamos un crecimiento parejo entre la empresa y el sector, pero con el transcurso de los años ATV S.A. se consigue diferenciar del mercado, con lo que crece exponencialmente. Pero tenemos que tener en cuenta que siempre estamos ante unos ratios positivos y con una tendencia alcista.



CALCULO DE VIABILIDAD

Tasa para el cálculo del VAN	4,50%
Valor Actual Neto (VAN)	56.302,0 €

Para calcular la viabilidad del proyecto hemos utilizado 2 criterios de valoración dinámicos como son el VAN (valor actual neto) y el TIR (tasa interna de rembolso) y uno estático como es el PAY- BACK. En los tres criterios nos arrojan datos positivos y alentadores del proyecto.

		Flujos de caja							
Desembolso inicial		-27.685,0 €	20.911,4 €	15.594,1 €	14.778,8 €	17.933,5 €	27.051,0 €	Flujos actualizados	
Tasa Interna de Retorno (TIR)		61.08%						-2.235,0 €	
Financiación		27.685,00 €						20.010,9 €	
Tasa para el cálculo del VAN		4,50%						14.280,0 €	
								12.950,6 €	
								15.038,3 €	
								21.707,1 €	
Años	Flujos caja	Flujos actualiz	Suma	Diferencia	Días se recupera			VAN	81.752,0 €
1	20.911,42 €	20.010,93 €	20.010,93 €	7.674,07 €	-				
2	15.594,12 €	14.280,00 €	34.290,93 €	-6.605,93 €	561,1509745				
3	14.778,83 €	12.950,64 €	47.241,57 €	-19.556,57 €	-				
4	17.933,50 €	15.038,34 €	62.279,91 €	-34.594,91 €	-				
5	27.050,95 €	21.707,06 €	83.986,98 €	-56.301,98 €	-				
Suma de días -->						561			
							PayBack	1.54 años	

Rentabilidad

Para tener una visión general y optima del proyecto hemos considerado totalmente necesario realizar una gran esfuerzo en analizar la rentabilidad económica y financiera y considerar cual puede ser su evolución en los futuros años. En primer lugar hemos realizado la relación entre los activos invertidos independientemente de su procedencia con el beneficio bruto obtenido.

Plan de marketing

Descripción del mercado

- Investigación sobre el mercado objetivo. El mercado de las empresas de fidelización de clientes en donde vamos a operar se asemeja al de competencia monopolística ya que este tipo de mercado se caracteriza por:
 - Hay muchas empresas vendedoras, el número de distribuidoras en este mercado es amplio tanto en España como en el resto de países en el que vamos a trabajar.
 - Los productos que ofrecen no son completamente idénticos sino que presentan algunas diferencias, como lo harán mis producto. Esta es la razón por la que cada empresa se enfrenta a una curva de demanda de pendiente negativa: si eleva el precio de su producto venderá menos y si lo baja venderá más. Este es el principal hecho de diferenciación del mercado de competencia perfecta.
 - Hay libertad de entrada y salida del mercado. Estos programas de idealización que vamos a desarrollar se desmarcan de la competencia esta diferenciación nos permitirá fijar un precio un poco más elevado dentro de ciertos márgenes el precio de los productos .
 - Si el precio es sólo ligeramente superior al de otros programas es probable que los clientes lo compran, pero si la diferencia es demasiado elevada muchos potenciales compradores decidirán adquirir otro tipo de programas. De cualquier modo frente a la poca competencia o escasa competencia que actualmente hay en el mercado " ya que hay uno o dos competidores reales" este punto tampoco va a representar un gran problema .
- Mercado potencial objetivo. Nuestra empresa tendrá dos ámbitos de actuación, ya que venderá el productos empresas de territorio local sobre todo empresa pequeñas y poco a poco con el transcurso del tiempo iremos expandiéndonos por el resto del país.

En el territorio nacional aunque los programas se dirigirán a un público final generalista, se intentará llegar a un gran número de pymes, de diversos sectores comerciales . De este modo mi empresa interesará buscar minoristas o medianas empresas que actúen tanto localmente como a nivel nacional y busquen contenidos novedosos y servicio post-venta y bonificaciones para mejorar su plan de marketing y relación final con el consumidor .

Sin embargo donde nos queremos desmarcar seria en ámbito nacional llegando a un convenio con alguna empresa que opere en territorio nacional y en mercado internacional, como puede ser las cadenas de alimentación, por ejemplo Mercadona que no tienen ningún programa de fidelización de clientes.

También observamos el gran tirón que tiene el vino español en extranjero con lo que llegaremos algún acuerdo con las grandes distribuidoras de vino para potenciar el consumo de este. Aprovechando esta sinergia para entrar en mercados internacionales.

Descripción del producto / servicio.

- Características básicas del producto y/o servicio.

Vamos a proceder a la explicación de nuestro producto, cabe decir que lo que nuestra empresa ofrece no es un producto físico sino que es un servicio.

El servicio consta de un paquete donde se incluye :

- *Datafono* : El único elemento físico que nuestra empresa entrega, que consta de un datafono propio la empresa, a través del cual realizaran sus pagos.
- *Software*: Este es el elemento más importante, ya que tanto el cliente final como la propia empresa podrán realizar consultas de todo tipo.
La empresa tendrá un software propio donde internamente podrá consultar los productos que más consumen sus clientes, franja horaria, tipo de consumidor, ingresos totales recibidos y sobre todos los DOTS obtenido por su clientes en relación a la cantidad consumida.
El cliente final dispondrá de una página web y una aplicación móvil, donde podrá observar lo que ha consumido con la tarjeta, donde los ha consumido, donde lo ha comprado, los DOTS que tiene y sobre todos con esos DOTS a lo que puede optar.
También como información adicional y si el cliente y la empresa están de acuerdo, se podrá ver lo mas consumido en cada empresa según el periodo de tiempo.
- Servicio técnico : Donde resolveremos lo más pronto posible cualquier problema tanto con el datafono como con el software.
- Un servicio de publicidad, ya que pertenecerá a lo que será una gran marca representada por nosotros. Cada establecimiento está reflejada por una pegatina identificativa, donde se verá que pertenece a este programa.

Lo más importante es la diferenciación que otorga nuestro servicio respecto a las demás empresas, una vez entremos en contacto con nuestros clientes podremos valorar la posibilidad de crear un nueva rama comercial dentro de la empresa que se dedique a dar respuesta a posibles necesidades o respuestas comerciales y publicitarias que estos nos puedan hacer llegar para dar un servicio completo de marketing y fidelización.

Una vez llegados al punto que ya hemos establecido relaciones con empresas he instalado todos los componentes, procederemos a lo recibido por el consumidor final, los seguros que los diferenciaremos en tres grupos :

1º Grupo: Seguro de vida y hogar, estos tipos de seguros los consideramos dentro de este paquete ya que es un grupo donde los "dots" son elevados , donde el cliente ha realizado un gran desembolso con las empresas participantes en el programa. Este cliente una vez llegado a los dots establecidos para contratar una de estas dos posibilidades, tendrá que escoger entre una de ellas y nosotros nos pondremos en contacto, para facilitarle toda la documentación referente al seguro.

2º Grupo: Seguros vehículos. Donde diferenciaremos de motos y coche. Para cada segmento de motos y coches los dots necesitados serán diferentes, por ejemplo no será lo mismo un seguro de un ciclomotor de 49cc que de una moto de 600cc. También cabe decir que habrá promociones con las motos de 125cc ya que esta el boga este segmento.

3º Grupo: Seguros del día a día, los denominamos así ya que consideramos que es nuestra pieza fundamental del proyecto. Esto constaría de seguros para móviles, tablets, portátiles , etc. Son los más útiles y que mas salida comercial pueden tener, ya que los usuarios tienen que hacer un menor consumo para poder optar a uno de nuestro programas.

Vamos a establecer un tabla como ejemplo con los posibles servicios:

	Seguro de Hogar: Dependiendo del valor de la casa estableceríamos una relación:	Suponiendo el valor de una casa de 200.000€ Según Línea Directa: 93€ cobertura básica, lo que sería 41,5 DOTS
	Seguro de Coche: Dependiendo de la marca, modelo y potencia:	Suponiendo un Renault Clío 90 diesel. Valor 12.500€ Según line directa : 225€ seguro a terceros, lo que es 112.5 DOTS.
	Seguro de moto: Dependiendo de la marca, modeló y potencia:	Suponiendo una Suzuki Burgman de 125cc. Valor de mercado 3.400€. Seguro línea directa: 125cc. 120€ seguro a terceros, la equivalencia 60 DOTS
	Seguro de moto: Dependiendo de la marca, modeló.	Suponiendo Iphone 6, valor de mercado 799€. Seguro caser 104€, la equivalencia 52 DOTS

- Atributos funcionales.

Son las funciones que intento suplir a mis clientes, facilitarles trabajo vendiéndoles programas ya hechos, y que ellos no tengan que perder tiempo en hacer. Por ejemplo un seguro de hogar, conlleva toda una mañana de trabajo, y en este caso concreto es un trabajo que se debe de realizar en el mismo día, nuestra empresa estaría dispuesta a realizar la guión para que se lea directamente en el informativo, o bien enviar el programa , para que únicamente lo añadan a sus necesidades.

- Atributos intangibles.

Llegados a este punto, considero muy acertado desarrollar la siguiente idea. Mis programas son un producto de doble filo, si se me permite el símil. En primer lugar para las emisoras de radio. Como he mencionado anteriormente el ahorro de tiempo y de recursos que le propongo es algo que ya por sí mismo es suficientemente atractivo. Sin embargo, además de ofrecerles los

contenidos ya elaborados por esta razón busco proporcionar un punto de calidad frente a la competencia, un matiz de frescura de innovación, una idea de cercanía con la audiencia final.

Por segundo también busco que además del objetivo económico que por definición busca cualquier actividad económica, como emprendedor joven y concienciado con la gris realidad en la que nos movemos hoy en día. Por eso quiero que el fin último del programa represente un pilar de ayuda para el cliente final. Mis programas intentaran hacer que haga que se sientan agradecidos por el desembolso realizado, y las empresas que su gasto realizado en fidealización del cliente . En definitiva, quiero hacerles la vida más fácil y ofrecerles algo que puede ser beneficioso para todas las partes.

Política de precios

Entre las estrategias más utilizadas en la actualidad como las estrategias de precios psicológicos, de precios por línea de producto o por novedad del mismo, puedo encontrar un punto de referencia para los de mis productos. De cualquier forma, los precios orientativos que he recogido en el cuadro de flujos y en el análisis de la rentabilidad. Además sé que el precio también sirve para comunicar algo sobre el producto, como muchos consumidores perciben el precio como comunicador de calidad, las empresas utilizan precios de prestigio para que se perciba la superioridad del producto. Por esta razón, aunque intente ser una empresa low-cost por decirlo de algún modo y que sea esto un incentivo para mis posibles clientes, no quiero establecer unos precios excesivamente bajos para que esto no transmita la idea de contenidos superfluos y de baja calidad.

- Precios.

En resumidas cuentas se buscará que no sea un aspecto que tenga mucha importancia para el cliente, ya que la distribuidora intentará caracterizarse por un producto de calidad y novedoso, siempre con el espíritu de precio bajo pero producto de calidad.

PRODUCTO	PRECIO	COMENTARIOS
Programa Pymes (Pequeñas superficies)	<ul style="list-style-type: none">-Desembolso inicial del datafono mas una cuantía fija por el software-Comisión variable de un 2%-3% de las ventas realizadas a través de nuestro sistema.	Los datos pueden variar dependiendo de los servicios requeridos, como las comisiones dependiendo de la facturación.
Programa grades superficies.	<ul style="list-style-type: none">-No habría desembolso inicial, ni cobro por los datafonos.-Comisión variable en función de la recaudación entre un 0.5% y un 1%.	Este programa se centraría solo en la recaudación de las grandes superficies, aportándoles nuestros servicios de manera gratuita.

De cualquier modo esto es algo meramente orientativo y una base para el desarrollo del plan económico inicial. Somos conscientes que será el día a día de la empresa la que me hará establecer unos precios acordes con los ingresos y gastos y competitivos con la competencia. De la misma forma reconozco que al poco de comenzar mi actividad, el plan económico seguramente deba ser reformado.

- Márgenes previstos.

En la estructura de costes de este proyecto el gran peso se encuentra en los costes fijos, ya que el desembolso principal se halla en los recursos técnicos como el alquiler, mobiliario del local, elementos informáticos y software. Es aquí donde radica el principal beneficio de la empresa ya que, una vez que tenga estos elementos amortizado el ingreso que obtenga, o los contenidos originales que venda, corresponderá en su mayor parte a beneficio.

- Elementos considerados en el precio, o cobrados aparte.

Por la naturaleza del producto que se vende todos los elementos estarían considerados en el precio siendo un producto cerrado. Ya que la empresa pagaría un precio estipulado por el servicio que se vende como bien explicamos. Un problema que podría surgir es que solo quiera el software porque ya dispone de TPV y que fuera el cliente quien se encargara de gestionar el cobro. Es decir lo recogido anteriormente sería el precio base pero podría sufrir alguna modificación ante exigencias concretas por el cliente.

- Plazos y formas de cobro.

Los servicios que son cerrados, como el de Pymes, se pueden pagar al contado y los que son de realización semanal se podrían realizar a pagos al contado, o un pago un pago a 60 o 90 días y así facilitar a las emisoras poder acceder a dichos contenidos. Esto aunque pueda parecer que no tiene una mayor trascendencia es un punto importante ya que no deja de ser una forma de financiación para las empresas pero un problema para mí. De esta manera reflejo la importancia de recibir cuanto antes los flujos económicos, aun dando facilidades de pago para atraer nuevos clientes, incluyendo los ya mencionados descuentos por pronto pago.

Política de comunicación

Diseñar un producto ajustado a las necesidades del mercado y establecer un precio atractivo no garantiza, como recalco en varios puntos de este guión, en absoluto el éxito; es necesario, además, promociones, publicidad, darse a conocer.

La comunicación es una función de marketing dirigida a informar sobre la existencia y características del producto o de la marca, y a resaltar la utilidad que proporciona y sus ventajas respecto a otros productos de la competencia con objeto de persuadir al cliente para que compre. Por eso considero que la llave del éxito de mi proyecto empresarial pasa por el buen desarrollo del apartado de comunicación. Para ello me voy a aprovechar de los siguientes puntos.

- Promociones.

Consiste en la realización de actividades para atraer el interés de consumidores o distribuidores a través de incentivos. Es un instrumento recomendable para promocionar los productos a corto plazo (durante la campaña de promoción) o para dar a conocer un producto nuevo en el mercado, sobre todo si se acompaña de un esfuerzo publicitario, de tal forma que el mercado conozca los incentivos que se ofrecen.

Por otro lado, nuestra empresa también se comprometería a realizar otro tipo de actividades como, llevar a las empresas el TPV o la instalación de software en su ordenadores.

El esfuerzo de promoción también debería enfocarse hacia los clientes finales, ya que aunque no son nuestros clientes, si realizamos un esfuerzo para dar a conocer nuestros servicios, ejercerían una presión a las empresas, para adquiriesen nuestro producto. Nos hemos enfocado hacia todo tipo de público, pero consideramos que la juventud tiene un papel fundamental en nuestro proyecto ya que son los que más tecnología consumen y quienes consumen más a diario, por lo que nuestro servicio de seguros de moto y tecnología es más afín a ellos, este tipo de promociones y se incluirían, actos publicitarios para darnos a conocer, entrega de todo tipo de merchandising gratuito, como pueden ser USB, carcasa de móviles, hasta cascos de motos.

- Campañas Publicitarias.

Simplemente por recordarlo, una campaña publicitaria es un conjunto de mensajes publicitarios que difunden una misma idea y tema. Las campañas de publicidad aparecen en diferentes medios a través de un marco de tiempo específico. En mi caso, debería hacer campañas de publicidad en todos los medios de comunicación posibles.

- Las emisoras, en colaboración con ATV S.A., deberían de darlo a conocer en anuncios. Las cuñas publicitarias correrían por parte agena, ya que los costes para producirla y su calidad y originalidad suponen un gran esfuerzo para nuestro trabajo.
- Contratación de empresa escrita de cualquier tipo, periódicos, revistas de ocio, universitarias, Cipaj, etc. Esto no debe repercutir obligatoriamente en mayores costes, ya que la publicación en muchos de estos medios para jóvenes suelen ser gratuita. El coste de oportunidad el tiempo que conlleva hacerlo es algo que debemos afrontar.
- Nuevos canales de comunicación. Como redes sociales, foros y otros por ser los de más aceptación. La empresa tendrá página web, página en Facebook y en Twitter. De este modo llegaremos al público deseado mucho más pronto de lo esperado, porque en una red social, publicas una cosa y en cuestión de minutos, tu publicación puede estar viéndose en la otra punta del mundo.
- Nuevos canales de comunicación como Google Adwords, siempre teniendo en cuenta que estos si son de pago, y se debería valorar la repercusión en función al esfuerzo económico. Porque el coste de este tipo de anuncios es mucho más elevado que todos los anteriores métodos de publicidad.
- Publicidad viral, crear una imagen reconocible para los servicios y difundirla masivamente en los distintos medios de comunicación, sin difundir su significado durante un periodo de tiempo.

- Relaciones públicas.

Este tipo de actividades que llevaremos a cabo y cuyo objetivo no será mejorar las ventas a corto plazo o transmitir mensajes que generen una opinión favorable entre el público sobre su actuación, sino que con ello buscaré finalidad será mejorar la imagen de mi negocio entre los distintos colectivos con los que se relaciona, tanto externos a la empresa (consumidores, medios de comunicación, líderes de opinión, organizadores y grupos sociales, etc.) como internos (becarios, autónomos con los que colaboro, etc.). En nuestro caso vamos a intentar trabajar con las siguientes propuestas.

- Esponsorización y patrocinio, tanto a nivel personal de la empresas como en colaboración con la empresa. Esto se llevaría a cabo mediante el apoyo y financiación de actos e iniciativas sociales y culturales, con el objetivo de provocar una imagen favorable tanto de la empresa con la que trabajamos como la de nuestra. Esto se puede llevar a cabo patrocinando algún acto deportivo entre los estudiantes, o recogida en alimentos a favor de algo...
- Las relaciones con otros medios de comunicación, como podrían ser noticias, entrevistas, etc. que me puedan hacer en función de emprendedora. Esto serviría para la difusión de la idea del proyecto y aumentar de este modo la difusión tanto entre audiencia final y emisoras que podrían estar interesadas en contratar nuestros servicios.

Esto siempre se haría recurriendo a servicios externos, ya que en la actualidad se pueden encontrar fácilmente empresas que estén especializadas en la prestación de este tipo de servicios.

Campañas Publicitarias.

Simplemente por recordarlo, una campaña publicitaria es un conjunto de mensajes publicitarios que difunden una misma idea y tema. Las campañas de publicidad aparecen en diferentes medios a través de un marco de tiempo específico. En mi caso, debería hacer campañas de publicidad en todos los medios de comunicación posibles.

- Las emisoras, en colaboración con ATV S.A. deberían de darlo a conocer en anuncios. Las cuñas publicitarias correrían por nuestra parte, ya que los costes para producirla y su calidad y originalidad no suponen un gran esfuerzo para nuestro trabajo.
- Contratación de empresa escrita de cualquier tipo, periódicos, revistas de ocio, universitarias, Cipaj, etc. Esto no debe repercutir obligatoriamente en mayores costes, ya que la publicación en muchos de estos medios para jóvenes suelen ser gratuita. El coste de oportunidad el tiempo que conlleva hacerlo es algo que debemos afrontar.
- Nuevos canales de comunicación. Como redes sociales, foros y otros por ser los de más aceptación. La empresa tendrá página web, página en Facebook y en Twitter. De este modo llegaremos al público deseado mucho más pronto de lo esperado, ya que son canales instantáneos.
- Publicidad viral, crear una imagen reconocible para los servicios y difundirla masivamente en los distintos medios de comunicación, sin difundir su significado durante un periodo de tiempo. También se podría jugar con la idea y la imaginación de la audiencia durante un tiempo.

Hemos realizado una pegatina para dar a conocer nuestro producto y para dar reconocimiento a los establecimientos participantes.



- Relaciones públicas.

Este tipo de actividades que llevaremos a cabo y cuyo objetivo no será mejorar las ventas a corto plazo o transmitir mensajes que generen una opinión favorable entre el público sobre su actuación, sino que con ello buscaré finalidad será mejorar la imagen de mi negocio entre los distintos colectivos con los que se relaciona, tanto externos (consumidores, medios de comunicación, líderes de opinión, organizadores y grupos sociales, etc.) como internos (becarios, autónomos con los que colaboro, etc.). En nuestro caso vamos a intentar trabajar con las siguientes propuestas.

- Esponsorización y patrocinio, tanto a nivel personal de la empresas como en colaboración con la emisora. Esto se llevaría a cabo mediante el apoyo y financiación de actos e iniciativas sociales y culturales, con el objetivo de provocar una imagen favorable tanto de la empresa con la que trabajamos como la de nuestra. Esto se puede llevar a cabo patrocinando algún acto deportivo entre los estudiantes, o recogida en alimentos a favor de algo...
- Las relaciones con otros medios de comunicación, como podrían ser noticias, entrevistas, etc. que me puedan hacer en función de emprendedora. Esto serviría para la difusión de la idea del proyecto y aumentar de este modo la difusión tanto entre audiencia final y de empresas que podrían estar interesadas en contratar nuestros servicios.

Esto siempre se haría recurriendo a servicios externos, ya que en la actualidad se pueden encontrar fácilmente empresas que estén especializadas en la prestación de este tipo de servicios.

- Merchandising.

Esta mezcla la publicidad y la promoción de ventas, también conocido como publicidad en el lugar de venta, es el conjunto de actividades que se llevan a cabo en el mismo punto de venta para llamar la atención del cliente y estimular la compra del producto. Si bien en la mayoría de proyectos este es un punto más o menos fácil de desarrollar. Las principales herramientas que utilizaríamos en un principio sería el desarrollo de un logotipo y marca corporativa fácilmente reconocible para luego poder hacer todo tipo de productos, campañas y actos con su imagen. Con este elemento desarrollado, se pasaría al desarrollo de toda una gama de productos de promoción, como podrían ser, pegatinas, camisetas.



Producto	Precio	Comentario
Bolígrafo bioplastic	de 0,17 a 0,60 euros	Se realiza gran cantidad para repartir masivamente en cualquier ubicación
Portaminas Multi Tips	de 0,23 a 1,19 euros	Se realiza gran cantidad para repartir masivamente en cualquier ubicación
Memoria USB 4 Gb	7,94 a 10,32 euros	Poca cantidad para reparto exclusivamente a colaboradores, clientes potenciales, etc.

Control del plan

Este es el momento, tras haber dados las pinceladas y tener un boceto casi final del proyecto, de otorgar la importancia que realmente tiene a observar y controlar si el camino seguido en cada momento cuando empecemos a plasmar sobre la realidad estas líneas no se separe mucho de ese que hemos estado tratando de delimitar desde la primera línea de este guión. Siguiendo el consejo de un gran amigo he considerado más que apropiado que leer y tomar prestadas las ideas del de The Lean Startup, de Eric Ries.

El libro recoge el planteamiento teórico acerca del este tema, recomendando tener muy presentes la visión, concepto, desarrollo de producto, marketing, ventas, crecimiento, socios, distribución, estructura y diseño de la organización, más o menos puntos que he tratado anteriormente. Además no advierte que en todo este proceso deberemos tomar muy en consideración cuándo y cómo invertir en procesos, formular, planificar y crear infraestructura, cuándo responder al feedback y no da una ayuda que me debería permitir hacer predicciones que se puedan probar. La idea que he extraído del fragmento del libro que he leído seguramente será la que antes que yo muchos han sacado de él y la que creo que el autor intenta transmitir en todo momento, emprender sí es gestionar. Eric Ries llama «Just do it» a esta nueva ola de emprendedores que así lo hacen. Esta teoría cree que si la dirección es el problema, entonces el caos es la solución.

En resumen, creo que lo idóneo para mi empresa y su control sería seguir un método de construir-madir-aprender. Es decir poner en marcha los puntos que menciono en el plan como han sido planteados inicialmente, ver objetivamente y medir cual ha sido la respuesta conseguida y modificar lo que no funcione. Cada iteración, cada intento será de esta manera un nuevo punto de partida donde arrancara el motor de esta idea. Lo que denomina los saltos de fe (leap-of-faith assumptions) o conjeturas será por ello juez y parte de este problema.



Por ello debo colocar unos límites temporales a los programas, es decir una vez con el producto desarrollado, y colocado en el mercado observar cual es la demanda real de las emisoras y la respuesta final del cliente. El horizonte temporal de este punto podría estipularlo entre 6 y 12 meses a partir de la fecha en que empiece a proponer y ofrecer el producto a las emisoras. Es decir, tengo que tener presente la variable fracaso, y no como algo necesariamente malo sino como punto para cambiar el rumbo de la productora y de este proyecto en el caso de no lograr objetivos. El método lean startup que haré mío en este punto, es cuestión de velocidades, del tiempo y margen que me dé para hacer estos cambios y supongo que los meses que indico sean suficientes.

Por último en mi trabajo de gestión del plan estaré constantemente preocupada y concienciada de otros aspectos que he rescatado de este libro para conseguir un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo, que mis recursos son escasos pero seguros, de la autoridad independiente para desarrollar mi negocio y el interés que yo misma ponga en la consecución del objetivo.

Plan de contingencias

Como sabemos, un plan de contingencias es un instrumento de gestión para el buen gobierno de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el dominio del soporte y el desempeño. El plan de contingencias comprende tres importantes partes.

La primera sería un plan de respaldo, en el cual incluir todas las medidas posibles para futuros problemas que puedan surgir en la empresa, estos problemas pueden ser de distinta índole, por ejemplo, deberá tener en cuenta los problemas que puedan surgir contra su patrimonio, planes contra incendios, inundaciones, rotura de cañerías, etc. La segunda parte sería el plan de emergencia, este apartado del plan de contingencias, se contempla en el caso de que aun habiendo intentado prevenir los problemas recogidos en el apartado anterior, estos ocurran, obligando al empresario a tener los elementos necesarios en el momento en el que se manifiesten, para intentar mitigar los efectos. Siguiendo con los ejemplos anteriores, en el caso de tener el incendio, una denuncia, tener una reserva para poder cubrir esos gastos. Y por último contar con un plan de recuperación en el caso de que el siniestro se produzca.

Plan contingencias	De	Medidas
Plan de respaldo		Contar con planes de seguro Proteger el equipo técnico de forma adecuada Contar con unas instalaciones y medio apropiados Detectores de humo en cada habitación
Plan de emergencia		Tener en buen estado extintores y otro material Tener varias salida de agua Tener interruptores de emergencia
Plan de Recuperación		Conocer exactamente lo que cubren nuestras pólizas Disponer de provisiones para estas situaciones

RRHH

Plan de organización. Recursos humanos y laborales.

Equipo directivo / socios.

Al haberse elegido como forma jurídica la de Sociedad Anónima reflejado en mi como emprendedor, las tareas de dirección de la empresa recaen sobre mi gestión en un principio, conde tener la posibilidad de poder tener socios. Además de otras tareas de la empresa también debo realizar otras funciones de administración, comerciales y otras.

La dirección de la empresa estará encarnada en mi figura debiendo planificar las actuaciones que se realizarán en un futuro. En este proceso de planificación se debe determinar la combinación de recursos productivos, humanos y financieros de los que dispone la empresa para alcanzar los objetivos , es decir, se deben organizar y gestionar, desde la dirección, los medios humanos y materiales necesarios para alcanzar los objetivos planificados.

Una vez se han realizado las funciones de planificación, organización y gestión, yo como la último encargado de la dirección, deberé controlar y supervisar el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Este proceso de control debe ser realizado de forma continua y debe ser dinámico, es decir, debe ser una herramienta útil para realizar el proceso de feedback. Gracias a este proceso de feedback o retroalimentación, la dirección obtendrá información útil en el momento requerido pudiendo así tomar las decisiones futuras necesarias para mejorar el logro de los objetivos, es decir, permite a la dirección establecer un seguimiento y control de las acciones con el fin de comprobar si se cumplen los objetivos previstos y, en su defecto, corregir las desviaciones existentes.

Organigrama

La función de organización consistirá en combinar los medios técnicos, humanos y financieros que componen la empresa: edificios, máquinas, materiales, personas y otros, teniendo en cuenta la consecución del fin que se ha planificado y recogido en los estatutos, según las distintas interrelaciones y dependencias de los elementos que lo constituyen. La representación gráfica de estos aspectos es lo que denominamos organigrama siendo el mío el que muestro a continuación.

Plantilla y perfiles de cada uno de los componentes que la integran

Perfil de los trabajadores	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
Número de empleados	4	5	5	7	8	9
Empleados departamento comercial	4	4	4	5	6	6
Empleados departamento producción	0	0	0	0	0	0
Empleados departamento logística	0	0	0	0	0	0
Empleados departamento finanzas	0	1	1	1	2	2
Empleados departamento recursos humanos	0	0	0	1	1	1
Empleados otros departamentos	0	0	0	0	0	0
Personal integración	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%
Becarios y personal en prácticas	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25%
Trabajadores eventuales	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%
Edad promedio de la plantilla	28	28	29	30	31	32

Curva de Lorenz de la dispersión salarial	Sueldo	Repar to	Ide al	Máxima igualdad	Acumula do	Dispersión Empresa	Areas
Javier Chueca	1250	29%	25 %	25%	1250	29%	0,0363
Empleado 2	900	21%	25 %	50%	2150	50%	0,0988
Empleado 3	1150	27%	25 %	75%	3300	77%	0,1584
Becarios	1000	23%	25 %	100%	4300	100%	0,2209
TOTAL	4300	100%					0,5145
Índice de Gini	-	0,0291					

ATV S.A. contara con un equipo cualificado en cada uno de sus puestos de trabajo, donde se podran desarrollar personal y profesionalmente.

- Empleado 2: se encargara del tele marketing, con lo que contactara con multitud de empresas, para tratar de hacer hincapié en la existencia de nuestros servicios.
- Empleado 3: se trata de nuestro delegado comercial, que visitara empresas contactadas por el mismo como empresas contactadas por el equipo.
- Becarios: trataremos de tener 2 becarios que se encargaran de realizar multitud de tareas, según la demanda de los departamentos. Consideramos un pieza fundamental los becarios, ya que en la universidad nos forman de una manera mas teórica y considero esencial la formación laboral. Además la empresa mostrara signos de incremento con lo que creemos firmemente en la contratación laboral de los becarios después de un periodo.
- Javier Chueca : Se trata de la persona que ha llevado a cabo todo este proyecto, la cual supervisara el buen funcionamiento de la empresa, y tratará de aportar la máxima ayuda y conocimientos en todos los departamentos. Sera la persona encargada del poder de toma de decisiones.

CONCLUSIONES

La posibilidad de plasmar y desarrollar una idea personal que aglutine todos los conocimientos que he adquirido durante los años que de mi formación me ha dado una visión más amplia de la realidad. Los contenidos teóricos que durante más de cuatro años he estado desarrollando han tomado forma y se han materializado en un proyecto no sólo técnico y económico, sino vital. Además, pese a la dificultad y tiempo que entraña considero que me ha ayudado a romper ese delgado cristal que separa la teoría de la realidad, que no siempre es tan benéfica como pensamos.

La situación actual en la que nos encontramos y, de la que yo soy parte implicada, hace casi imposible que una persona recién graduada- o en mi caso a punto de hacerlo- encuentre una salida laboral que le permita cubrir sus necesidades vitales y personales. Por este motivo considero que este trabajo representa el mejor punto de partida para cualquier joven. La actitud emprendedora que en mi opinión nos quieren transmitir con este proyecto es hoy en día el mejor activo que tenemos en nuestra mano para alcanzar estos objetivos. Pero esto no es fácil. De momento partir de una idea novedosa y creativa, aun siendo el motor de todo, he comprobado que no es suficiente. En el desarrollo de cada punto de este trabajo me he dado cuenta de que la suerte que pueda correr una idea depende de mil factores, algunos más o menos conocidos por todos pero otros muy técnicos y vinculados a la actividad- en mi caso la producción de programas radiofónicos y otros contenidos- que vayamos a desarrollar. Desde los aspectos jurídicos a los económicos, pasando por los técnicos, el buen funcionamiento de esta empresa que propongo es un entresijo mucho más complejo de lo que podía pensar antes de comenzar este trabajo. Además lo he acabado con la convicción de - que en el caso de que al final sopeso ponerlo en marcha en la realidad y lo ejecute- deberá ser flexible en los planteamientos aquí expuestos ya que es la experiencia del día a día la que realmente lo acabará moldeando. De cualquier modo pienso que tener un buen programa estipulado de antemano- como es este proyecto es la llave del éxito futuro.

En consideraciones generales, en lo referente a la viabilidad final del proyecto, considero que la aparición en escena de esta productora es factible. Si consideraremos las hipótesis planteadas- como el hecho de poseer de antemano un local para comenzar como buenas, el desembolso real para arriesgarse no es mucho. De igual modo, los gastos corrientes del primer año de vida de la empresa tampoco han sido una estimación exagerada siempre en directa relación con los ingresos potenciales. En el apartado técnico, quizás el más ajeno a mi formación académica, y más en particular la realización de alguna tarea concreta de este, podría ser un obstáculo aunque nunca un impedimento final si estamos preparados para ello. En mi corta experiencia en el mundo laboral en empresas de pequeño tamaño, he visto como un pequeño grupo de personas con los elementos técnicos justos y, en muchas ocasiones, casi hasta obsoletos, son capaces de dirigir y gestionar contenidos donde el auténtico valor añadido es la idea, la originalidad, el dinamismo. Si bien todo lo anterior es cierto, también lo es que el lado de los ingresos tampoco será -o así estimo que sea- muy boyante durante los primeros compases de la idea, tanto por la actual situación en la que no vemos inmersos como por la propia idiosincrasia del sector radiofónico.

En este momento sé que estoy en deuda con esta universidad por varios motivos, no solo por la cuidada y esmerada formación que todo el equipo docente me ha transmitido, sino por las posibilidades y visión de futuro que han despertado en mí con este y otros trabajos, con la posibilidad de hacer unas prácticas en el sector donde pretendo operar, por encaminar en definitiva mi carrera profesional que acaba de comenzar.

Bibliografía

Ico empresas:

<http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>

Asesoría online:

<http://www.gpiasesoriaonline.es/>

INE. Instituto nacional de estadística

<http://www.ine.es/>

Consultar tendencia

<https://www.google.es/trends/>

Libros:

Apuntes de universidad de macroeconomía.

Apuntes de universidad de estadística.

Apuntes de universidad de dirección financiera.

Estrategia de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección.

José Luis Munuera Alemán

Ana Isabel Rodríguez Escudero

Libro profesionales de empresa: ESIC

Finanzas para el marketing y las ventas, Cómo planificar y controlar la gestión comercial.

José de Jaime Eslava

Libro profesionales de empresa: ESIC

Fundamentos de Marketing

Águeda Esteban Talaya

Juan Antonio Mondéjar Jiménez

ESIC

Economía internacional, teoría y política.

Krugman Obstfeld

PLAN DE NEGOCIOS

Datos sobre el proyecto

Nombre del proyecto: **ATV S.A.**
 Emprendedor: **JAVIER CHUECA**

Inversiones necesarias **46.751,00 €**

Gastos previos a la puesta en marcha de la empresa **1.525,00 €**

Asesoría legal	75,0 €
Asesoría fiscal y contable	- €
Estudios de mercado	- €
Oficina, libros, imprenta	500,0 €
Viajes	750,0 €
Desarrollo de prototipos	- €
Otros	200,0 €

Puesta en marcha de la empresa **1.660,00 €**

* El Plan General de Contabilidad distingue entre los "gastos de constitución" que se imputan directamente al patrimonio neto de la empresa y "gastos de primer establecimiento", que se contabilizan como gastos del ejercicio, es decir en la cuenta de pérdidas y ganancias
 Vamos a considerar que los de este apartado son "gastos de constitución" y lo suq ue hay en el resto de apartados son de "primer establecimiento"

Certificación negativa del nombre	10,0 €
Redacción Estatutos, notario	750,0 €
Registro Mercantil: inscripción, actas	300,0 €
Nombres de dominio en Internet	150,0 €
Impuestos	200,0 €
Otros	250,0 €

Otros gastos e inversiones **43.566,00 €**

Mensualidad de alquiler local: **500,00 €**
 Acondicionamiento del local: **2.000,00 €**

Plazo amortiz | Amortiz. mes

Mobiliario	4.000,00 €	10 años	33,33 €
Equipos informáticos	7.000,00 €	4 años	145,83 €
Software	3.000,00 €	4 años	62,50 €
Elementos de transporte	20.000,00 €	14 años	119,05 €
Derechos de traspaso, patentes y marcas	- €	10 años	- €

• Hay unas tablas de amortización máxima y mínima <http://www.boe.es/boe/dias/2004/08/06/pdfs/A28377-28429.pdf> y <http://www.gabilos.com/leyes/rd1777-2004.t7.html#anexo>
 • Tanto los equipos informáticos como el software los aporta uno de los socios

Publicidad mensual	200,0 €
Mensualidad de luz	70,0 €
Mensualidad de agua	70,00 €
Mensualidad de telecomunicaciones	200,0 €
Mensualidad de transporte	200,0 €
Mensualidad de seguros	300,0 €
Mensualidad de hosting	50,0 €
Mensualidad por sueldos brutos personal	3.050,0 €
Seguridad Social del personal (32%)	976,0 €
Mensualidad por sueldos brutos emprendedores	1.250,0 €
Seguridad Social del emprendedor (32%)	400,0 €
Otros gastos mensuales	300,0 €

Existencias - € * Consideraremos que la empresa podrá hacer "dropshipping", es decir, vender sin stock

Financiación		36.500,00 €
Financiación propia		30.500,00 €
Aportaciones monetarias	30.000,00 €	
Aportaciones de bienes y derechos	500,00 €	* Los equipos informáticos y el software
Ayudas recibidas		- €
Subvenciones del Estado, CCAA y otras		- €
Financiación ajena necesaria		6.000,00 €
Créditos y préstamos bancarios	6.000,00 €	* Diferencia entre lo que tenemos y lo que necesitamos 133,36 €
Duración	5 años	Mensualidad intereses 44,00 €
Tipo interés	4,50%	Mensualidad principal 89,36 €

Umbral de rentabilidad

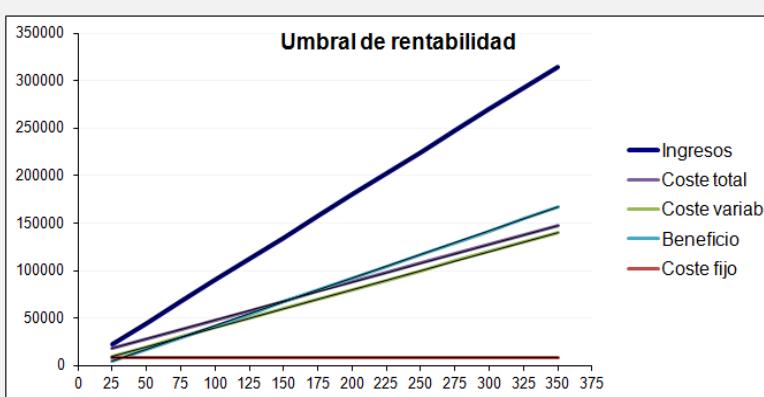
Número mínimo de productos que debe vender la empresa para ser rentable, es decir que los ingresos superen a los costes.

Precio de compra por unidad	400,00 €
Precio de venta por unidad	900,00 €
Costes fijos mensuales	8.060,07 €

* Se han sumado los costes fijos mensuales, la amortización mensual y los gastos financieros 7.926,71 €

Umbral de rentabilidad (unidades mensuales) 16 unidades

Simulación



Ventas	Ingresos	Coste fijo	Coste variable	Coste total	Beneficio
25	22500	8060,072401	10000	18060,0724	4439,927599
50	45000	8060,072401	20000	28060,0724	16939,9276
75	67500	8060,072401	30000	38060,0724	29439,9276
100	90000	8060,072401	40000	48060,0724	41939,9276
125	112500	8060,072401	50000	58060,0724	54439,9276
150	135000	8060,072401	60000	68060,0724	66939,9276
175	157500	8060,072401	70000	78060,0724	79439,9276
200	180000	8060,072401	80000	88060,0724	91939,9276
225	202500	8060,072401	90000	98060,0724	104439,9276
250	225000	8060,072401	100000	108060,0724	116939,9276
275	247500	8060,072401	110000	118060,0724	129439,9276
300	270000	8060,072401	120000	128060,0724	141939,9276
325	292500	8060,072401	130000	138060,0724	154439,9276
350	315000	8060,072401	140000	148060,0724	166939,9276

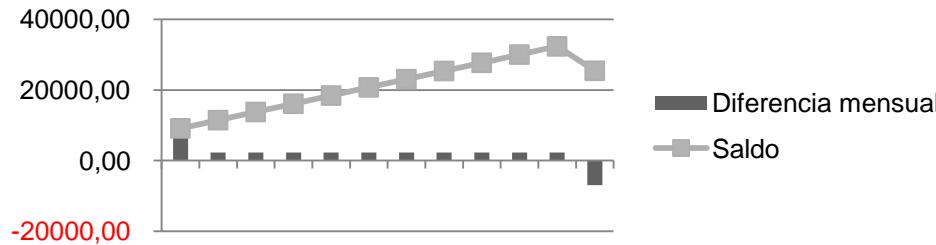
Presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería se calcula a partir de las previsiones sobre cobros y pagos y a las inversiones proyectadas a lo largo del año presupuestado. Contempla numerosas hipótesis como la evolución de las ventas y hechos ciertos como las cuotas a pagar por un arrendamiento o por los intereses de un préstamo. Aquí se muestra una versión muy resumida.

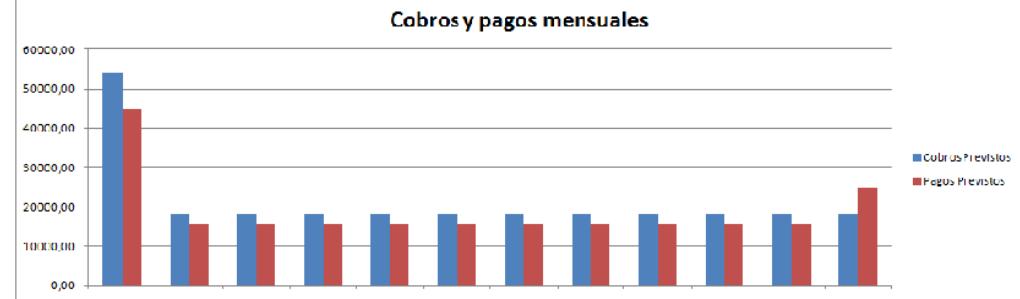
Ventas mensuales previstas primer año | 20 unidades

Tesorería	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Gráfico
Cobros Previstos	54000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	
Por ventas a clientes	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	
Por subvenciones	0,00												
Financieros	6000,00												
Otros cobros	30000,00												
Pagos Previstos	44862,86	15677,86	15677,86	15677,86	15677,86	15677,86	15677,86	15677,86	15677,86	15677,86	15677,86	24912,09	
Por compras a proveedores	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	
Salarios	4300,00	4300,00	4300,00	4300,00	4300,00	4300,00	4300,00	4300,00	4300,00	4300,00	4300,00	4300,00	
Publicidad y comercialización	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	
Seguros	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	
Suministros (luz, agua)	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	
Arrendamientos	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	
Transporte	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	
Otros gastos mensuales	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	
Inversiones previstas	26000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Intereses	22,50	22,16	21,83	21,49	21,15	20,81	20,47	20,13	19,78	19,44	19,09	18,74	
Devolución principal	89,36	89,69	90,03	90,37	90,71	91,05	91,39	91,73	92,07	92,42	92,77	93,11	
Seguridad Social	1376,00	1376,00	1376,00	1376,00	1376,00	1376,00	1376,00	1376,00	1376,00	1376,00	1376,00	1376,00	
Otros impuestos												5276,71	
Dividendos												3957,53	
Otros pagos	3185,00												
Diferencia mensual	9137,14	2322,14	2322,14	2322,14	2322,14	2322,14	2322,14	2322,14	2322,14	2322,14	2322,14	-6912,09	
Saldo	9137,14	11459,28	13781,43	16103,57	18425,71	20747,85	23069,99	25392,14	27714,28	30036,42	32358,56	25446,47	

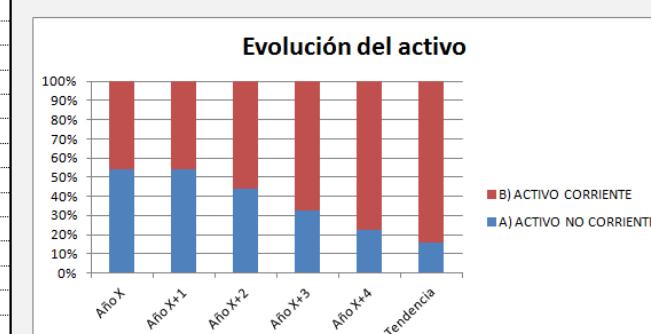
Tesorería



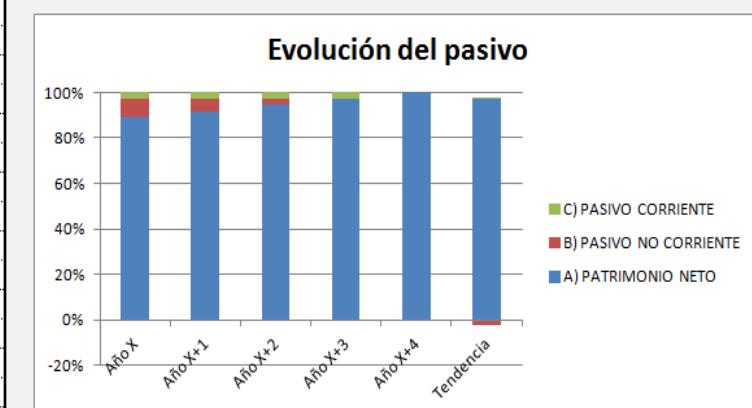
Cobros y pagos mensuales



Balance y resultados previstos

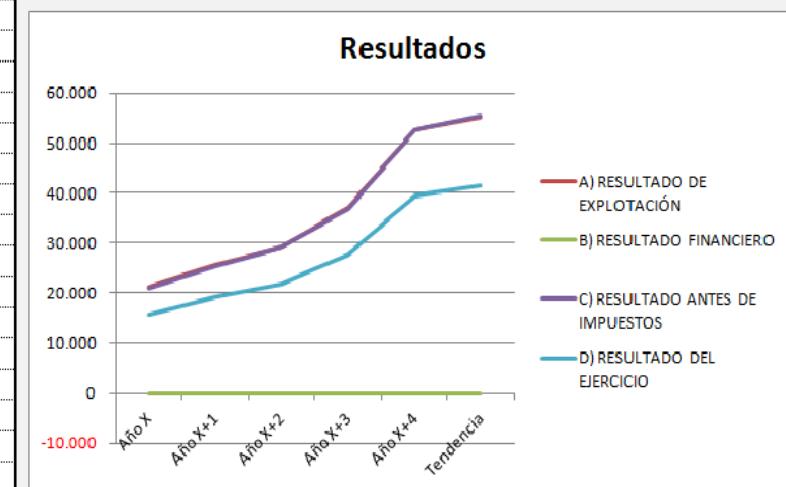
Escenario macroeconómico	3-Crisis	* Economía en expansión, normal, crisis			3A	<table border="1"> <tr> <td>Escenario previsto para el sector</td><td>Emergente</td><td>Expansión</td><td>Normal</td><td>Crisis</td></tr> <tr> <td>Escenario</td><td>Neutro</td><td>Positivo</td><td>Neutro</td><td>Negativo</td></tr> <tr> <td>Crecimiento previsto de la empresa respecto a sector</td><td>Crece más</td><td>Neutro</td><td>Negativo</td><td>Muy negativo</td></tr> </table>	Escenario previsto para el sector	Emergente	Expansión	Normal	Crisis	Escenario	Neutro	Positivo	Neutro	Negativo	Crecimiento previsto de la empresa respecto a sector	Crece más	Neutro	Negativo	Muy negativo
Escenario previsto para el sector	Emergente	Expansión	Normal	Crisis																	
Escenario	Neutro	Positivo	Neutro	Negativo																	
Crecimiento previsto de la empresa respecto a sector	Crece más	Neutro	Negativo	Muy negativo																	
Escenario previsto para el sector	A-Emergente	* Escenario emergente, maduro o en declive																			
Escenario	Neutro	* Dato obtenido de la combinación del escenario macroeconómico y del sector																			
Crecimiento previsto de la empresa respecto a sector	Crece más	* Crecimiento o decrecimiento previsto de la cuota de mercado																			
Crecimiento de ventas del sector en el último año	-25,74%	* Dato tomado de las cuentas anuales del sector																			
Crecimiento de ventas del sector en los últimos 9 años	SIN DATOS	* Dato tomado de las cuentas anuales del sector																			
	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4																	
Crecimiento previsto de las ventas	4,00%	5,00%	7,00%	10,00%																	
Crecimiento previsto de aprovisionamientos	5,00%	5,00%	6,00%	7,00%																	
Crecimiento previsto gastos personal	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%																	
Crecimiento previsto de gastos explotación	4,00%	2,00%	1,00%	1,00%																	
	1	2	3	4	5	6															
BALANCE	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia															
A) ACTIVO NO CORRIENTE	29.671	25.343	21.014	16.686	13.107	8.629															
I Inmovilizado intangible	2.250	1.500	750	0	0	-900															
II Inmovilizado material	27.421	23.843	20.264	16.686	13.107	9.529															
III Inversiones inmobiliarias	0	0	0	0	0	0															
IV Inversiones en empresas del grupo largo plazo	0	0	0	0	0	0															
V Inversiones financieras largo plazo	0	0	0	0	0	0															
VI Activos por impuesto diferido	0	0	0	0	0	0															
B) ACTIVO CORRIENTE	25.446	21.562	26.755	34.222	45.330	46.391															
I Activos no corrientes mantenidos para venta	0	0	0	0	0	0															
II Existencias	0	0	0	0	0	0															
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0	0	0	0	0	0															
IV Inversiones en empresas del grupo corto plazo	0	0	0	0	0	0															
V Inversiones financieras corto plazo	0	0	0	0	0	0															
VI Periodificaciones a corto plazo	0	0	0	0	0	0															
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	25.446	21.562	26.755	34.222	45.330	46.391															
Evolución del activo 																					

	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia	Gráfico
A) PATRIMONIO NETO	40.713	43.145	45.206	49.597	58.437	59.990	
A1) Fondos Propios	40.713	43.145	45.206	49.597	58.437	59.990	
I Capital	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	
II Prima de Emisión						SIN DATOS	
III Reservas	26.840	26.840	26.840	26.840	26.840	26.840	
IV Acciones y participaciones en patrimonio propias						SIN DATOS	
V Resultados de ejercicios anteriores						SIN DATOS	
VI Otras aportaciones de socios						SIN DATOS	
VII Resultado del ejercicio	11.873	14.305	16.366	20.757	29.597	31.150	
VIII Dividendo a cuenta						SIN DATOS	
IX Otros instrumentos de patrimonio neto						SIN DATOS	
A2) Ajustes por cambios de valor						SIN DATOS	
A3) Subvenciones y donaciones recibidas	0	0	0	0	0	0	
B) PASIVO NO CORRIENTE	3.760	2.563	1.310	-0	-0	-1.498	
I Provisiones a largo plazo						SIN DATOS	
II Deudas a largo plazo	3.760	2.563	1.310	-0	-0	-1.498	
III Deudas con empresas del grupo a largo plazo						SIN DATOS	
IV Pasivos por impuesto diferido						SIN DATOS	
V Periodicaciones a largo plazo						SIN DATOS	
C) PASIVO CORRIENTE	1.145	1.198	1.253	1.310	0	328	
I Pasivos vinculados con activos no corrientes						SIN DATOS	
II Provisiones a corto plazo						SIN DATOS	
III Deudas a corto plazo	1.145	1.198	1.253	1.310	0	328	
IV Deudas con empresas del grupo a corto plazo						SIN DATOS	
V Acreedores comerciales a pagar						SIN DATOS	
VI Periodicaciones a corto plazo						SIN DATOS	
TOTAL ACTIVO = PATRIM + PASIVO	45.618	46.905	47.769	50.907	58.437	58.820	



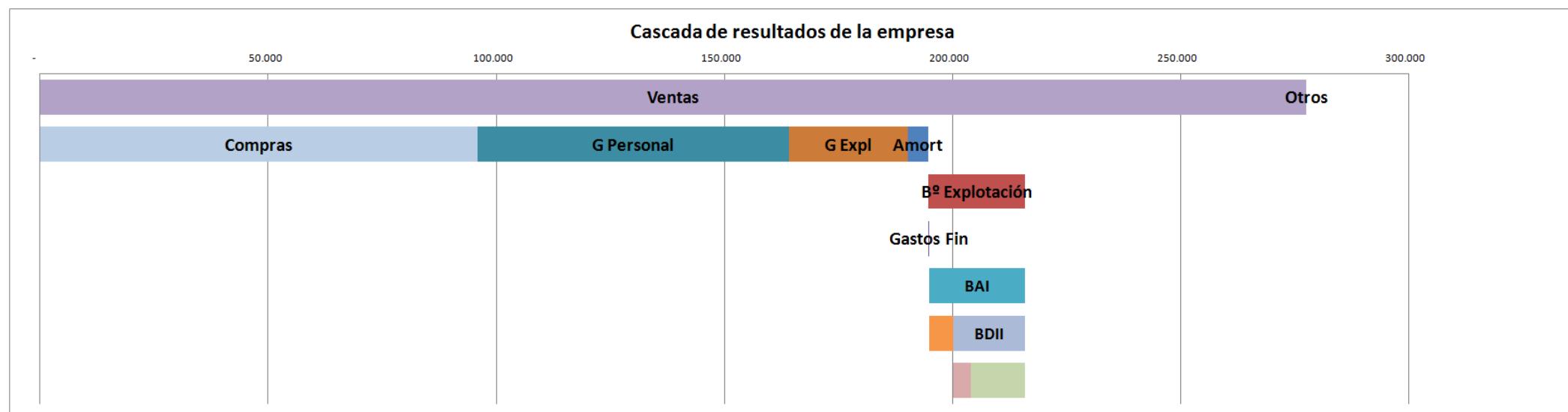
-9.500	0	0	0	0
no cuadra	Cuadra	Cuadra	Cuadra	Cuadra

PERDIDAS Y GANANCIAS	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia	Gráfico
1 Importe neto de la cifra de negocios	216.000	224.640	235.872	252.383	277.621	286.599	
2 Variación de existencias	0	0	0	0	0	0	
3 Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0	0	0	0	
4 Aprovisionamientos	96.000	100.800	105.840	112.190	120.044	124.818	
5 Otros ingresos explotación	0	0	0	0	0	0	
6 Gastos de personal	68.112	70.155	72.260	74.428	76.661	78.734	
7 Otros gastos de explotación	26.205	23.728	24.203	24.445	24.689	23.960	
8 Amortización del inmovilizado	4.329	4.329	4.329	4.329	3.579	3.729	
9 Imputación de subvenciones inmovilizado						SIN DATOS	
10 Excesos de provisiones						SIN DATOS	
11 Deterioro y resultado enajenaciones inmovilizado						SIN DATOS	
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	21.354	25.628	29.241	36.991	52.649	55.359	
12 Ingresos financieros						SIN DATOS	
13 Gastos financieros	248	197	145	90	32	-19	
14 Variación valor razonable instrumentos financieros						SIN DATOS	
15 Diferencias de cambio						SIN DATOS	
16 Deterioro y resultado enajenaciones instr. financ.						SIN DATOS	
B) RESULTADO FINANCIERO	-248	-197	-145	-90	-32	19	
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	21.107	25.431	29.096	36.902	52.617	55.378	
17 Impuesto sobre beneficios	5.277	6.358	7.274	9.225	13.154	13.844	
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	15.830	19.073	21.822	27.676	39.463	41.533	
Dividendos	3.958	4.768	5.455	6.919	9.866	10.383	
Beneficios retenidos	11.873	14.305	16.366	20.757	29.597	31.150	



OTRA INFORMACIÓN	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia	Gráfico
Número de empleados	4	4	4	4	4	4	
Número de empleados de inserción	0	0	0	0	0	0	
Becarios y personal en prácticas	2	2	2	2	2	2	
Trabajadores eventuales						SIN DATOS	
Sector	Comercio minorista						
Código CNAE Sector	4.771						

Cascada de resultados de la empresa

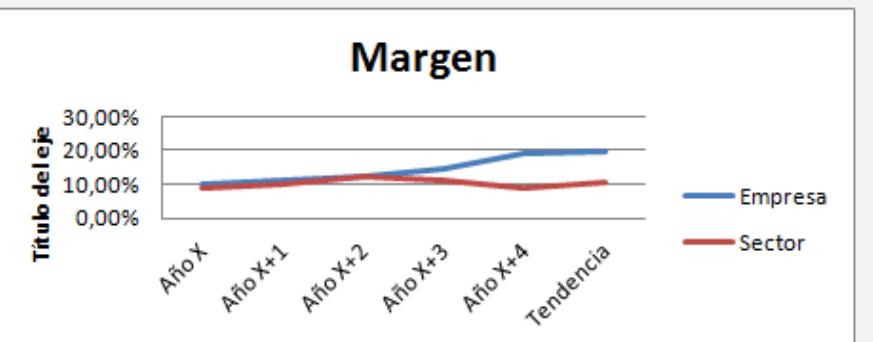
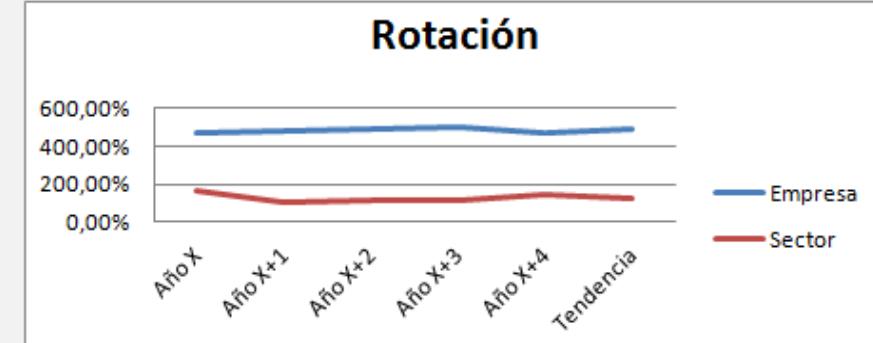
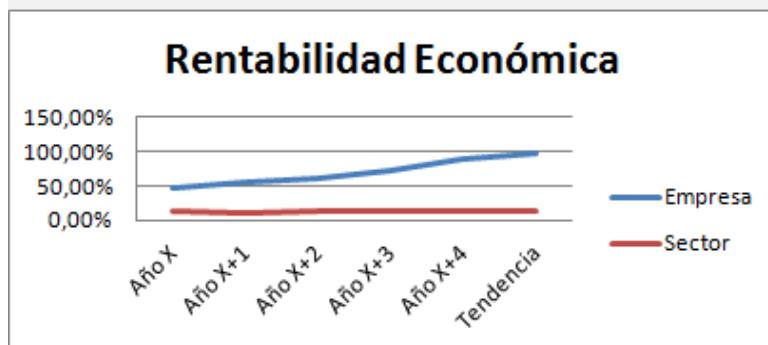


Cascada de resultados de la empresa		
Origen	Ventas	Otros
-	277.621	-
		Compras G Personal G Expl Amort
-		96.000 68.112 26.205 4.329
194.646		Bº Explotación 21.354 Ing Fin -
194.646		Gastos Fin 248
194.893		BAI 21.107
194.893		Imp 5.277 BDII 15.830
200.170		Div 3.958 Resv 11.873

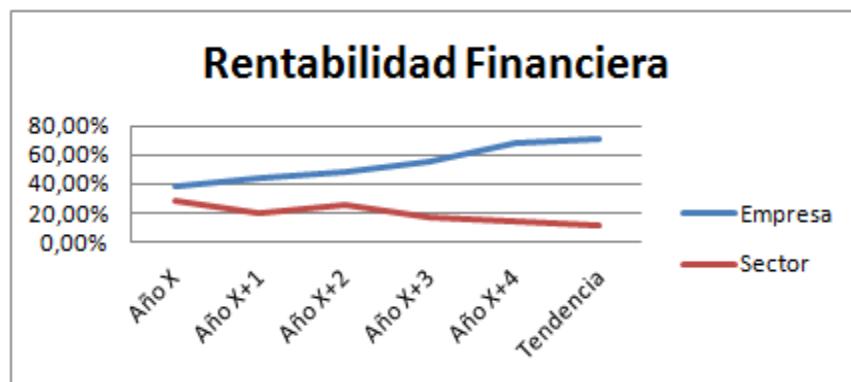
Cascada de resultados del sector		
Origen	Ventas	Otros
-	1.739.611	- 67
		Compras G Personal G Expl Amort
-		2.358 464.473 141.544 50.512
658.887		Bº Explotación 104.972 Ing Fin 7.599
658.887		Gastos Fin 10.073
668.960		BAI 102.498
668.960		Imp 22.470 BDII 34.115
691.430		Div 42.283 Resv - 8.168

Rentabilidad económica	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
Empresa	46,81%	54,64%	61,21%	72,66%	90,10%	96,46%
Sector	14,35%	10,79%	13,77%	13,26%	13,23%	13,15%
Comparación	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Margin	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
Empresa	9,89%	11,41%	12,40%	14,66%	18,96%	19,88%
Sector	8,83%	10,30%	12,39%	11,44%	8,94%	10,79%
Comparación	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Rotación	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
Empresa	473,50%	478,93%	493,77%	495,77%	475,08%	489,41%
Sector	162,56%	104,80%	111,21%	115,91%	147,99%	123,08%
Comparación	▲	▲	▲	▲	▲	▲

Esquema Dupont

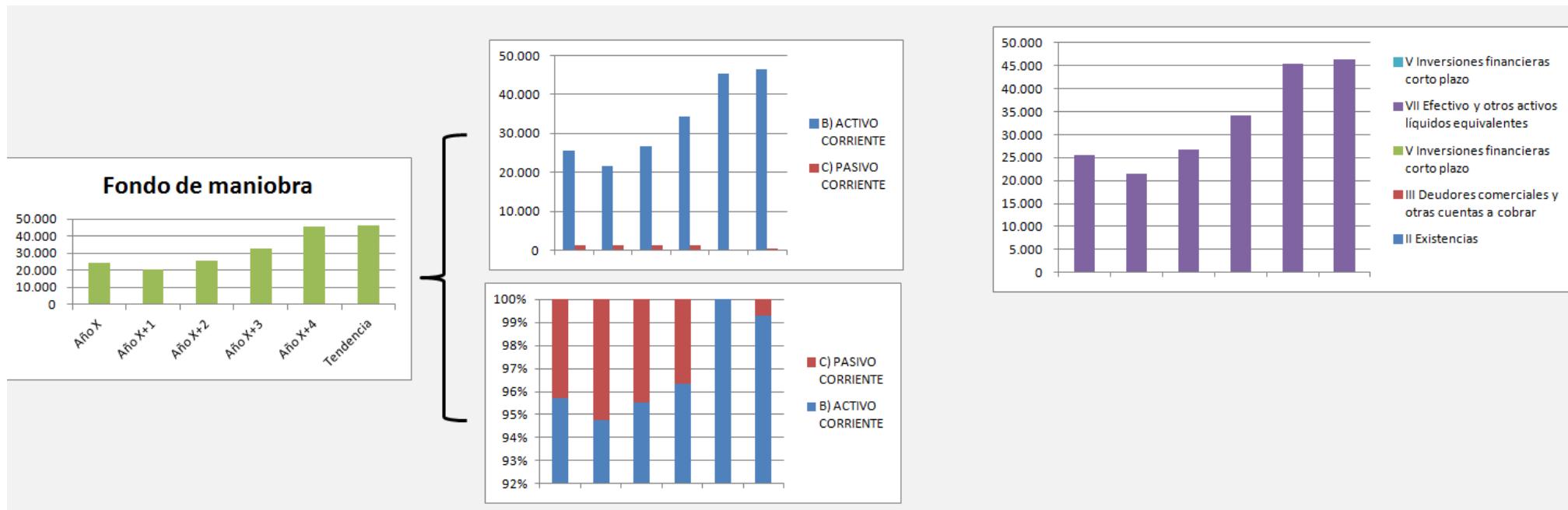


Rentabilidad financiera	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
Empresa	38,88%	44,21%	48,27%	55,80%	67,53%	71,61%
Sector	28,69%	20,07%	25,27%	17,40%	13,62%	11,17%
Comparación	▲	▲	▲	▲	▲	▲



SOLVENCIA

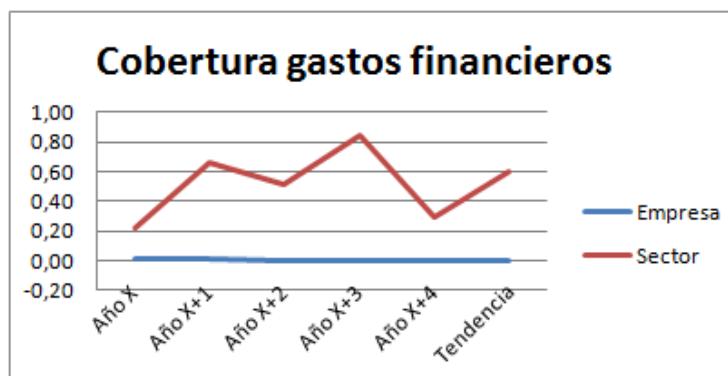
Fondo de maniobra	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
Empresa	24.301	20.365	25.502	32.912	45.330	46.063
Sector	207.258	184.571	131.079	77.600	41.846	-2.868
Comparación	▼	▼	▼	▼	▲	▲



Solvencia estricta	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
Empresa	22,22	18,00	21,36	26,12	#iDIV/0!	SIN DATOS
Sector	1,32	1,30	1,18	1,09	1,07	0,98
Comparación	▲	▲	▲	▲	#iDIV/0!	▲

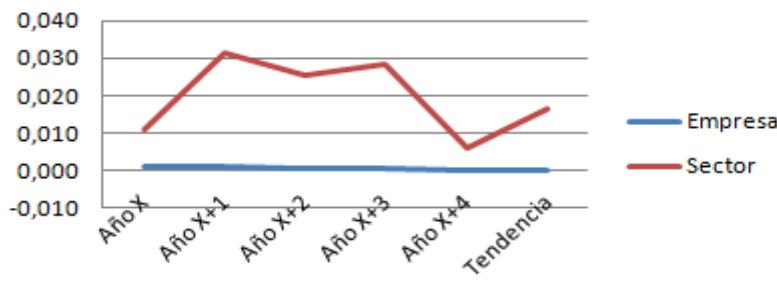


Ratio de endeudamiento	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
Empresa	0,12	0,09	0,06	0,03	0,00	-0,03
Sector	2,56	2,98	3,44	3,39	3,48	3,84
Comparación	▲	▲	▲	▲	▲	▲



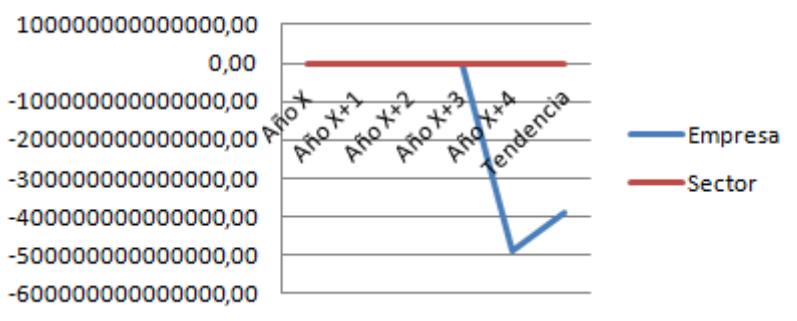
Gastos financieros sobre ventas	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
Empresa	0,001	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000
Sector	0,011	0,031	0,026	0,028	0,006	0,016
Comparación	▲	▲	▲	▲	▲	▲

Gastos financieros sobre ventas



Ratio de garantía	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
Empresa	9,30	12,47	18,64	38,86	#####	#####
Sector	1,45	1,38	1,32	1,34	1,35	1,30
Comparación	▲	▲	▲	▲	▼	▼

Ratio de garantía



antilla

Indicadores sobre el tipo de trabajador, la adscripción a diferentes departamentos y la formación de los empleados

Perfil de los trabajadores	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
Número de empleados	4	5	5	7	8	9
Empleados departamento comercial	4	4	4	5	6	6
Empleados departamento producción	0	0	0	0	0	0
Empleados departamento logística	0	0	0	0	0	0
Empleados departamento finanzas	0	1	1	1	2	2
Empleados departamento recursos humanos	0	0	0	1	1	1
Empleados otros departamentos	0	0	0	0	0	0
Personal integración	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%
Becarios y personal en prácticas	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25%
Trabajadores eventuales	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%
Edad promedio de la plantilla	28	28	29	30	31	32

Formación	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
Porcentaje con estudios universitarios	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Porcentaje con estudios secundarios	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Porcentaje con estudios primarios						SIN DATOS
Porcentaje sin estudios	17%	17%	17%	17%	17%	17%

Productividad

El coste medio por trabajador son los gastos de personal dividido por el número de trabajadores

Coste medio por trabajador	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia	Gráfico
Empresa	17.028 €	17.539 €	18.065 €	18.607 €	19.165 €	19.684 €	
Sector	23.512 €	21.157 €	21.583 €	20.867 €	17.853 €	17.512 €	
Comparación	▲	▲	▲	▲	▼	▼	

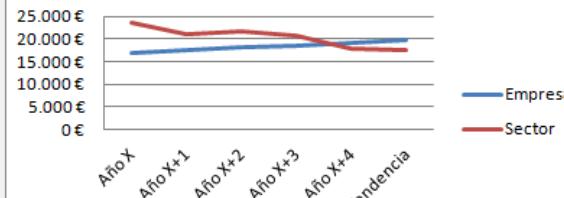
* Gastos de personal dividido número de empleados

La productividad de los empleados se mide con la cifra de ventas dividida entre el número de empleados

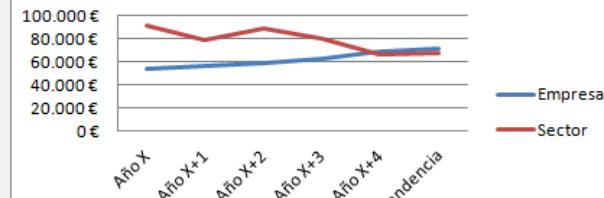
Productividad del factor trabajo	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia	Gráfico
Empresa	54.000 €	56.160 €	58.968 €	63.096 €	69.405 €	71.650 €	
Sector	91.374 €	78.487 €	89.388 €	80.892 €	66.867 €	67.419 €	
Comparación	▼	▼	▼	▼	▲	▲	

* Ventas dividido número de empleados

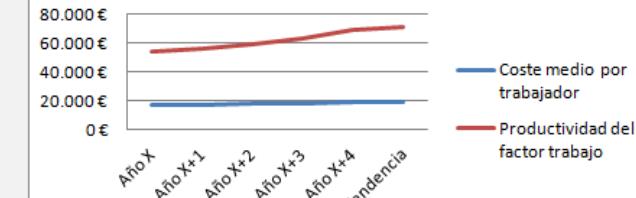
Coste medio por trabajador



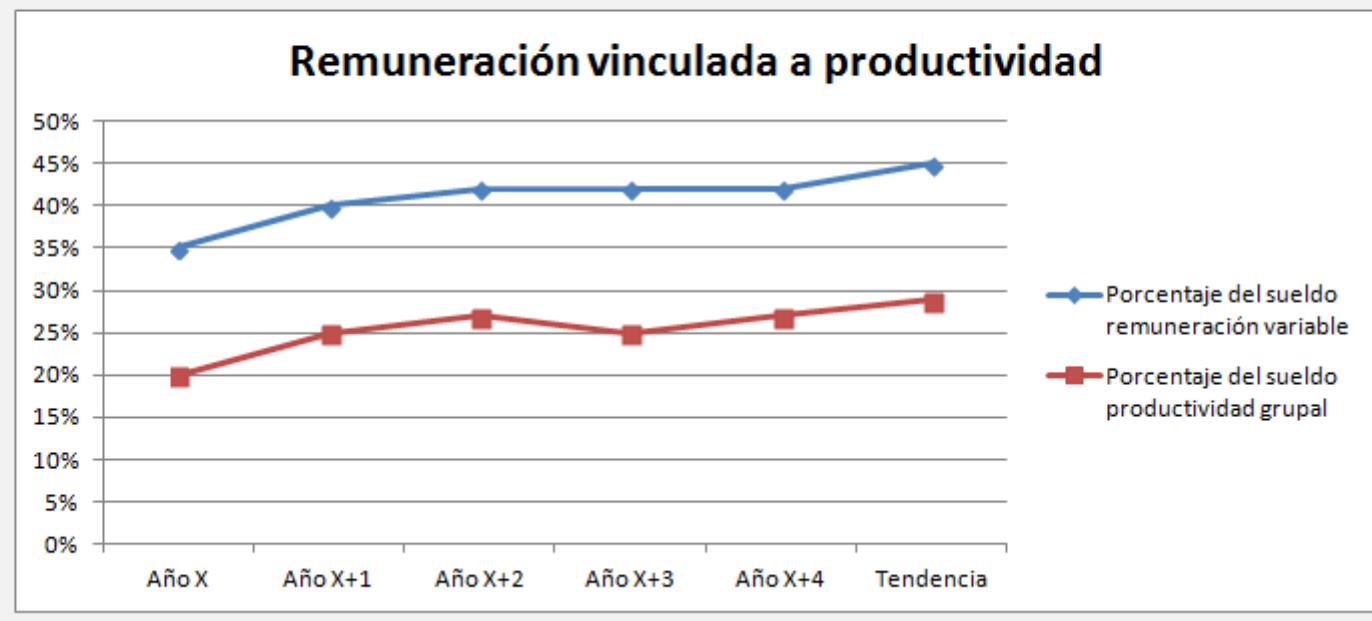
Productividad de empleados



Coste y productividad



Remuneración vinculada a productividad	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4	Tendencia
Porcentaje del sueldo remuneración variable	35%	40%	42%	42%	42%	0
Porcentaje del sueldo productividad grupal	20%	25%	27%	25%	27%	0



Rentabilidad esperada y flujos de caja

A partir de las hipótesis sobre la evolución de las ventas y otras partidas se calcula la rentabilidad medida por la actualización de los flujos de caja estimados y la tasa interna de retorno (TIR).

Resumen	Año X	Año X+1	Año X+2	Año X+3	Año X+4
Importe neto de la cifra de negocios	216.000,0	224.640,0	235.872,0	252.383,0	277.621,3
Gastos de personal	68.112,0	70.155,4	72.260,0	74.427,8	76.660,7
Amortización del inmovilizado	4.328,6	4.328,6	4.328,6	4.328,6	3.578,6
Aprovisionamientos	96.000,0	100.800,0	105.840,0	112.190,4	120.043,7
Gastos financieros	247,6	197,3	144,7	89,7	32,2
Otros gastos	26.205,0	23.728,2	24.202,8	24.444,8	24.689,2
Resultado del ejercicio	21.106,8	25.430,6	29.095,9	36.901,8	52.617,0
Impuesto de sociedades	5.276,7	6.357,6	7.274,0	9.225,4	13.154,2
Beneficio después de impuestos	15.830,1	19.072,9	21.821,9	27.676,3	39.462,7
Amortización del inmovilizado	4.329	4.329	4.329	4.329	3.579
Cash Flow	20.158,7	23.401,5	26.150,5	32.004,9	43.041,3

Financiación necesaria	36.500,00 €	
Tasa para el cálculo del VAN	6,00%	
VAN	78.127,54	* Valor Actual Neto
TIR	52,64%	* Tasa Interna de Retorno

Riesgos

Este apartado se basa en el cálculo de la matriz de riesgos. Se tienen en cuenta los diferentes escenarios a los que se enfrenta el proyecto y su impacto.

- 1) El analista determina los posibles riesgos, a partir de un listado que puede ampliar.
- 2) Asigna una probabilidad de ocurrencia (A, B, C, D y E), correspondiendo A a la máxima probabilidad y E a un suceso excepcional
- 3) Asigna el impacto (1, 2, 3, 4 y 5), siendo 1 un impacto insignificante y 5 una catástrofe

El modelo calcula el riesgo (bajo, medio, alto y muy alto) de acuerdo con la matriz de riesgos.

Probabilidad	Impacto
A	1
B	2
C	3
D	4
E	5

Probabilidad	Impacto					
	1-Insignificante	2-Pequeño	3-Moderado	4-Grande	5-Catastrofe	No lo se
A- Casi seguro que sucede	Medio	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto	
B- Muy probable	Medio	Medio	Alto	Alto	Muy alto	
C- Es posible	Bajo	Medio	Alto	Alto	Alto	
D- Es raro que suceda	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto	
E- Sería excepcional	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto	
No lo se						

1	2	3	4	5	6
a1	a2	a3	a4	a5	b1
Medio	Alto	Alto	Muy Alto	Muy Alto	Medio
3	2	2	1	1	3

Tipo de riesgo	Probabilidad
Una tecnología nueva haga obsoleto el producto	E- Sería excepcional
Nuevos competidores saturen el mercado	B- Muy probable
La empresa deje de ser competitiva en precio	C- Es posible
Dependencia excesiva de un cliente	D- Es raro que suceda
Clientes dejen de pagar	D- Es raro que suceda
Dependencia excesiva de proveedores	C- Es posible
Riesgo de desabastecerse de materiales	D- Es raro que suceda
Subida de tipos de interés	D- Es raro que suceda
Cambio político en AA.PP.	B- Muy probable
Fuga de cerebros	D- Es raro que suceda
Abandono de gerentes	D- Es raro que suceda
Abandono de empleados	D- Es raro que suceda
Cambios en legislación puedan perjudicar	D- Es raro que suceda
Grupos de presión que pongan dificultades	D- Es raro que suceda

+

Impacto
4-Grande
4-Grande
3-Moderado
4-Grande
3-Moderado
1-Insignificante
2-Pequeño
2-Pequeño
1-Insignificante
No lo se
2-Pequeño
2-Pequeño
2-Pequeño
2-Pequeño

=

Riesgo
Medio
Alto
Alto
Medio
Medio
Bajo
Bajo
Bajo
#N/A
Desconocido
Bajo
Bajo
Bajo
Bajo

Plazo de recuperación de la inversión

Este apartado calcula el Pay back o plazo de recuperación de una inversión en un proyecto. Cuanto menor sea el tiempo en que se recupera la inversión, mejor.

PayBack 1,84 años

* Número de años en los que se recupera la inversión

Posibilidad de vender el negocio Fácil venta

Financiación	36.500,00 €	Tasa para el cálculo	6,00%	N	4
r	CFr	V _{0,r}	Suma	Diferencia	Días
					671,3807162
1	20.158,7	19017,63118	19017,63118	17.482,37 €	-
2	23.401,5	20827,23971	39844,87089	-3.344,87 €	671,3807162
3	26.150,5	21956,4793	61801,35019	-25.301,35 €	-
4	32.004,9	25350,87017	87152,22036	-50.652,22 €	-
5	43.041,3	32162,97644	119315,1968	-82.815,20 €	-