



# **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2014/2015**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**VIABILIDAD DE UN PROYECTO EMPRESARIAL  
(CABELCOM S.L.)**

**VIABILITY OF A BUSINESS PROJECT**

### **Autor**

Borja Rodríguez Pozueta

### **Tutor**

José Luis Fernández Sánchez

16 de Septiembre del 2015

## ÍNDICE

<b>1. Resumen</b>	<b>3</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>3. Viabilidad económica</b>	<b>6</b>
3.1 Análisis del entorno	
3.1.1 El entorno general	
3.1.2 El entorno específico	
3.2 Diagnóstico estratégico	
3.2.1 Análisis DAFO	
3.2.2 Estrategias de negocio	
3.2.3 Identificación de la estrategia básica	
<b>4. Viabilidad comercial</b>	<b>18</b>
4.1 Canal de distribución	
4.2 Publicidad	
4.3 Productos y precios	
<b>5. Viabilidad técnica</b>	<b>23</b>
5.1 Localización	
5.2 Recursos humanos	
5.2.1 Política Retributiva	
5.3 Trámites societarios	
<b>6. Viabilidad financiera</b>	<b>27</b>
6.1 Plan de inversión	
6.1.1 Plan de amortización	
6.2 Plan financiero	
6.2.1 Balance de situación inicial	
6.2.2 Cuenta de resultados provisional	
6.2.3 Previsión de tesorería	
<b>7. Conclusiones</b>	<b>36</b>
<b>8. Bibliografía</b>	<b>37</b>

## 1. RESUMEN

En este trabajo de fin de grado se estudiará la viabilidad de un proyecto empresarial cuya razón social será *Cabelcom S.L.* El origen de la idea surge con la intención de crear una empresa familiar que opere en territorio local, concretamente en la comunidad de Cantabria, estableciendo un almacén dedicado al sector de las telecomunicaciones y la electricidad, que sirva tanto a profesionales como al consumidor final.

La ventaja competitiva que presentará la empresa será fuente del fuerte conocimiento técnico de los productos, del mercado y el trato individualizado que se proporcionará al cliente. Este conocimiento procede de los socios que formarán la empresa, ya que dos de los socios llevan desarrollando su carrera profesional durante más de diez años en el sector, trasladando con ellos una importante cartera de clientes.

Se estudiará en el proyecto la viabilidad económica del mismo, analizando tanto el entorno general como el específico de la empresa, y realizando un diagnóstico estratégico que identifica la estrategia básica, las diferentes estrategias de negocio, y las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del proyecto.

Se examinará también la viabilidad comercial, identificando el canal de distribución en el que operará la organización, la publicidad a utilizar para dar a conocer la empresa, así como los productos, los precios y los márgenes con los que se trabajará.

Especificaré, en relación con la viabilidad técnica la localización, los recursos humanos que serán necesarios para desarrollar el proyecto, la política retributiva que se aplicará y los trámites necesarios que se llevarán a cabo para formalizar la empresa.

Como parte más importante del trabajo, se detallará la viabilidad financiera del proyecto, planteando el plan de inversión que se llevará a cabo y el plan financiero, presentando el balance de situación inicial, el plan de amortización de los elementos amortizables, la cuenta de resultados provisional y la previsión de tesorería para el primer ejercicio económico.

Por último, y en relación con todo el análisis llevado a cabo en el proyecto, se da una valoración de la viabilidad del proyecto, desde el punto de vista técnico y también desde el punto de vista personal.

## ABSTRACT

This final project examines the viability of a business venture whose trade name is *Cabelcom S.L.* This idea appears as an attempt to create a family business that operates in the local territory, specifically in Cantabria, setting up a warehouse used for telecommunications and electricity useful for professionals as well as for the last consumer.

The competitive advantage that this business will present will originate a strong technical knowledge about the products, the market and the personalised care that the client receives. This knowledge comes from the associates that will compose the company considering that two associates have been developing their professional careers in this sector during more than ten years, taking with them a significant client portfolio.

This project will examine its own economic viability, analyzing the general as well as the specific environment of the company. It will also carry out a strategic diagnosis that identifies the business venture's basic strategy, the different business strategies, and its weaknesses, threats, strengths, and opportunities.

The commercial viability will also be studied, identifying the channel of distribution, in which the organisation will operate, the advertising that will be used to make the company public, and also the products, the prices, and the margins they will work with.

Regarding the technical viability, I will specify the localization, the human resources that will be needed to develop this business venture, the remuneration policy that will apply, and the necessary procedures that will be carried about to formalise the company.

Financial viability will be taken into account as an important part of this paper and thus it will be described in detail, bringing up the future investment plan and the financial plan. The initial situation balance, the amortizable elements' amortization plan, the provisional income statement account, and the treasury prediction for the first economic exercise will be then presented.

To conclude, and in relation to the whole analysis carried out in this project, and assessment of the project viability will be given from a technical, and also personal, point of view.

## 2. INTRODUCCIÓN

El origen de crear una empresa surge de una ilusión que viene desarrollándose en los últimos años en el seno familiar, lo que me ha empujado a realizar este proyecto cuyo único fin es demostrar la viabilidad de la idea y poder convertirla en realidad.

La idea de formar una empresa surge de mi padre, el cual ha desarrollado toda su carrera laboral en el sector de las telecomunicaciones como representante comercial de diferentes e importantes marcas. Al unirse mis dos hermanos al negocio familiar y visto el potencial y los conocimientos del mercado y productos que adquirieron durante el transcurso de los años, nació la idea de crear una empresa que operase ya como almacén de telecomunicaciones, dedicado a la venta directa a profesionales del sector. El cabeza de familia se quedará apartado de la empresa por motivos laborales. Nos propuso a mis hermanos y a mí el llevar a cabo el sueño que siempre quiso realizar. Así, una vez finalicé mis estudios y con los conocimientos necesarios para formar y dirigir una empresa, decidí intentar hacer este proyecto realidad. Es por ello que mi proyecto de fin de carrera se basa en esta idea, de la cual intentaré plasmar su viabilidad económica, comercial, técnica y financiera.

La empresa será por lo tanto una empresa familiar, en la que la propiedad se dividirá en tres partes iguales correspondientes a cada uno de los hermanos que formaremos la empresa. La razón social de la empresa será *Cabelcom*, desarrollará su negocio como un almacén de telecomunicaciones que operará en todo el territorio local, es decir, por la comunidad autónoma de Cantabria. Tendrá por objeto realizar actividades de comercio al por mayor y por menor de material de telecomunicaciones, distribución comercial, transporte y almacenamiento del material y energías alternativas.

Entre sus productos se podrá encontrar todo aquello relacionado con:

- Cableado especial y de telecomunicaciones.
- Material de instalación: gestión del cableado, dispositivos de conexión y accesorios, automatización y control industrial, almacenamiento de energía...
- Iluminación: luminarias, lámparas y sus accesorios.
- Comunicaciones y seguridad de edificios y telecomunicaciones.

La principal ventaja competitiva, o aquello con lo que buscamos diferenciarnos del resto de competidores, es el servicio al cliente, el cual será un servicio muy técnico e individualizado, apoyado en el conocimiento adquirido durante los años que tienen los socios de la empresa. Además, el haber trabajado durante tantos años en el mercado, ha formado una cartera de clientes muy importante que pretendemos aprovechar con la creación de la empresa. Con los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de mi carrera universitaria, pretendo aportar mis conocimientos y mi esfuerzo para que todo aquello relacionado con la administración, dirección y gestión de la empresa permita crecer y establecerse en el mercado a *Cabelcom*.

Buscaremos introducirnos en el mercado con una buena gestión y un mejor servicio, aportando aquellas cualidades que más destaque las características de la empresa. Será importante además encontrar un equilibrio entre las necesidades propias de la empresa y los recursos disponibles de los que dispongamos, con el fin de alcanzar un crecimiento controlado.

### 3. VIABILIDAD ECONÓMICA

En este apartado analizaré tanto el entorno general como el entorno específico de la empresa, para poder así determinar las amenazas y oportunidades del sector. Estudiaré además la estrategia y la ventaja competitiva del proyecto para poder determinar los puntos fuertes del mismo.

#### 3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

##### 3.1.1. El Entorno General

En este apartado se identifican aquellos factores que están fuera del control de la organización pero que influyen en el transcurso de su actividad.

Se puede definir el entorno de la empresa como un entorno *más o menos estable*, ya que se trata de un mercado con gran estabilidad y madurez tanto a nivel nacional como local, aunque los continuos cambios tecnológicos de los productos y la gran profundidad de los mismos provocan cierta inestabilidad en momentos puntuales.

*Cabelcom* deberá poseer por tanto un alto grado de flexibilidad, que le permita responder antes a los cambios tecnológicos introducidos en los productos o a las exigencias de los clientes para no perder competitividad en el mercado.

Se trata también de un entorno algo *complejo*, ya que la información o las características de los productos no son fácilmente comprensibles, precisando incluso de un profesional en ciertas ocasiones para su instalación y para su utilización.

Debido además al elevado número de variables que forman el entorno, podemos clasificarle como un entorno *diverso*, ya que los diferentes parámetros que conforman el mercado se comportan en ocasiones de forma impredecible y aleatoria.

Además, se puede clasificar el ambiente como *favorable*, como así indican los últimos datos económicos en los que parece acabar la crisis que ha acontecido en los últimos años, con previsiones de disminución de la tasa del paro según investigaciones del Banco de España. Estos datos favorecen el optimismo para hacer frente a nuevos retos, como puede ser la creación de esta empresa.

Teniendo en cuenta el análisis realizado, ubicaríamos la empresa dentro de un modelo de entorno *Reactivivo-Adaptativo*, puesto que cumple con los requisitos para clasificarlo de esta manera: Entorno más o menos estable, algo complejo, diverso y favorable.

Para continuar el análisis del entorno general, identificaré las variables más importantes que pueden afectar a la empresa a través del perfil estratégico. Con ello se pretende buscar las diferentes direcciones que puede tomar la organización para ser competitivos en el mercado desde su creación, localizando tanto las amenazas como las oportunidades que puedan presentarse a la empresa para poder sacar ventajas de las mismas.

A continuación analizaré el perfil estratégico de la empresa mediante la escala Likert (1967), apoyándome en las cuatro dimensiones que ésta presenta:

- **Dimensión socio-cultural**

En este apartado analizaremos los valores y creencias del ámbito local donde la empresa va a operar.

En general, el bienestar y la satisfacción de los cántabros han mejorado en los últimos dos años, en gran parte gracias a la disminución de la tasa de paro desde 2013, como indican los estudios del *Instituto Nacional de Estadística (INE)*, en la que el paro ha disminuido desde el 22,28% en 2013 hasta el 18,15% actual. Se puede considerar por tanto este factor como *Equilibrado* (asignación de tres puntos en la escala Likert).

En cuanto a la percepción que tiene la sociedad de los sindicatos y los defensores del consumidor, se puede decir que no atraviesan su mejor momento. En numerosos rotativos locales y nacionales surgen noticias que contribuyen a su des prestigio, lo que ha llevado a que los principales sindicatos como pueden ser UGT y CCOO se hayan alejado de la realidad de los trabajadores. Califico este factor como *Muy Negativo* en la escala Likert (puntuación de un punto).

En lo que respecta a los grupos sociales y la conflictividad social, se puede valorar de manera equilibrada en el ámbito local, ya que no se han producido grandes incidentes sociales en la región en los últimos años. Es considerado como *Equilibrado* este factor (puntuación de tres puntos en la escala Likert).

- **Dimensión Económica**

En los términos de la recuperación económica comentada, el producto interior bruto de Cantabria, según datos del INE, ha crecido un 1% en 2014 con respecto al año 2013, lo que supone una diferencia positiva de 33 décimas con 2013. El PIB de Cantabria en 2014 se cifra en 12.229 millones de euros, lo que sitúa a la región en la decimosexta posición en el ranking del PIB de las comunidades autónomas españolas. Al igual que el PIB nos puede ayudar a conocer la riqueza de la región, el PIB per cápita nos indica la riqueza de los ciudadanos. Así, en 2014 la riqueza fue 20.855 euros, mayor que respecto a 2013 cuando se situaba en 20.661 euros. Establezco este factor como *Equilibrado* asignándole una puntuación de tres puntos en la escala Likert.

En lo referido a la productividad laboral, según un estudio realizado en 2013 por la empresa privada Asempleo, ésta ha mejorado considerablemente en los últimos años, en gran parte debido a la disminución de los costes en las empresas. El salario de los trabajadores se encuentra prácticamente congelado desde hace unos años, mientras que la jornada laboral se ha mantenido y en ocasiones incrementado. Se considera este factor como Positivo desde el punto de vista de la empresa (puntuación de cuatro puntos en la escala Likert).

Por otro lado, y en el mismo contexto, la inflación global y local se encuentra en niveles considerablemente bajos. Este factor le valoraremos también de manera *Positiva* puesto que al ser la inflación baja, el poder adquisitivo de nuestros clientes será mayor, es decir consumirán más (cuatro puntos en la escala Likert).

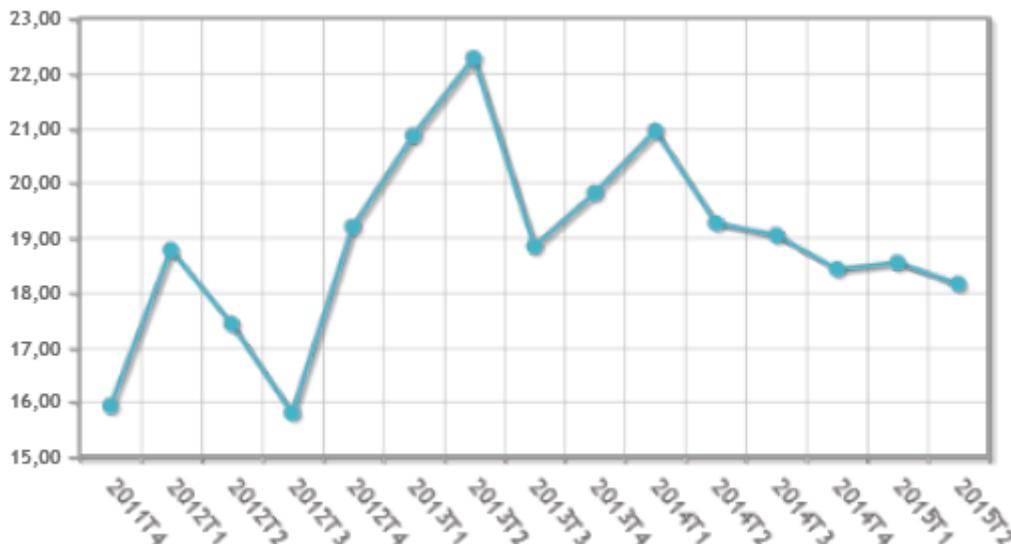
- **Dimensión Tecnológica**

La disponibilidad de nuevas tecnologías tiene una gran importancia en el entorno general de la empresa. Según Spain Fintech Hub (SFH) las nuevas tecnologías pueden crear hasta 218.000 empleos en España durante los próximos 6 años, lo que denota la importancia de la tecnología en las empresas actuales. Establezco este factor como *Equilibrado* (o lo que es lo mismo, tres puntos en la escala Likert).

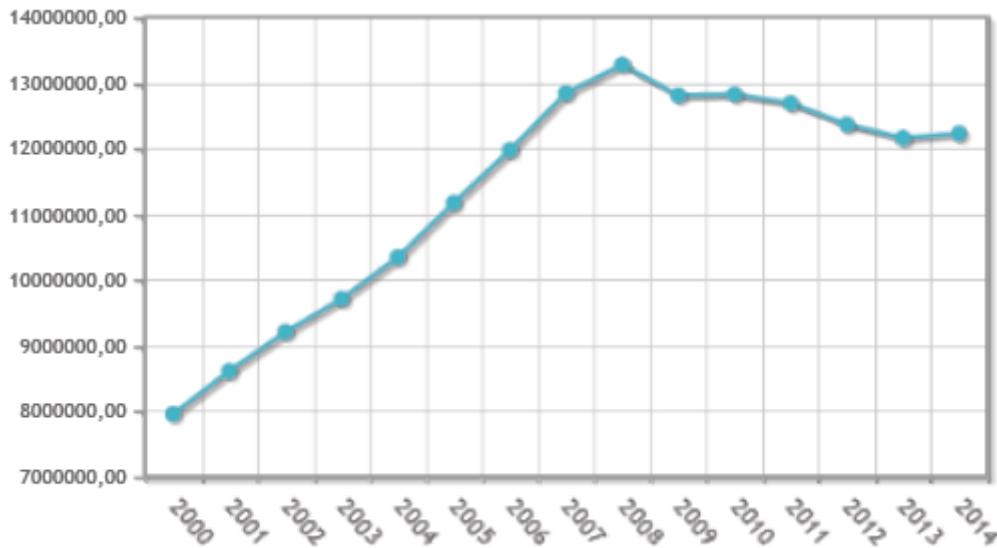
## Viabilidad de proyectos empresariales

En cuanto a las infraestructuras científicas y tecnológicas de Cantabria cabe destacar que han sufrido grandes avances en los últimos años. Así, en el año 2009 se inauguró el Parque Científico Tecnológico de Cantabria (PCTCAN), que hoy en día acoge a empresas de gran calibre en la región. En consecuencia, este factor es considerado como *Positivo* (cuatro puntos en la escala Likert).

### 3.1.1 Evolución Tasa de Paro Cantabria



### 3.1.1 Evolución PIB Cantabria



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

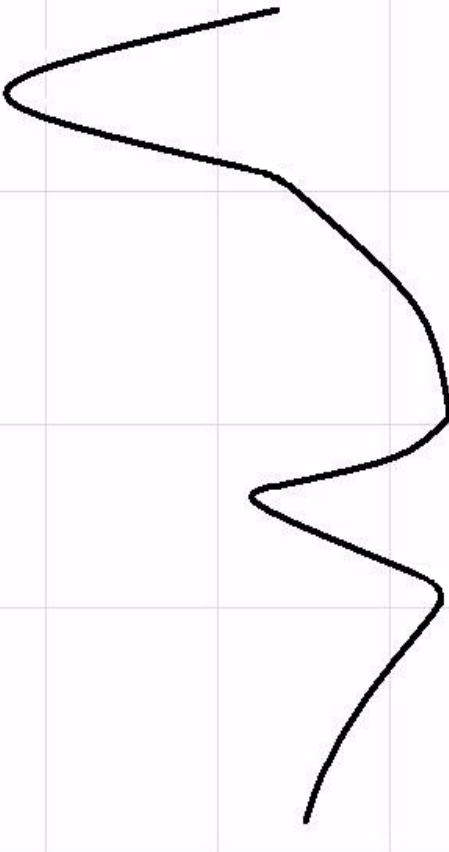
#### • *Dimensión Político-Legal*

La situación política de Cantabria después del paso de las recientes elecciones autonómicas la podemos considerar como equilibrada, ya que a pesar de producirse un cambio en el gobierno autonómico, la situación parece bastante estable entre los partidos políticos, y la satisfacción social en este aspecto parece positiva.

Por otra parte, tanto la Legislación económica y social, como la Política Fiscal, están siendo endurecidas para paliar los acontecimientos de corrupción que han sucedido en los últimos años. Estos factores son considerados como *Equilibrados o Indiferentes*.

### 3.1.1 Perfil Estratégico del entorno

	MN	N	E	P	MP
<b>DIMENSION SOCIO-CULTURAL</b>					
> Valores y Actitudes					
> Sindicato y Defensa del consumidor					
> Grupos Sociales y conflictividad social					
<b>DIMENSION ECONOMICA</b>					
> PIB					
> Productividad					
> Inflación					
<b>DIMENSION TECNOLOGICA</b>					
> Nuevas tecnologías					
> Infraestructura					
<b>DIMENSION POLITICO-LEGAL</b>					
> Situacion Política					
> Legislación Económica y social					
> Política Fiscal					



### 3.1.2 El Entorno Específico

El entorno específico es aquel formado por el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad y comercializan un producto o una serie de productos afines a los productos de la empresa (Bueno y Morcillo, 1994).

Como competencia directa de la empresa *Cabelcom*, se puede considerar aquellas empresas o grupos que desarrollan la misma actividad, como pueden ser:

- HIDRODISELEC S.A. <http://www.diselec.es/>
- COMERCIAL HISPANOFIL <http://www.hispanofil.com/index.php>
- SELCANSÀ S.A. <http://www.grupoelektra.es/es/el-grupo/empresa/selcansa>
- CEMSA <http://www.cemsa.es/>
- HERVELUZ <http://www.herveluz.com/>
- JTEC <http://www.j-tec.org/>
- NIRGE <http://www.nirge.com/>
- CADESA <http://www.comerciosantander.com/comercios/1536-cadesa>
- CINTUL <http://www.cintul.com/>
- SEIMAR <http://www.seimariluminacion.es/>
- SALTOKI <http://www.saltoki.es/>

- ELESANCO SL <http://www.elesanco.com/>



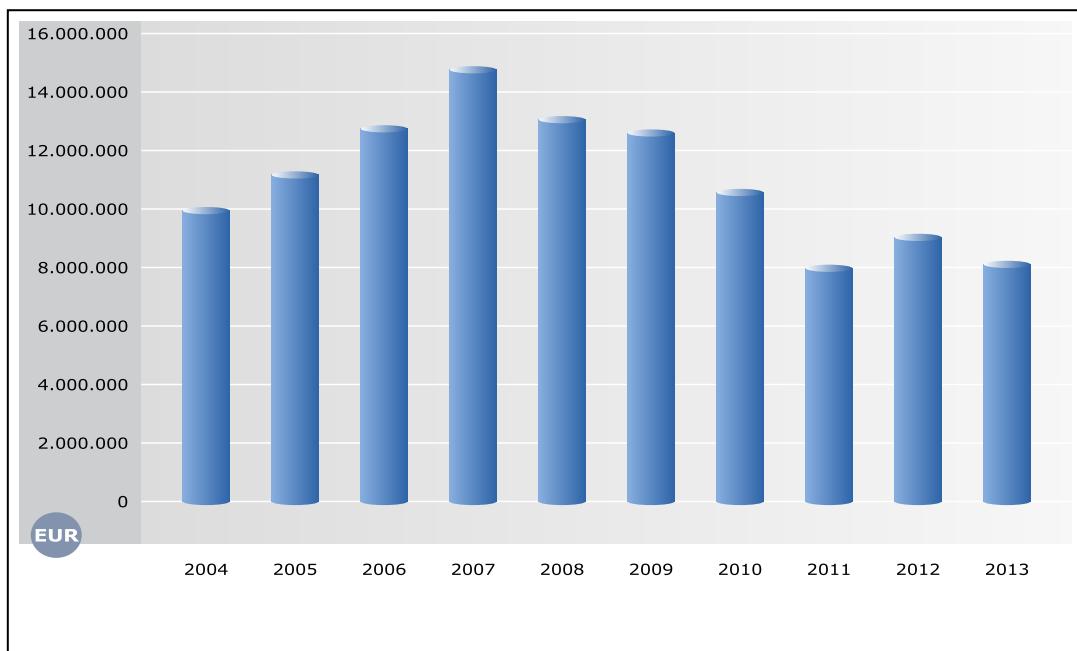
Realizaré a continuación un análisis de tres de las empresas más importantes del sector, distinguiendo la magnitud de cada una de ellas y señalando aquella que puede tomarse como referencia para *Cabelcom*:

#### **HIDRODISELEC S.A.**

La fusión entre Diselect S.A. e Hidrocantabria S.A. dio lugar al nacimiento de HIDRODISELEC S.A., una de las empresas más fuertes del sector a día de hoy. Cuenta con cinco delegaciones repartidas en suelo Cántabro, concretamente en Santander, Torrelavega (dos delegaciones), Colindres y Maliaño. A pesar de ser un almacén eléctrico, no específicamente de telecomunicaciones, también se puede considerar como competencia ya que la gama principal de productos que oferta la empresa se basa en material de media tensión, alumbrado público, aspiración centralizada, telecomunicaciones, biomasa, geotermia, aire acondicionado, calefacción y herramientas.

En los siguientes gráficos extraídos de SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) se aprecian los ingresos de explotación y las cuentas consolidadas de la empresa de los últimos ejercicios:

## 3.1.2



Cuentas No Consolidadas	31/12/2013 EUR	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR
	12 meses Aprobado Normal PGC 2007			
Ingresos de explotación	8.107.195	9.030.835	7.973.891	10.565.755
Result. ordinarios antes Impuestos	283.479	557.056	707.485	894.959
Resultado del Ejercicio	213.041	443.511	495.239	626.413
Total Activo	12.598.408	12.680.192	10.142.012	10.662.452
Fondos propios	11.187.916	11.119.384	8.898.013	8.412.481
<hr/>				
Rentabilidad económica (%)	2,25	4,39	6,98	8,39
Rentabilidad financiera (%)	2,53	5,01	7,95	10,64
Liquidez general	5,07	6,53	6,19	3,73
Endeudamiento (%)	11,20	12,31	12,27	21,10
<hr/>				
Número empleados	34	38	29	27

## 3.1.2 Sistema de Análisis de Balances Ibéricos

En el gráfico se puede apreciar los picos que se produjeron en los ingresos de explotación desde el año 2006 hasta 2009. Se obtuvieron ingresos superiores a los doce millones de euros durante estos cuatro años, con rentabilidades económicas entre el 24% y el 18%, que miden las rentabilidades obtenidas de las inversiones de la empresa mediante el desarrollo de su actividad, es decir, la rentabilidad del activo de la empresa. En cuanto a la rentabilidad financiera, el beneficio neto obtenido por los propietarios por cada unidad monetaria de capital invertida en la empresa, se elevó a 37,12% en 2006, es decir, obtenían 37,12 € por cada 100 € aportados a Capital.

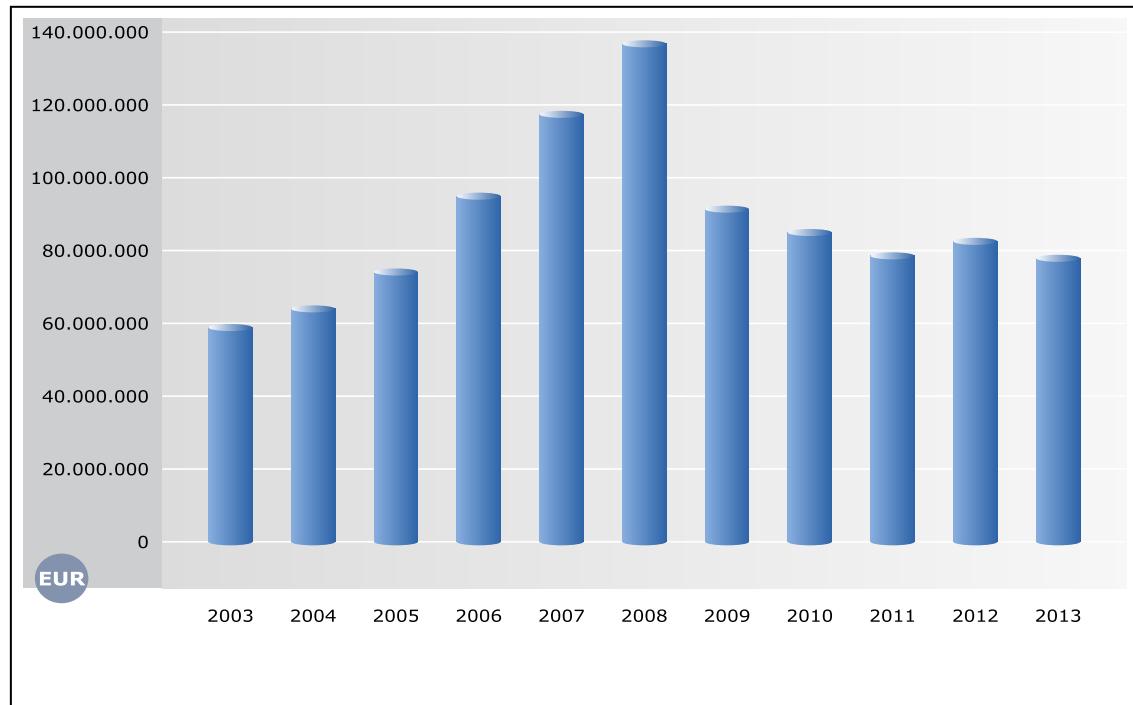
Lógicamente, con la llegada de la crisis económica y la explosión de la burbuja inmobiliaria, estas cifras no se sostuvieron, produciéndose una caída de los ingresos de explotación y de las rentabilidades tanto económicas como financieras. Por ejemplo, los ingresos de explotación disminuyeron un 23,26% entre el año 2010 y el 2013, así como la rentabilidad económica, que descendió un 6,14%, y la financiera, que lo hizo en un 8,11%.

## Viabilidad de proyectos empresariales

Con los datos obtenidos se puede considerar a Hidrodiselec como una empresa que goza de buena salud, que ha sabido superar el momento difícil por el que ha pasado el sector, y que tiene visos de establecerse en una posición aún más competitiva en el mercado.



### HISPANOFIL S.A.



Cuentas No Consolidadas	31/12/2013 EUR	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR
	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado	12 meses Salvedades
Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007
Ingresos de explotación	77.870.816	82.520.361	78.537.093	84.956.575
Result. ordinarios antes Impuestos	-3.974.670	-3.432.914	-1.985.035	222.870
Resultado del Ejercicio	-3.927.397	-3.424.356	-1.974.813	184.662
Total Activo	42.216.072	47.303.825	38.851.585	51.295.157
Fondos propios	5.966.981	14.894.378	14.769.989	16.744.802
<hr/>				
Rentabilidad económica (%)	-9,42	-7,26	-5,11	0,43
Rentabilidad financiera (%)	-66,61	-23,05	-13,44	1,33
Liquidez general	1,06	1,35	1,48	1,38
Endeudamiento (%)	85,87	68,51	61,98	67,36
<hr/>				
Número empleados	269	284	236	260

#### 3.1.2 Sistema de Análisis de Balances Ibéricos

La empresa Hispanofil nació en el año 1981 con un total de 33 empleados y 6 delegaciones repartidas por el territorio español. En 1989 se informó de la llegada y el respaldo del Grupo Sonepar en el accionariado de la empresa, lo que contribuyó a la

expansión de la misma. A día de hoy, cuenta con 236 empleados repartidos por los más de 30 puntos de venta que hay en España, por lo que es considerada como uno de los almacenes eléctricos más importantes del sector.

En lo que respecta al territorio local, Hispanofil cuenta con 5 puntos de venta distribuidos en Colindres, Reinosa, Santander (dos puntos de venta) y Torrelavega.

Al igual que Hidrodiselec, Hispanofil es un almacén eléctrico que comercializa también productos de telecomunicaciones, además de cableado, ya sea de alta o baja tensión, iluminación, comunicaciones y seguridad, material de instalación, electrodomésticos, material de saneamiento, ventilación y energías renovables.

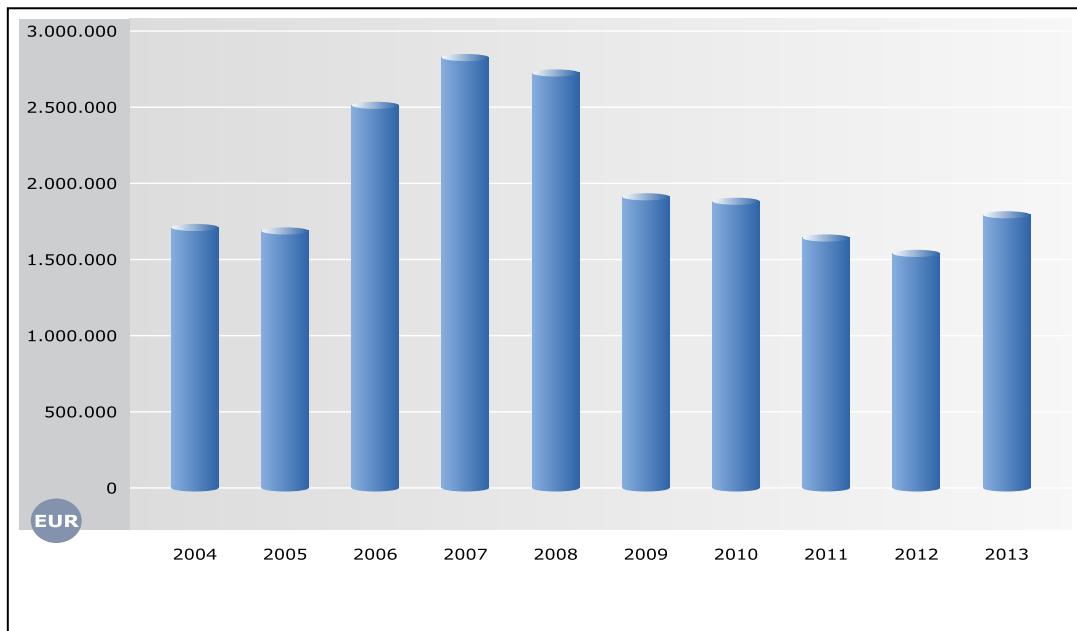
En lo que respecta a sus ingresos de explotación, son de los más elevados que podemos encontrar en el sector económico, manejándose cifras de casi ciento cuarenta millones de ingresos en el año 2008. Comparado con el año 2013 se puede apreciar una reducción de casi el 44% en este apartado, obviamente afectado por la crisis económica.

La rentabilidad económica cayó un 9,85% entre el 2010 y 2013, así como la financiera, que disminuyó 67,94%, con lo que seguro los accionistas no están satisfechos.

Obviamente, Cabelcom no tiene como objetivo a corto plazo convertirse en una empresa de esta dimensión por las dificultades de financiación que conllevaría realizar un proyecto de esta magnitud, pero sí es conveniente tener una referencia de las mejores empresas del sector para así aprovecharse de los puntos fuertes con los que cuenta la empresa, así como aquellos que es posible mejorar y que pueden dar lugar a una ventaja competitiva.



#### HERVELUZ S.L.



Cuentas No Consolidadas	31/12/2013 EUR	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR
	12 meses PYME PGC 2007			
Ingresos de explotación	1.793.496	1.540.007	1.641.263	1.882.263
Result. ordinarios antes Impuestos	-458.831	1.990	6.627	6.433
Resultado del Ejercicio	-367.065	1.592	5.302	5.147
Total Activo	831.185	904.540	944.031	1.249.035
Fondos propios	162.820	590.885	558.293	522.991
<hr/>				
Rentabilidad económica (%)	-55,20	0,22	0,70	0,52
Rentabilidad financiera (%)	-281,80	0,34	1,19	1,23
Liquidez general	0,84	2,29	2,08	1,61
Endeudamiento (%)	80,41	34,68	40,86	58,13
Número empleados	6	7	7	7

### 3.1.2 Sistema de Análisis de Balances Ibéricos

Herveluz S.L. es una empresa familiar con unas bases muy sólidas y unos criterios muy consensuados y definidos. Se trata así de un almacén que nació en el año 1993 y que, con el paso de los años, se ha hecho un hueco en el mercado. Los socios fundadores estuvieron trabajando durante los 10 años anteriores a la fundación en el mismo mercado, por lo que entraron al sector con elevados conocimientos sobre su funcionamiento. Es una empresa de reducido tamaño que cuenta con 6 empleados en la actualidad pero que cuenta con una posición estable en el mercado.

Comercializa productos como antenas, automáticos, cables, contadores, luminarias, telefonía, iluminación, armarios, condensadores, proyectores, transformadores, reactancias, etc...

En términos absolutos y porcentuales, Herveluz S.L. ha disminuido sus ingresos y rentabilidades de forma similar a las demás empresas del sector. Así, sus ingresos de explotación bajaron en torno a un 32,77% desde 2008. En cuanto a la rentabilidad económica y financiera, éstas cayeron un 55,72% y un 283,03% respectivamente. La liquidez también se ha visto afectada y el endeudamiento ha aumentado en un 22,28% desde 2010.

Por estas características de empresa familiar y pequeña, y por las similitudes en la creación de la empresa, así como de los miembros que forman parte de ella, se puede establecer como objetivo a corto plazo para Cabelcom convertirse en una empresa de similares características en un plazo de 5-10 años, para así contar con una posición estable en el mercado que le permita seguir creciendo constantemente.



## 3.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 3.2.1. Análisis DAFO

El objetivo principal del análisis DAFO es encontrar los factores estratégicos críticos de la empresa, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

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

*Análisis interno:*

- **Fortalezas**

La principal fortaleza con la que contaría la empresa es que sus productos estarían asentados en un gran sector del mercado local.

Otra fortaleza significativa la encontramos en el conocimiento profundo que tienen los propietarios de la empresa sobre el mercado y los productos que se comercializan en él, así como la rapidez con la que se tomarían las decisiones, al tratarse de una empresa de reducido tamaño y plantilla.

- **Debilidades**

Una de las principales debilidades de esta empresa sería la falta de experiencia en la gerencia de empresas, que puede llevar a faltas de coordinación, las cuales pueden perjudicar el desarrollo de la actividad.

Otras de las debilidades puede ser la escasez de recursos en momentos puntuales en las que se necesite de éstos.

*Análisis externo:*

- **Oportunidades**

Una de las principales oportunidades que da el mercado es introducirse en él en un momento en el que muchos competidores se encuentran aún afectados por la crisis económica y que han visto como parte de sus empleados más valiosos han tenido que salir a otros mercados .

Además de esta oportunidad, es destacable que la recuperación económica tiene que llegar más pronto que tarde como así lo indican los últimos datos económicos, por lo que es importante introducirse en el mercado en un punto en el que puede existir crecimiento de nuevo.

Otra oportunidad puede ser explotar el mercado vía internet, facilitando la compra de materiales a través de la página web, proporcionando descuentos individualizados y ofreciendo un trato específico para cada profesional del sector.

- **Amenazas**

Respecto a las amenazas, sería destacable existencia de competidores con precios más bajos, como son los productos provenientes de China, que cuentan con precios muy reducidos.

Otra posible amenaza es que las demás empresas del sector no acepten de buen grado la llegada de un nuevo competidor e intenten excluirla del mercado.

Para finalizar el análisis DAFO, consideramos que la empresa deberá seguir una estrategia ofensiva y de diferenciación del producto, utilizando las fortalezas que posee, como por ejemplo el conocimiento de los productos del mercado, para así poder aprovechar las oportunidades de crecimiento económico que tarde o temprano se tienen que dar para que el país consiga estabilizarse.



### **3.2.2. Estrategia de Negocio**

La estrategia competitiva según Porter (1982) consiste “en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.”

Para el caso de *Cabelcom*, se refleja como ventaja competitiva el conocimiento técnico que poseen los miembros de la empresa en relación con los productos que se comercializan en el mercado, sumando además el trato personalizado e individualizado que se le concederá a cada cliente, con el fin de facilitarle cuantas explicaciones sean necesarias para el correcto uso del producto.

El personal con el que contará la empresa representará así el principal factor de éxito de la empresa, gracias a un duro trabajo, con lo que se conseguirá conectar con el consumidor, creando una relación más estrecha entre emisor y receptor.

### **3.2.3. Identificación de la estrategia básica**

Según Porter (1982), establecer una estrategia competitiva trata de “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”. Para que esta ventaja competitiva sea real en *Cabelcom*, será necesario que sea una ventaja real, sostenible en el tiempo y que se trate de un factor de éxito en el mercado.

Según estos criterios, la empresa seguirá una estrategia de *diferenciación de productos*, de modo que los clientes o proveedores perciban a la empresa o alguno de sus elementos como algo único o difícilmente imitabile. La forma de diferenciarse de la competencia será mediante la *calidad funcional*, es decir, por el trato al consumidor, la accesibilidad de las personas, la cortesía, la capacidad de respuesta, la comprensión de las necesidades del cliente y de los servicios post-venta.

Esta estrategia presenta como principal ventaja la defensa de la empresa frente a los consumidores, la propia lealtad de los clientes supone una barrera a la competencia y provoca un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

Los factores que van a proporcionar esta diferenciación será la localización de la empresa y los propios factores constitucionales.

- *La localización:* la localización de la empresa determinará en gran medida la clientela, la duración de ésta y, en resumen, el éxito de la empresa. Así, la localización de la empresa se asentará en el Polígono de Raos en Maliaño, elegido así por su cercanía con las autovías que dirigen tanto a las zonas sur, este y oeste de la provincia, lo cual facilitará el transporte de los materiales.
- *Factores constitucionales:* como aparece en líneas anteriores, la empresa está formada por personas que ya han trabajado en este mercado y que poseen una cartera de clientes que proporcionarán unos ingresos sostenidos en las primeras etapas del proyecto, lo que permitirá establecer una base sólida para poder aumentar la clientela paulatinamente a corto plazo.

## 4. VIABILIDAD COMERCIAL

El estudio de la viabilidad comercial se compone de dos fases, una relacionada con analizar el sector en el que la empresa va a desarrollar su actividad, el cual ya se ha realizado en el apartado anterior, y la otra correspondiente con el diseño de la estrategia comercial.

Para ello analizaré los diferentes productos que se comercializarán en la empresa, los precios de los mismos, el canal de distribución que utilizaremos y la publicidad que dediquemos para dar a conocer a la empresa.

### 4.1 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución es el conducto o vía por el que transcurren los productos y servicios desde el productor o fabricante hasta el consumidor final. Las diferentes organizaciones del canal reúnen sus fuerzas para entregar los bienes ya sea a usuarios industriales o consumidores finales.

En el caso que nos concierne, *Cabelcom* formaría parte de un canal de distribución largo en el que actuaría como mayorista. Como mayorista se entiende aquella empresa con propiedad y operativa independiente, que desempeña actividades de venta de bienes y servicios a otros intermediarios comerciales, quienes los compran para revenderlos al consumidor final. La empresa desarrollaría funciones tales como:

- Compra y venta del producto, adquiriendo la propiedad (Mayorista Comercial).
- Almacenamiento del producto.
- Transporte.
- Dirección y asistencia comercial a detallistas y fabricantes.
- Financiación.
- Devoluciones.
- Aceptación de riesgos.

Se trataría así de un mayorista de servicios completos, concretamente de un mayorista especializado en una línea de productos, en este caso productos relacionados con las telecomunicaciones.

### 4.2 PUBLICIDAD

Mediante la publicidad se intentará atraer al público objetivo y conectar de alguna manera con él, tratando principalmente de aumentar la notoriedad de la marca, de darla a conocer durante los primeros años de vida de la empresa.

El mensaje publicitario comunicará una única proposición de venta y girará en torno a una sola promesa, emitiendo un mensaje fuerte, claro y diferente. Nos basaremos en nuestro trato individualizado al cliente, en la atención que se le ofrecerá tanto en la venta como en los servicios post-venta. Será un mensaje informativo, basado en eslóganes y argumentos que transmiten la información sobre los productos.

Para ello, utilizaremos como canal de comunicación los canales personales principalmente, es decir, los comerciales de la empresa utilizarán el contacto personal con los clientes para lanzar el mensaje y poder así argumentar la venta. En el sector económico en el que se encuentra la empresa, este canal es el más empleado por ser más eficaz, ya que los clientes mayoritariamente están especializados en la materia.

También se publicarán mensajes publicitarios en canales impersonales, tales como la radio y la prensa, que llegan a mayor audiencia, aunque quizás sea menos efectiva en este caso. Se publicarán anuncios en revistas y webs profesionales como ASIECAN

(Asociación de Instaladores Eléctricos y de Telecomunicaciones de Cantabria) que tendrá un coste de 400 euros anuales, y en la radio, concretamente en el dial Radio Mix, lo que supondrá un coste de 450 euros por 30 cuñas en el periodo de un mes.

### 4.3 PRODUCTOS Y PRECIOS

Como aparece en líneas anteriores, la empresa no parte de cero sino que ya posee un amplio conocimiento del mercado gracias a los socios, los cuales ya han trabajado durante años en este sector económico, lo que facilitará una cartera de clientes y una serie de acuerdos con empresas proveedoras, como Fagor, Fermax, Secom, Gescable, Biacom y Doyson.

A continuación, analizaré los principales productos que comercializaremos en la empresa, es decir aquellos que supondrán las ventas más habituales, así como su precio.

En lo que respecta a *Fagor*, los productos más comercializados son las antenas terrestres Rhombus, las antenas de interior LTE, cable coaxial, amplificadores de interior, monocanales....



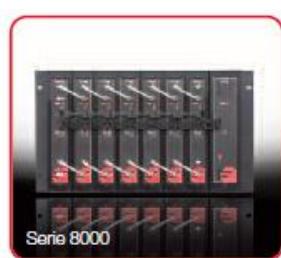
SERIE RHOMBUS: LTE & HDTV					
84390	rhombus A/P	Antena Digital optimizada LTE & HDTV, Canales 21-60 Conector F	17 dB (34 dB activa)		1 70,00
84391	rhombus 5 A/P	Antena Digital opt. LTE & HDTV, Canales 21-60 Conector F embalaje de 5 u.	17 dB (34 dB activa)		5 65,00
84393	rhombus P	Antena Digital optimizada LTE & HDTV, Canales 21-60 Conector F Pasiva	17 dB		1 66,00
84392	rhombus 5 P	Antena Digital opt. LTE & HDTV, Canales 21-60 Conector F embalaje de 5 u.	17 dB		5 59,90



ANTENA DE INTERIOR LTE					
84300	FLAT 100 LTE	Antena Digital BIII/UHF 21-60 - Conector IEC	36dB		1/10 45,00



CABLES COAXIALES 75 Ohm.					
84102	CCF SAT	0.17dB/m 860 MHz; 0.28 dB/m 2150 MHz Cu / Cu	Carrete cartón. PVC blanco.	250	86,80
84123	CCF SAT	0.17dB/m 860 MHz; 0.28 dB/m 2150 MHz Cu / Cu	Carrete cartón. PVC blanco.	100/500	86,80
84104	CCF SAT N	0.17dB/m 860 MHz; 0.28 dB/m 2150 MHz Cu / Cu	Carrete cartón. PE negro.	250	86,80
84105	CCF SAT N	0.17dB/m 860 MHz; 0.28 dB/m 2150 MHz Cu / Cu	Carrete cartón. PE negro.	100/500	86,80
84133	CCF SAT H	0.18 dB/m 860 MHz; 0.28 dB/m 2150 MHz Cu / Cu	Carrete cartón. LSFH blanco.	100/500	104,30
84112	CCF SAT H	0.18 dB/m 860 MHz; 0.28 dB/m 2150 MHz Cu / Cu	Carrete cartón. LSFH blanco.	250	104,30
84115	CCF 017 A	0.18dB/m 860 MHz; 0.29 dB/m 2150 MHz Acero Cu / Al	Carrete cartón. PVC blanco.	100/500	35,90
84119	CCF 019	0.17dB/m 860 MHz; 0.30 dB/m 2150 MHz Cu / Cu	Carrete cartón. PVC blanco.	100/500	64,70
84019	CCF 019	0.17dB/m 860 MHz; 0.30 dB/m 2150 MHz Cu / Cu	Carrete cartón. PVC blanco.	250	64,70
84020	CCF 019 N	0.17dB/m 860 MHz; 0.30 dB/m 2150 MHz Cu / Cu	Carrete cartón. PE negro.	250	64,70
84127	CCF 017	0.18dB/m 860 MHz; 0.29 dB/m 2150 MHz Cu / Al	Carrete cartón. PVC blanco.	100/500	67,70
84129	CCF 020	0.19 dB/m 860 MHz; 0.30 dB/m 2150 MHz Cu / Al	Carrete cartón. PVC blanco.	100	47,00
84111	CCF TRA	0.12dB/m 860 MHz; 0.21 dB/m 2150 MHz 10 mm exterior Cu / Cu Sn (lámina Al)	Carrete madera. PE negro.	250	184,70



AMPLIFICADORES					
35083	SHA 8000	Amplificador de Cabecera	120 dB $\mu$ V	1	180,70
35081	SAC 8000	Amplificador - Combinador 4 entradas	120 dB $\mu$ V	1	239,50
35080	RHA 8000	Amplificador de FM		1	103,50

Otro de los fabricantes más importantes y que mayor flujo de ingresos genera es **Fermax**, cuyos principales productos son los Kits de videoportero, que van desde una línea hasta veinticuatro líneas, CCTV (Cámaras de circuito cerrado de televisión), abrepuertas, controles de accesos....

VDS



**4961 KIT VÍDEO CITY VDS COL. 1/L 700,00€**

- 48505. Placa CITY VDS COLOR 1/L  
y caja de empotrar (ref.8948).  
Placa S1: 130x128 / Caja kit S1: 115x114x45.
- 3305. Monitor LOFT COLOR VDS.
- 3314. Conector de superficie.
- 4810. Alimentador 18Vdc/1,5A-12Vac/1,5A.DIN10.

**4960 KIT VÍDEO CITY VDS B/N 1/L 550,00€**

Igual que el kit Ref.4961 pero con monitor LOFT B/N VDS (ref. 3311).

**49788 KIT VÍDEO EDIF. 24/L**

**910,00€**

**24 viviendas**



- 71158. Placa CITY DUOX 8CP212, S8: 130x389.
- 8858. Caja de empotrar S8: 115x375x45.
- 2441. Módulo extensión 16 llamadas (2uds).
- 3255. Terminación de línea (2uds.).
- 3243. Módulo adaptador alimentador (2uds.).
- 4800. Alimentador 12Vac/1,5A. DIN4.
- 4812. Alimentador 18Vdc/1,5A (2uds.).

**CONTROL DE ACCESOS AUTÓNOMO**



Teclado W  
ref.7438  
**220,00€**



Huella W  
ref.6936  
**550,00€**



Proximidad V  
ref.7440  
**225,00€**



Bluetooth V  
ref.7441  
**225,00€**

**SERIE 540 ESTANDAR**

Con pestillo ajustable MAX de serie. Reversible y simétrico. Requieren de una armadura corta tipo S (ref.2973) o armadura larga tipo M (ref.2893).

**1777 MECANISMO 540N MAX 12 Vac 20,00€**

**1799 MECANISMO 540ND MAX 12 Vac 21,00€**

**1812 MECANISMO 540Ab MAX 12 Vac 25,00€**

SERIE 540



Otra de las fuentes más importantes de ventas proviene de los productos de iluminación, cuyo proveedor en este caso será **Secom**. La empresa española tiene como productos más importantes las luminarias viales, residenciales, urbanas, la iluminación de interior con luminarias downlight, la iluminación industrial con campanas industriales, tiras led....



Ref.	Color / Colour	Lamp.	Lumens	W	€	lum.
4320 01 10 85	Blanco / White	LED	9632	100w	572,80	0,60
4320 02 10 85	Negro / Black	LED	9632	100w	574,20	0,60
4320 58 10 85	Gris / Gray	LED	9632	100w	574,20	0,60
4320 01 15 85	Blanco / White	LED	14336	150w	756,10	0,60
4320 02 15 85	Negro / Black	LED	14336	150w	758,40	0,60
4320 58 15 85	Gris / Gray	LED	14336	150w	758,40	0,60
4320 01 20 85	Blanco / White	LED	19264	200w	899,90	0,60
4320 02 20 85	Negro / Black	LED	19264	200w	903,40	0,60
4320 58 20 85	Gris / Gray	LED	19264	200w	903,40	0,60

Ref.	Color	Lámpara
495 01 31 84	Blanco	LED
495 02 31 84	Negro	LED
495 03 31 84	Dorado	LED
495 05 31 84	Cromo	LED
495 52 31 84	Cromo mate	LED
495 90 31 84	Titanio	LED



La empresa proveedora de cable será *Gescable*, que nos suministrará todo tipo de cable ya sea coaxial, interfonos, telefónicos, de seguridad, eléctricos de baja tensión, fibra óptica...

## CABLES COAXIALES TV 75 Ω

### NK10 (CUBIERTA: LH / PVC / PE)

NORMATIVA I.C.T. UNE EN-50117- 5 - 6 UNE 50265

REFERENCIA	NK - GESCABLE	DESCRIPCIÓN	PRECIOS €/KM
NK 10 AL		Alma Ø 1'02, PE celular físico, lamina AL/POL/AL, malla AL. Cubierta PVC Blanca	367
NK 10 CC		Alma Ø 1'02, PE celular físico, lamina CC/Pet, malla CC. Cubierta en Blanco	364
NK 10 CB		Alma Ø 1'02, PE celular físico, lamina CU/Pet, malla CU. Cubierta PVC Blanca	554

## CABLE DE FIBRA OPTICA INT DIELECTRICA MULTITUBO

### NORMATIVA -ICT2

G-657 A2-B2 MONOMODO LH

REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	PRECIOS €/KM
FI-24F	FIBRAS POR CADA TUBO 4x6	3133
FI-36F	FIBRAS POR CADA TUBO 6x6	3859
FI-48F	FIBRAS POR CADA TUBO 8x8	4544

## CABLES INTERFONOS INTERIOR

INSTALACIONES TELEFÓNICAS EN INTERIORES DE EDIFICIOS O TELEFONÍA PRIVADA

REFERENCIA GESTEL	DESCRIPCIÓN		PRECIOS €/KM
	Nº Pares	Ø conductor mm	
CI-AP-25p	25x2x0,51	0,5	2295
CI-AP-50p	50x2x0,51	0,5	4401
CI-AP-75p	75x2x0,51	0,5	6615
CI-AP-100p	100x2x0,51	0,5	8829

## CABLES TRENZADOS SONIDO (LIBRE DE HALÓGENOS)

SONORIZACIÓN, MEGAFONIA, ETC.

PRECIOS €/KM

REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	PRECIOS €/KM
TR205 LH *	Número de los conductores y sección nominal 2 x 0,5	224
TR207 LH	2 x 0,7	361
TR210 LH	2 x 1,0	388
TR215 LH	2 x 1,5	504
TR225 LH	2 x 2,5	826
TR310 LH *	3 x 1,0	588
TR315 LH *	3 x 1,5	784
TR325 LH *	3 x 2,5	1344

Presentado: rollos de 100 m.

La política de precios que va a seguir la empresa se realiza en función del tipo de cliente y el tipo de descuento que nos ofrezca el proveedor. Según los PVP (Precios venta al público) mostrados anteriormente de los diferentes productos, los proveedores nos realizarán en torno al 60% y 65% de descuento. En función del descuento de los proveedores, el tipo de cliente y de la operación que se trate, *Cabelcom* aplicará un descuento sobre el PVP que irá desde el 45% hasta el 35%, es decir, operará con márgenes de entre el 15% (margen establecido como mínimo) hasta el 25%. Se podría establecer así 3 tipos diferente de cliente o de operación por los cuales obtendríamos diferentes márgenes:

- a) *Cliente Tipo A*: se le aplicará el descuento máximo, es decir, del 45% si el descuento del proveedor es del 60%, lo que nos dejaría un margen del 15%. Este tipo de cliente es aquel que es habitual y fiel con la empresa. Además, este margen se ofrecerá en aquellas operaciones en las que el montante sea importante y sea necesario hacer un esfuerzo para lograr la venta.
- b) *Cliente Tipo B*: se le aplicará el descuento intermedio, es decir, del 40% cuando el descuento del proveedor sea del 60%, dejando así un margen del 20%. Este cliente es aquel que realiza compras menos habituales.
- c) *Cliente Tipo C*: se le aplicará el descuento mínimo, es decir, del 35% si el descuento del proveedor fuese del 60%, suponiendo así un margen del 25%. Es un cliente que no es habitual en la empresa. Ha realizado una compra esporádica y no se espera que realice compras habituales en un futuro próximo.

Obviamente, este tipo de márgenes están establecidos para llevarse a cabo con la diferente clientela, pero no en vano se pueden producir operaciones que supongan márgenes del 16%, 19% o según convenga en ese momento, respetando siempre el límite mínimo marcado del 15% de margen. Este límite debe ser respetado durante los primeros años de vida de la empresa hasta consolidarse en el mercado y conseguir una posición fuerte, lo que nos permita realizar operaciones de venta más agresivas.

En lo que respecta a la competencia, según el conocimiento que tenemos del mercado, sabemos que los almacenes con mayor poder en el mercado llegan a operar con márgenes del 10% o del 8% en operaciones en las que por ejemplo quieren excluir a la competencia, que superan cifras de más de 50.000 € o cuando necesitan hacerse con la venta para cumplir con los objetivos marcados, llegando en ocasiones a suponer un margen ínfimo para ellos.

## 5. VIABILIDAD TÉCNICA

En este apartado se evaluará y se determinará si es posible llevar a cabo operativamente el proyecto, analizando la localización del almacén, las inversiones que sean necesarias para acometerlo, las necesidades de recursos humanos y la estructura organizativa de la empresa. Esto nos permitirá estimar los costes operativos del proyecto, es decir, los costes de personal, costes de amortizaciones, de suministros, de mobiliario y de otros servicios.

### 5.1 LOCALIZACIÓN

Como ya aparece reflejado en el apartado de la identificación de la estrategia básica, la empresa se asentará en el Polígono de Raos, en el municipio de Camargo. Para la elección de la ubicación de la empresa se han tenido en cuenta factores como:

- La posición geográfica del polígono: se encuentra situado justo en la zona norte de la región y prácticamente en el centro entre las zonas este y oeste, lo que influye en la rapidez del transporte del material.
- Las vías de acceso: facilitan la recepción de los productos enviados por los proveedores y el transporte de los mismos hacia los clientes, al contar con vías anchas que permiten cómodamente el acceso de los camiones de transporte.
- Las zonas de carga y descarga disponibles para el material.
- La proximidad con las autovías: el polígono enlaza directamente con diversas salidas que conducen a las diversas zonas de la región.
- El coste de las naves disponibles es menor en comparación con otros polígonos, como por ejemplo el de Candina, que era otra de las opciones que han sido consideradas.

La disposición de la nave será en régimen de arrendamiento, ya que, siendo considerada la opción de adquirir la instalación, ésta requería de una financiación y una inversión inicial demasiado elevada en comparación con la capacidad económica disponible en este momento. Además, la disposición de la nave como un alquiler nos permitirá contabilizar el montante como un gasto del ejercicio.

Aproximadamente, el alquiler del metro cuadrado industrial sale a 4€. Considerando que la empresa necesitará una superficie de alrededor de 180 m<sup>2</sup>, el alquiler supondrá unos 720 €/mes.

Para el alquiler de la nave hemos considerado además que se encuentre ya acondicionada para no tener que acometer gastos de reformas que supongan una traba en el comienzo de la empresa. Aquí un ejemplo del almacén necesario:



## 5.2 RECURSOS HUMANOS

La organización estará formada por 3 socios, dos de ellos mayoritarios que poseerán el 45% de las participaciones, mientras que el otro socio restante gozará del 10% sobrante. Los tres socios trabajarán en la empresa, ocupándose uno de ellos de la administración y gestión de la misma, otro realizará tareas de apoyo a la administración, labores comerciales y de atención al cliente, y el socio restante se ocupará exclusivamente de la labor comercial.

La empresa estará formada durante el primer año solamente por los socios. Se prevé que, debido al aumento de las ventas y el volumen de trabajo, sea necesario incorporar un empleado el segundo año, por lo que ya serían cuatro trabajadores en la empresa, y el tercer año incorporar otros dos trabajadores, formando así un total de seis empleados. Dos de ellos realizarán sus funciones dentro del departamento comercial, y el otro se encargará de la atención al cliente y el transporte, y dependerá directamente del departamento de administración y gestión.

Por lo tanto, la empresa estaría compuesta en el tercer año de un total de seis trabajadores, desarrollando cada uno su labor de la mejor manera posible y cooperando unos con otros para poder llevar a la empresa a una posición competitiva en el mercado. El organigrama de dicho año sería el siguiente:



5.2 Organigrama del 3 año

Las funciones a realizar por el consejo de administración son:

- Aprobación de las estrategias generales de la empresa.
- Controlar y ejecutar los objetivos estratégicos marcados.
- Controlar los presupuestos de la empresa.
- Crear mecanismos para una gestión más eficaz.
- Controlar y supervisar los empleados de la empresa.
- Toma de decisiones.

El departamento comercial deberá cumplir con funciones tales como:

- Definir y comunicar claramente los objetivos empresariales.

- Saber delegar la responsabilidad para la consecución de los objetivos.
- Definir objetivos que sean reales y coherentes.
- Supervisar las labores de los comerciales.
- Coordinar las acciones de los comerciales.

Las funciones a cumplir por el departamento de administración y gestión serán:

- Gestionar, administrar y controlar los recursos financieros.
- Diseño y aplicación de la política de recursos humanos de la empresa.
- Contabilización de las operaciones de la empresa.
- Elaboración de los presupuestos anuales.

### **5.2.1. Política retributiva**

Uno de los factores más importantes en la gestión de los recursos humanos de la empresa es la fijación de los salarios de los trabajadores, es decir, la fijación de la política retributiva. El salario supone la principal fuente de ingresos para los trabajadores, por lo que supone un asunto de vital importancia para ellos, y es la principal fuente de motivación que maneja la empresa.

Por otro lado, los costes salariales suponen un porcentaje elevado de los costes totales de la empresa, lo que acentúa en mayor medida la importancia de la fijación de la retribución de los salarios.

Los socios de la empresa cotizarán bajo el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA). Dos de los socios, al ser menores de 30 años, tendrán derecho a una reducción sobre la cuota de contingencias comunes durante los 15 meses siguientes a la fecha de alta, equivalente al 30% resultante de aplicar el tipo mínimo vigente (29,80%) a la base mínima de cotización de este régimen (884,40 €/mes), y a una bonificación de igual cuantía en los 15 meses siguientes a la finalización de la reducción anterior. Por lo tanto, la cuota mínima resultante para estos dos socios en el año 2015 será de 185,10 € al mes.

Según la Ley de emprendedores de octubre de 2013, al socio restante, al contar con una discapacidad del 33,33%, se le bonificará la cuota de autónomos de la siguiente manera:

- Primeros 6 meses: 80% de reducción de la cuota, con lo que con las bases y tipos de 2015 la cuota mensual se queda en 52,88 €.
- Meses 7 al 60: 50% de bonificación durante 54 meses, con lo que la cuota se quedaría en 2015 en 132,22 €.

Los socios percibirán un salario anual de 14.000 €, dividido en 14 mensualidades, quedando a parte el pago de la cuota de autónomos, que será a cargo de la empresa. Los socios verán incrementado su salario en función de cómo crezca la empresa, estimándose una subida salarial del 10% anual para el segundo año, y del 20% para el tercer año. Además, se reservarán la opción de repartir beneficios al final de año si los hubiera.

El convenio colectivo establecido en el sector económico en el que la empresa desarrollará su actividad es el Convenio Colectivo para la Industria Siderometalúrgica de Cantabria, que entró en vigor el 1 de Enero de 2013 y estará vigente hasta el 31 de Diciembre de 2016.

Según el convenio colectivo, los salarios de la empresa se fijan aplicando la base de los salarios del año 2014, fijando un incremento del 0,5%. Por lo tanto, la distribución salarial de los trabajadores quedaría de la siguiente manera:

Tanto los comerciales como el encargado de atender al público en el almacén y del transporte de la empresa, se agruparán en el grupo profesional 7 como Aprendiz de 1º año, con un sueldo anual de 12.510,56 € (estimando que los salarios del convenio colectivo no sufren modificaciones).

El comercial que comenzó a trabajar en la empresa en el segundo año, ascendería a Aprendiz de 2º año en el tercer ejercicio, con lo que su sueldo anual será de 14.291,301 €.

El coste de los salarios para la empresa durante los tres primeros años sería el siguiente:

#### 5.2.1 Gastos salariales

Gasto Salarial	Año 1	Año 2	Año 3
Socio	16.221,20 €	19.161,20 €	22.549,20 €
Socio	16.221,20 €	19.161,20 €	22.549,20 €
Socio (discapacidad)	15.110,60 €	18.526,64 €	21.914,64 €
Comercial	- €	16.388,83 €	18.578,69 €
Comercial	- €	- €	16.388,83 €
Operario	- €	- €	16.388,83 €
	<b>47.553,00 €</b>	<b>73.237,87 €</b>	<b>118.369,40 €</b>

\* Se estima que los salarios del convenio colectivo no sufren ningún incremento durante los dos ejercicios siguientes y que el coste de la seguridad social por cada trabajador para la empresa es de alrededor de un 31% respecto al salario bruto.

### 5.3 TRÁMITES SOCIETARIOS

La sociedad se formará como una Sociedad Limitada (SL) que estará formada por tres socios, repartidas las participaciones de la siguiente manera:

- 1º socio: 45% de las participaciones de la empresa.
- 2º socio: 45% de las participaciones de la empresa.
- 3º socio: 10% de las participaciones de la empresa.

Las sociedades limitadas están reguladas por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, que sustituye a la Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada. Este tipo de sociedad tiene como características:

- Responsabilidad solidaria de los socios, limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad.
- Los socios pueden ser capitalistas y/o trabajadores (ambas en este caso).
- El capital social mínimo son 3.000 € totalmente desembolsados.
- El capital social se divide en participaciones.
- Para la Seguridad Social se regirá el régimen de autónomos para administradores y socios que tengan control de la sociedad, y para el resto se aplicará el régimen general.

La constitución de la sociedad deberá realizarse mediante estatutos y escritura pública firmada ante notario y presentada posteriormente en el Registro Mercantil, lo que originará unos costes aproximadamente (según fuentes notariales y gestoras) de:

- Gastos notaría: 380 €.

- Gastos gestoría: 175 €.

Además, es necesario el desembolso por parte de los socios de 3.001 euros para el capital social de la empresa.

## 6. VIABILIDAD FINANCIERA

En esta sección del proyecto, se plasmará la inversión que será necesaria para llevar a cabo el proyecto, así como los gastos que consideremos fijos para la empresa.

Además, se reflejará la estimación de las ventas de los próximos años, aplicando el margen con el que vamos a trabajar que ya aparece reflejado en el apartado de “Productos y Precios”.

### 6.1 PLAN DE INVERSIÓN

Determinaremos aquí los recursos económicos que son necesarios para poner en marcha el proyecto y que con ello la empresa pueda comenzar a desarrollar su actividad empresarial.

PLAN DE INVERSIÓN		EUROS
<b>Gastos Iniciales</b>		
Gastos de constitución		3001
Gastos de gestoría		380
Gastos de asesoría		175
Fianza del alquiler de la nave		2000
<b>Aplicaciones informáticas</b>		
Pack ahorro SAGE Contaplus Profesional		599
Pack ahorro SAGE Facturaplus Profesional		599
Pack ahorro SAGE Nominaplus Profesional		699
<b>Mobiliario</b>		
Baldas industriales		3945
Mesas para despacho		750
Sillones		420
Ordenadores de sobremesa		1497
Pantalla TV 42"		299
Fotocopiadora		235
Expositor		80
Mostrador		240
Transpaleta manual		289,19
Ipad mini		807
	<b>TOTAL</b>	<b>16015,19</b>
<b>Recursos propios</b>		
Aportación de los socios al capital		12000
	<b>TOTAL</b>	<b>12000</b>

6.1 Plan de inversión

- Recursos Propios: Aportación al capital social de cada socio de 3.000 €.
- Gastos de Constitución: 3.001 € en concepto de aportación al capital social, más los gastos de notaría, gestoría e inscripción en el registro mercantil.
- Fianza del alquiler de la nave: 2000 €.
- Mobiliario:
  - Baldas:  $78,90 \times 50 = 3.945$  €
  - Mesas para despacho:  $250 \times 3 = 750$  €
  - Sillones:  $140 \times 3 = 420$  €
  - Ordenadores de sobremesa:  $499 \times 3 = 1.497$  €
  - Pantalla TV 42": 299 €
  - Expositor: 80 €
  - Fotocopiadora multifunción: 235 €
  - Mostrador: 240 €
  - Transpaleta manual: 289,19 €
  - Ipad mini:  $269 \times 3 = 807$  €
- Aplicaciones informáticas:
  - Contaplus: 599 €
  - Facturaplus: 599 €
  - Nominaplus: 699 €

Por lo tanto, la inversión total que tendría que hacer la empresa para comenzar su actividad asciende a un total de 16.015,19 €, financiando parte de esa cifra con financiación propia, aportando los socios 12.000 € al capital de la empresa, lo que supone una diferencia de 4.015,19 € que deberán cubrirse por otras vías.

Para poder acometer esta cantidad, la empresa necesitará acudir a financiación ajena. A los 4.015,19 € habrá que sumarle el montante necesario para hacer frente a la compra de materiales para el inicio de la actividad, así como un efectivo que dote de suficiente liquidez a la empresa.

Para ello, se solicitarán préstamos tanto a L/P como a C/P, ambos por el método francés de cuotas constantes. Según información facilitada por una oficina del Banco Santander S.A., las condiciones de los préstamos serán las siguientes:

- El préstamo a L/P se financiará mediante el producto denominado “Línea ICO (Instituto de Crédito Oficial)”, cuya finalidad es la financiación de inversiones hasta el 100% del proyecto, IVA e impuestos incluidos, a un plazo de 1 a 10 años. El importe del préstamo será de 25.000 €, con un periodo de amortización de 10 años, sujeto a un interés nominal del 4,25%.
- El préstamo de C/P se financiará con el producto denominado “Préstamo Circulante”, cuya finalidad es financiar el circulante del negocio, a un plazo de 1 año con vencimientos mensuales, bimestrales o trimestrales. El importe del préstamo será de 5.000 €, con vencimientos bimestrales, a un tipo de interés nominal del 6,95%.

La suma de ambos préstamos suponen un total de 30.000 € de financiación ajena que se anotan en el pasivo del balance. La finalidad de los préstamos es dotar de suficiente liquidez a la empresa para hacer frente a los pagos iniciales del proyecto.

En las siguientes tablas se observan las diferentes cuotas de amortización durante el primer año entre el préstamo a C/P y el de L/P:

Préstamo francés a L/P		Préstamo francés a C/P	
Importe del préstamo	25.000,00	Importe del préstamo	5.000,00
Periodo amortización (años)	10	Periodo amortización (años)	1
Interés nominal	4,25%	Interés nominal	6,95%
Vencimientos al año	12	Vencimientos al año	6
Total amortizado anual	3.073,08	Total amortizado anual	5.204,64
Total intereses	5.731,41	Total intereses	204,65

CUADRO AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO I/p 1º Año				
Vto.	Intereses	Capital amortizado	Capital pendiente	Total recibo
1	88,54	167,55	24.832,45	256,09
2	87,95	168,14	24.664,31	256,09
3	87,35	168,74	24.495,57	256,09
4	86,76	169,33	24.326,24	256,09
5	86,16	169,93	24.156,31	256,09
6	85,55	170,54	23.985,77	256,09
7	84,95	171,14	23.814,63	256,09
8	84,34	171,75	23.642,88	256,09
9	83,74	172,35	23.470,53	256,09
10	83,12	172,97	23.297,56	256,09
11	82,51	173,58	23.123,98	256,09
12	81,90	174,19	22.949,79	256,09
<b>Total</b>	<b>1.022,87</b>	<b>2.050,21</b>	<b>22.775,60</b>	<b>3.073,08</b>

CUADRO AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO c/p				
Vto.	Intereses	Capital amortizado	Capital pendiente	Total recibo
1	57,92	809,52	4.190,48	867,44
2	48,54	818,90	3.371,58	867,44
3	39,05	828,39	2.543,19	867,44
4	29,46	837,98	1.705,21	867,44
5	19,75	847,69	857,52	867,44
6	9,93	857,52	-	867,44
<b>Total</b>	<b>204,65</b>	<b>5.000,00</b>	<b>-</b>	<b>5.204,64</b>

#### 6.1 Cuotas de amortización

### 6.1.1. Plan de amortización

Elementos amortizables		% Máximo	Amortización		
			Año 1	Año 2	Año 3
Mobiliario	5.519	10%	552	552	552
Equipos informáticos	2.304	25%	576	576	576
Maquinaria	289	8%	23	23	23
Elemento de transporte	5.000	16%		800	
Aplicaciones informáticas	1.897	33%	626	626	626
<b>TOTAL</b>			<b>1.777</b>	<b>1.777</b>	<b>2.577</b>

Los porcentajes máximos de amortización han sido sustraídos de las tablas de amortización de 2015.

### 6.2 PLAN FINANCIERO

Analizaré en este apartado la estimación del resultado económico que va a obtener la empresa, la estructura económica de la misma y la rentabilidad prevista.

#### 6.2.1. Balance de situación inicial

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO
<b>A) Activo No Corriente</b>	<b>10.009,19</b>	<b>A) Patrimonio Neto</b> <b>12.000,00</b>
I. Inmovilizado intangible	1.897,00	A-1) Fondos propios 12.000,00
II. Inmovilizado material	8.112,19	I. Capital social 12.000,00
Maquinaria	289,19	
EPI	2.304,00	
Mobiliario	5.519,00	
<b>B) Activo Corriente</b>	<b>31.990,81</b>	<b>B) Pasivo No Corriente</b> <b>25.000,00</b>
II. Existencias	20.000,00	II. Deudas a L/P 25.000,00
VI. Efectivo	11.990,81	1. Deudas con E.C 25.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>42.000,00</b>	<b>C) Pasivo Corriente</b> <b>5.000,00</b>
		III. Deudas a C/P 5.000,00
		1. Deudas con E.C 5.000,00
		<b>TOTAL PN Y PASIVO</b> <b>42.000,00</b>

Los socios aportarán un total de 4.000 € cada uno al capital de la empresa, lo que supone un total de 12.000 € que serán empleados para cubrir el “activo no corriente” del balance, destinando 10.009,19 € a este apartado.

Por otro lado, los 30.000 € de financiación ajena que se solicitarán se distribuirán de la siguiente manera: 20.000 € se destinan a la compra de existencias en el primer mes de actividad de la empresa, mientras que los 10.000 € restantes se depositarán en la cuenta corriente para dotar de liquidez a la empresa, y así cubrirse en caso de producirse algún impagado.

A continuación se analizan el ratio de solvencia, ratio endeudamiento global, ratio de prueba ácida y ratio de liquidez inmediata:

- *Ratio de solvencia*: mide el grado de liquidez de la empresa para hacer frente a sus deudas a C/P, su valor óptimo se encuentra entre 1,5 y 2.

$$\text{Activo Corriente}/\text{Pasivo Corriente} = 6,4$$

La empresa cuenta con recursos ociosos que deberá invertir para mejorar su solvencia, pero debido a que la empresa se encuentra en sus inicios consideramos la solvencia alta como un dato positivo.

- *Ratio endeudamiento global*: mide la intensidad de la deuda comparada con los fondos de financiación propios, de ella se deduce el grado de influencia de terceros en el funcionamiento y equilibrio financiero de la empresa. Su valor óptimo oscila entre 0,7 y 1,5.

$$\text{Pasivo}/\text{PN} = 2,5$$

La empresa se encuentra endeudada más de lo óptimo en el momento inicial, pero es necesario para poder financiar el proyecto y cubrirse ante posibles contingencias.

- *Ratio de prueba ácida*: mide la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a C/P sin tener que recurrir a la venta de existencias. Su valor recomendado se sitúa por encima de 1.

$$(\text{AC}-\text{EX})/\text{PC} = 2,4$$

- *Ratio de liquidez inmediata*: mide el grado de liquidez inmediata.

$$\text{Efectivo}/\text{PC} = 2,4$$

La empresa se encuentra con exceso de liquidez.

### 6.2.2. Cuenta de resultados provisional

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>			
Fagor	48.000,00	64.800,00	97.200,00
Fermax -TBK-Ingenium	78.000,00	105.300,00	157.950,00
Secom	21.600,00	29.160,00	43.740,00
Threeline	18.000,00	24.300,00	36.450,00
Gescable	14.400,00	19.440,00	29.160,00
Gemcore	14.400,00	19.440,00	29.160,00
Cabelec	10.800,00	14.580,00	21.870,00
Tecnoware	7.200,00	9.720,00	14.580,00
Aplicaciones Tecno.	7.200,00	9.720,00	14.580,00
Megadeth	6.000,00	8.100,00	12.150,00
Biacom	6.000,00	8.100,00	12.150,00
Doyson	7.200,00	9.720,00	14.580,00
Haverland	4.800,00	6.480,00	9.720,00
ElectroDH	14.400,00	19.440,00	29.160,00
Varios	14.400,00	19.440,00	29.160,00
<b>TOTAL</b>	<b>272.400,00</b>	<b>367.740,00</b>	<b>551.610,00</b>
<b>COSTES DE EXPLPOTACIÓN</b>			
Gastos de personal	47.553,00	73.237,87	118.369,40
Compras	227.000,00	283.750,00	383.062,50
Alquiler de nave	8.640,00	8.640,00	8.640,00
Comunicaciones	1.800,00	2.000,00	2.400,00
Suministros (agua, luz)	1.500,00	1.605,00	1.733,40
Seguro del local	296,70	301,00	304,50
Amortizaciones	1.777,05	1.777,05	2.577,05
Papelería e impresión	342,90	342,90	342,90
Publicidad	1.750,00	1.300,00	850,00
Renting coche	3.240,00	3.240,00	3.240,00
Combustible	2.400,00	2.600,00	4.800,00
Otros gastos	1.500,00	2.000,00	2.500,00
Gastos financieros	800,00	1.040,00	1.560,00
Gastos transporte	840,00	1.050,00	1.417,50
<b>TOTAL</b>	<b>299.439,65</b>	<b>382.883,82</b>	<b>531.797,24</b>
<b>Resultado de Explotación</b>	- 27.039,65	- 15.143,82	19.812,76
Intereses de deuda	1.227,52	1.022,87	1.022,87
<b>Beneficio Antes de Impuestos</b>	- 28.267,17	- 16.166,69	18.789,89
Impuesto de Sociedades (25%)	-	-	-
<b>Beneficio Neto</b>	- <b>28.267,17</b>	- <b>16.166,69</b>	<b>18.789,89</b>

En la tabla anterior se aprecia la “*Cuenta de Resultados Provisional*” para los tres primeros ejercicios.

Las estimaciones de las compras de material se extraen de información suministrada por un experto que tiene más de treinta años de experiencia en el sector. A estas compras se le aplica un margen medio de beneficio del 20% con lo que obtendríamos los ingresos de explotación distribuidos por proveedores. Se prevé un aumento de las ventas del 35% en el segundo año al contar con un comercial más, y del 50% en el tercer año con dos empleados más, además de considerar que la empresa ya esté asentada en el mercado.

La diferencia entre los ingresos de explotación y los costes de explotación suponen pérdidas los dos primeros ejercicios, teniendo que esperar hasta el tercer ejercicio para obtener beneficios. Según el *artículo 26 del Impuesto de Sociedades*, las bases imponibles negativas de los dos primeros ejercicios posibilitan su compensación en el tercer ejercicio, en el que hay resultados positivos.

De la cuenta de resultados obtenemos tanto la rentabilidad económica como la financiera de los tres primeros ejercicios:

- *ROA (Rentabilidad Económica)*: mide la rentabilidad que se obtiene de las inversiones de la empresa mediante el desarrollo de su actividad, es decir, el beneficio que ha generado el activo por cada euro invertido en la empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3
ROA (BAII/Activo)	-64%	-36%	47%

- *ROE (Rentabilidad Financiera)*: mide la rentabilidad de los socios o propietarios de la empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3
ROE (Resultado ejercicio/ FP)	-236%	-135%	157%

Como se desprenden de los resultados de los ratios, la empresa no comienza a rentabilizar la inversión en sus activos y a ser rentable para los socios hasta el tercer ejercicio.

### 6.2.3. Previsión de tesorería

	SUMA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
<b>COBROS DE EXPLOTACIÓN</b>															
SALDO INICIAL	31.990,81	31.990,81	3.254,59	4.570,72	4.155,87	3.015,43	3.050,58	2.372,64	715,94	420,16	1.763,47	2.392,69	3.737,00		
Préstamos E. Crédito	30.000,00														
Efectivo	1.990,81														
Cuenta de crédito	8.800,00						500,00	1.500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00	1.500,00	800,00		
<b>VENTAS</b>															
CONTADO	16.480,20	1.373,35	1.373,35	1.373,35	1.373,35	1.373,35	1.373,35	1.373,35	1.373,35	1.373,35	1.373,35	1.373,35	1.373,35		
PLAZO	273.983,33		13.046,83	26.093,65	26.093,65	26.093,65	26.093,65	26.093,65	26.093,65	26.093,65	26.093,65	26.093,65	26.093,65	26.093,65	13.046,83
SUBTOTAL	363.245,15	33.364,16	17.674,77	32.037,72	31.622,87	30.482,43	31.017,58	31.339,64	29.182,95	29.387,16	31.230,47	31.359,69	32.004,00		
<b>PAGOS DE EXPLOTACIÓN</b>															
<b>COMPRAS</b>															
CONTADO	-37.582,48	-24.200,00	-6.716,59	-666,59	-666,59	-666,59	-666,59	-666,59	-666,59	-666,59	-666,59	-666,59	-666,59		
PLAZO	-215.533,91			-21.553,39	-21.553,39	-21.553,39	-21.553,39	-21.553,39	-21.553,39	-21.553,39	-21.553,39	-21.553,39	-21.553,39	-21.553,39	-21.553,39
Gtos PERSONAL	-47.559,00	-3.423,08	-3.423,08	-3.423,08	-3.423,08	-3.423,08	-3.423,08	-6.503,42	-3.503,42	-3.503,42	-3.503,42	-3.503,42	-6.503,42		
SEGURO	-296,70	-296,70													
LUZ	-1.080,00		-180,00		-180,00		-180,00		-180,00		-180,00		-180,00		
AGUA	-420,00		-70,00		-70,00		-70,00		-70,00		-70,00		-70,00		
PUBLICIDAD	-850,00	-400,00		-450,00											
MATERIAL OFICINA	-342,90		-57,15		-57,15		-57,15		-57,15		-57,15		-57,15		
COMBUSTIBLE	-2.400,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00		
Gtos FINANCIEROS	-804,00	-67,00	-67,00	-67,00	-67,00	-67,00	-67,00	-67,00	-67,00	-67,00	-67,00	-67,00	-67,00		
COMUNICACIONES	-1.800,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00		
TRANSPORTE	-840,00	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00		
RENTING	-3.920,40	-326,70	-326,70	-326,70	-326,70	-326,70	-326,70	-326,70	-326,70	-326,70	-326,70	-326,70	-326,70		
ALQUILER	-8.640,00	-720,00	-720,00	-720,00	-720,00	-720,00	-720,00	-720,00	-720,00	-720,00	-720,00	-720,00	-720,00		
CUOTA PRÉSTAMO	-8.268,72	-256,09	-1.123,53	-255,09	-1.123,53	-255,09	-1.123,53	-254,09	-1.123,53	-254,09	-1.123,53	-253,09	-1.123,53		
INTERES C.CRÉDITO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-37,50	-112,50	-75,00	-112,50	-150,00	-112,50	-60,00		
SUBTOTAL	-309.508,99	-30.109,57	-13.104,05	-27.881,85	-28.607,44	-27.431,85	-28.644,94	-30.623,69	-28.762,78	-27.623,69	-28.837,78	-27.622,69	-31.747,78		
SALDO TESORERÍA	53.736,15	3.254,59	4.570,72	4.155,87	3.015,43	3.050,58	2.372,64	715,94	420,16	1.763,47	2.392,69	3.737,00	256,22		

En este apartado se analiza el “Estado provisional de Tesorería” durante el primer ejercicio de la empresa. Como se puede apreciar, la empresa invierte parte de la financiación ajena en materiales durante el primer mes de enero, concretamente adquiriendo 20.000+IVA en productos para comenzar a desarrollar su actividad.

El sistema de pagos a proveedores se realiza a 60 días desde el día de la compra, estimando que se realizan un 3% de las compras al contado para poder beneficiarse por los descuentos de pronto pago, mientras que el de cobros se realiza a 30 o 60 días, estimando unas ventas al contado del 5%. Obviamente la estructura de cobros y pagos se forma de manera que la empresa tenga un periodo medio de cobros inferior al periodo medio de pagos, para así no tener problemas de tesorería.

Por otra parte, en vistas de que en el mes de Julio la empresa debe acometer el pago de la extra salarial y puede tener problemas de tesorería, la empresa decide contratar en el mes de mayo otro producto financiero denominado “Crédito Negocio Activo”, que permite de una forma fácil realizar pagos y disponer de efectivo contra el límite de la cuenta de crédito. Se contratará por un importe de 15.000 euros, sujeto a un tipo de interés del 7,50% sobre el importe utilizado de la cuenta.

El estado de tesorería demuestra que la empresa puede hacer frente a los pagos de explotación durante el primer año, que previsiblemente sea el año más difícil de superar para las nuevas empresas.

Además, se ha analizado aquí el Valor Actual Neto (VAN), que mide los flujos de cobros y pagos que tendrá el proyecto, para determinar si después de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia, y el TIR de los tres primeros ejercicios.

	Año 1	Año 2	Año 3
Bº neto	- 28.267,17	- 16.166,69	18.789,89
Amortización Inm.	1.777	1.777	2.577
Cash-flow	- 26.490,12	- 14.389,64	21.366,93

**Tipo interés obligaciones del estado a 10 años** 2,1416%

**VAN** -35.691,53

**TIR** -40,42%

De los resultados obtenidos en el VAN y el TIR, se concluye que la inversión no va a ser cubierta en los tres primeros años, y que la tasa interna de rentabilidad no es positiva. No obstante, según las estimaciones de aumento de las ventas, la empresa seguirá creciendo previsiblemente como en el tercer año, lo que permite predecir que la inversión será cubierta en el sexto año, así como la rentabilidad será positiva en ese mismo año (dicha estimación se basa en un beneficio neto regular de 15.000 € al año en los años 4, 5 y 6). Aquí los resultados de dicha estimación:

**VAN** 4.690,23

**TIR** 4,68%

## 7. CONCLUSIONES

Para que el proyecto empresarial analizado sea viable, el trabajo deberá ser arduo y constante para situar a la empresa en una posición competitiva vista la competencia que existe en el mercado, como se aprecia en el apartado de viabilidad económica.

Como se puede comprobar en el apartado en la cuenta de resultados provisional, la empresa comenzará a tener beneficios en el tercer ejercicio, si bien es cierto que la inversión no será recuperada en ese periodo de tiempo, sino que dicha inversión será recuperada en el sexto ejercicio, al igual que la rentabilidad, la cual comenzará a ser positiva.

En definitiva, en base a los resultados obtenidos de los diferentes análisis que se han realizado en este proyecto y en mi opinión personal, considero que el proyecto empresarial es viable, obteniéndose beneficios en el tercer ejercicio de la empresa.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

CRUCES VILLALOBOS, A. y PONTONES FERNADEZ, JM (2014-2015). *Impuestos Empresariales*. Universidad de Cantabria. Capítulo 2: El impuesto sobre sociedades

MARTIN HERNANDEZ, A., INCERA SANMIGUEL, MªT.y MARTINEZ MARTINEZ, R. (Ediciones Tgd.com) 2011. *Dirección de recursos humanos*. Universidad de Cantabria. Capítulo 8: Política Retributiva.

*Instituto Nacional de Estadística* [sitio web]. Disponible en:

[http://www.ine.es/FichasWeb/ReqComunidades.do?fichas=49&busc\\_comu=&botonFichas=Ir+a+la+tabla+de+resultados](http://www.ine.es/FichasWeb/ReqComunidades.do?fichas=49&busc_comu=&botonFichas=Ir+a+la+tabla+de+resultados)

*Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI)* [sitio web]. Acceso remoto desde la biblioteca de la Universidad de Cantabria. Disponible en:

[https://vpnuc.unican.es/version-2015828/DanalInfo=sabi.bvdinfo.com,SSL+SSOLogin.serv?product=sabineo&loginpos\\_tback=true&ssotoken=zoPd5wFkfgplfefwG%2bCfpQ%3d%3d](https://vpnuc.unican.es/version-2015828/DanalInfo=sabi.bvdinfo.com,SSL+SSOLogin.serv?product=sabineo&loginpos_tback=true&ssotoken=zoPd5wFkfgplfefwG%2bCfpQ%3d%3d)

*Tablas de amortización 2015* [sitio web]. Disponible en:

<http://aseduco.com/blog1/2014/12/22/tablas-de-amortizacion-cambios-en-2015/>

*Seguros Santalucía* [sitio web]. Disponible en:

<https://www.santalucia.es/seguros/comercio-oficinas-calcular-seguro.do>

*Convenio Industria Siderometalúrgica de Cantabria* [archivo PDF]. Disponible en:

[http://www.industria.ccoo.es/comunes/recursos/99927/doc15678\\_CONVENIO\\_2013-2016 - Convenio Industria Siderometalurgica Cantabria .pdf](http://www.industria.ccoo.es/comunes/recursos/99927/doc15678_CONVENIO_2013-2016 - Convenio Industria Siderometalurgica Cantabria .pdf)

*Secom* [sitio web]. Disponible en: <http://www.secom.es/es>

*Fagor* [sitio web]. Disponible en: <http://www.fagorelectronica.es/es/>

*Fermax* [sitio web]. Disponible en: <http://www.fermax.com/spain/corporate.html>

*Gescable* [sitio web]. Disponible en: <http://www.gescable.es/>

*Préstamos – Líneas ICO* [sitio web]. Disponible en: <http://www.ico.es/web/ico/lineas-ico>

*Asempleo* [sitio web]. Disponible en: <http://www.asempleo.com/>

*“Las nuevas tecnologías crearán hasta 218.000 empleos en el Estado”* [sitio web]. Disponible en: <http://www.eitb.eus/es/noticias/tecnologia/detalle/2054206/spain-fintech-hub--las-nuevas-tecnologias-crearan-218000-empleos/>

*Tipos de interés obligación del estado: Banco de España* [sitio web]. Disponible en:

<http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/tipos/tipos.html>

\*Todos los productos que aparecen en el sub-apartado “3. Productos y precios” del apartado de “Viabilidad comercial” han sido extraídos de catálogos profesionales facilitados por un profesional del sector.

