



Universidad
Politécnica
de Cartagena



U P C T

FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
EMPRESA

LA HOJA DE CÁLCULO COMO HERRAMIENTA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA Y ESTUDIO DE VIABILIDAD EN PYMES PRODUCTORAS

Elena Sánchez Conesa

Curso 2014/2015

Director: Juan Francisco Sánchez García

Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de Graduado/a en Administración y
Dirección de Empresas

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. OBJETIVOS PROPIOS DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO	5
1.2. EXPLICACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA	5
1.3. EXPLICACIÓN INICIAL DE LA IDEA	6
1.4. ESTRATEGIA GENERAL DEL PLAN.....	7
1.5. OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN	7
2. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	8
2.1. ENTORNO EMPRESARIAL	8
2.2. DEMANDANTES/CONSUMIDORES	10
2.3. COMPETENCIA	10
2.4. PROVEEDORES	13
2.5. ANALISIS DAFO.....	16
3. ÁREA COMERCIAL	20
3.1. PRESENTACION DE LA EMPRESA.....	20
3.2. OBJETIVOS.....	21
3.3. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	22
3.4. POLÍTICAS.....	24
4. ÁREA JURIDICO/FISCAL	28
4.1. TIPO DE SOCIEDAD	28
4.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN.....	30
5. ÁREA DE OPERACIONES.....	31
5.1. UBICACIÓN E INSTALACIONES.....	31
6. E-COMMERCE	35
6.1. ANTECEDENTES	35
6.2. MODOS DE APLICACIÓN Y PÁGINA WEB.....	38
7. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	40

7.1.	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	40
7.2.	POLÍTICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	41
7.3.	CONTRATACIÓN Y POLÍTICA SALARIAL	43
8.	ÁREA ECONÓMICA/FINANCIERA	44
8.1.	PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA	44
8.2.	INVERSIÓN EN INMOVILIZADO	45
8.3.	FINANCIACIÓN	47
8.4.	COSTES DE PERSONAL	49
8.5.	INGRESOS PREVISTOS.....	51
8.6.	OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	52
8.7.	CLIENTES Y PROVEEDORES	53
8.8.	BALANCE PREVISIONAL.....	54
8.9.	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL	56
8.10.	PRESUPUESTO DE TESORERÍA.....	58
8.11.	RATIOS	59
8.12.	VAN Y TIR	66
8.13.	UMBRAL DE RENTABILIDAD.....	68
9.	CONCLUSIONES FINALES.....	69
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	72

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS PROPIOS DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO

El trabajo de Fin de Grado, representa la culminación de la carrera, en este caso del Grado de Administración y Dirección de Empresas, en él se debe de mostrar todo lo aprendido en el transcurso de la carrera y las diferentes competencias que se han adquirido. A través de su realización y defensa, se demostrarán no solo los conocimientos matemáticos o económicos obtenidos con el grado, sino también las habilidades que tiene el alumno para trabajar de forma individual, su forma de expresión y comunicación, o su capacidad de investigación entre otras.

El trabajo de Fin de Grado no es solo un paso más para poder conseguir el título, sino que también es una forma de expresar las cualidades personales de cada uno y en algunas ocasiones mostrar el camino que se quiere seguir en el futuro.

Personalmente, ésta es una de la ventajas más importantes que tiene, ya que el Grado de Administración y Dirección de Empresas es muy amplio y ofrece al alumno multitud de ramas diferentes a las que dedicar su estudio, este trabajo al ser personal le brinda la oportunidad de elegir el tema, y embarcarse realmente en el camino que quiere seguir dentro de este ámbito.

En mi caso me he decantado por el comercio online, desarrollándolo a través de la realización de un plan de empresa que es la base fundamental para la creación de un negocio, y mediante la elaboración de un estudio de viabilidad que analice el éxito o fracaso del proyecto.

1.2. EXPLICACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

Como ya se ha comentado anteriormente, la base fundamental para la creación de un negocio es un plan de empresa. Para poder entender esto, es necesario explicar este término. Muchos autores han querido exponer su visión respecto a este tema, definiendo el concepto o el esquema que se debe de seguir para desarrollarlo, entre ellos, se puede destacar la definición que da el profesor Ignacio de la Vega García-Pastor del Instituto de Empresa, que afirma que “el plan de negocio identifica, describe y analiza una

oportunidad de negocio. Examina su viabilidad tanto técnica y económica como financiera”.

A través de esta aclaración se comprende que un plan de empresa se puede definir como la identificación del proyecto, que no solo es útil para asentar las ideas del empresario emprendedor, sino que además sirve como escaparate para los diferentes socios que puedan estar pensando en unirse al proyecto o para conseguir la financiación necesaria.

Un plan de empresa es útil tanto para empresas ya existentes que quieren emprender una nueva estrategia y desean conocer cómo hacerlo de forma satisfactoria, como para las empresas de nueva creación que deciden elaborar este plan no solo para establecer los cimientos de su proyecto sino para hacerlo de la forma más eficiente, evitando errores innecesarios o costes elevados.

Generalmente se ha pensado que el plan de empresa era únicamente necesario para las grandes empresas, pero realmente es indispensable para las PYMES, debido a que éstas tienen menos capacidad de financiación y de acción que una gran empresa, así por ejemplo podrán anticiparse a posibles problemas o fallos que les puedan suponer un gran desembolso de capital.

1.3. EXPLICACIÓN INICIAL DE LA IDEA

La idea de orientar el trabajo de Fin de Grado hacia el comercio online surgió por la combinación de dos asignaturas de la carrera que me habían interesado mucho, éstas eran Dirección Estratégica y la Informática de Gestión. La primera podía suministrarme los conocimientos necesarios para poder crear el plan de empresa. Por otro lado la asignatura de Informática de Gestión es muy útil, pues actualmente, debido a la globalización, el aumento de la competencia y al avance de las tecnologías, cabe preguntarse si existen empresas en la actualidad que no estén informatizadas.

El uso de las nuevas tecnologías lleva consigo muchos beneficios para las empresas, en primer lugar internos, pues facilitan la organización del negocio, y por otro lado externos, ya que se puede acceder a un mayor número de consumidores y conocer mejor a la competencia.

Actualmente las personas estamos sumergidas en el mundo de las tecnologías, nos movemos a través de las redes sociales y realizamos nuestras compras sin tener que movernos de casa a través de internet.

Los conocimientos adquiridos en esta asignatura no solo me podían ayudar a realizar las ventas online, sino que también podría realizar un estudio de viabilidad que analizará el éxito o fracaso de mi proyecto, en este caso, mi empresa de nueva creación.

Mi proyecto se va a basar en una PYME relacionada con el mundo de la repostería creativa, esto se debe a que mi familia y yo tenemos debilidad por esta actividad y nos dedicamos a ella en nuestro tiempo libre. Si en un futuro decidimos seguir adelante y crear esta empresa, este trabajo podría ser el punto de partida perfecto.

1.4. ESTRATEGIA GENERAL DEL PLAN

La estrategia general del plan tendría dos fases:

- Primera fase (dos primeros años): Se establecería una sede física en el domicilio habitual del administrador y una sede online. En esta última los clientes realizarían sus pedidos, y éstos se elaborarían en el taller/obrador de la sede física, que después los enviaría a sus destinatarios. Además, esta sede física también serviría para almacenar los productos que no conllevan elaboración, pero que también se venden a través de la sede online, como pueden ser los utensilios de repostería.
- Segunda fase (a partir del tercer año): Más adelante, si los objetivos se van cumpliendo, el negocio se trasladaría a una tienda física, en ella no sólo se implantaría el proceso de venta además de los ya citados, sino también el de recogida de los pedidos. Asimismo, si se diera la ocasión, se podrían impartir talleres de repostería, para dar a los consumidores una experiencia más completa.

1.5. OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN

Este plan tiene dos objetivos, en primer lugar crear un plan de negocios que sea realizable y conciso, que pueda ser aplicado a la realidad, y finalmente que el estudio de

viabilidad sea factible y de lugar a resultados positivos que reflejen el éxito de la empresa en el largo plazo.

El beneficio que ofrece este trabajo es que no está dirigido a realizar un estudio teórico sobre cómo se realiza un plan de empresa, sino que se basa en elaborarlo de forma real dando lugar a un estudio práctico, donde no se conocen los resultados, y se va a tener que tratar con datos reales, asumiendo la situación actual del mercado y los factores tanto internos como externos a los que nos exponemos.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. ENTORNO EMPRESARIAL

El comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y repostería (como lo denomina la Clasificación Nacional de Actividades Económicas) ha sido un sector muy explotado en España.

En sus comienzos se caracterizaba por su naturaleza artesanal, productos realizados en el obrador/taller, elaborados por artesanos profesionales que necesitaban un periodo de tiempo extenso para poder terminar sus pedidos.

Después con la introducción de los productos semielaborados pasó a encontrarse en un segundo plano, las grandes empresas contrataban a personal sin cualificar, que actuaba a partir de órdenes estrictas y sin posibilidad de influir en el resultado final, ofreciendo productos precocinados y más baratos aunque de peor calidad. Pero con los cambios socio-demográficos que ha experimentado la sociedad (incorporación de la mujer al trabajo, expansión de las grandes superficies o las jornadas laborales intensivas), muchos consumidores han cambiado sus hábitos de compra y prefieren acudir a estos comercios por comodidad y rapidez.

Recientemente surgió el concepto llamado “Bakery Shop”, o comercio de pastelería y repostería creativa al que vamos a dedicar nuestro estudio, se podría decir que este tipo de comercios no tienen como competencia directa a los negocios de panadería artesanal ya que son diferentes y compatibles entre sí.

La repostería creativa se dedica a personalizar sus productos, no solo trata de ofrecer un producto sabroso y de calidad como un negocio de panadería artesanal, sino que una de sus características principales es la de decorar y adornar sus productos.

Estas tiendas a su vez, ofrecen todos los utensilios e ingredientes necesarios para la realización de estos productos, además de libros con recetas y procedimientos adecuados para su elaboración. Toda esta actividad se completó con la actual implantación dentro de los comercios de talleres de formación.

Este sector proviene de Estados Unidos e Inglaterra y apareció en España en la primera década del siglo XXI. Según un artículo de El País titulado “Una fiebre para relamerse” comúnmente se piensa que “su boom se debe a series norteamericanas como *Sexo en Nueva York* o *Mujeres Desesperadas*, donde era muy habitual recibir a los vecinos con una bandeja de magdalenas o hacer cupcakes”.

Aunque el sociólogo Carlos Fernández, de la Universidad Autónoma de Madrid, como apunta en el artículo antes citado, relaciona este fenómeno con tres factores: el impacto de las innovaciones de la cocina norteamericana, que la crisis económica haya puesto a muchas mujeres a estimular su creatividad en la cocina, bien porque están desempleadas o porque acceden a peores empleos, y por último, la tendencia del downshifting (vivir mejor con menos), que incluye un mayor disfrute del tiempo en el hogar.

Generalmente se trata de un sector regentado por mujeres. En este artículo Gaspar Brändle, especializado en sociología del consumo, también puntualiza que esta tendencia no afecta a todas las mujeres, sino a aquellas que cumplen un determinado perfil socio-demográfico. Brändle considera que suele coincidir con una mujer con un nivel educativo medio alto (lo que podría explicar estar al tanto de las modas o al uso de internet) y probablemente insertadas en el mercado laboral. “Quizá esto podría explicar que lo tomen como una actividad lúdica de desconexión”, matiza.

Aunque este sector actualmente lleva un corto camino recorrido ya son muchos los españoles que se han especializado en este tipo de repostería, éstos cuentan con un renombre internacional gracias a sus años de dedicación y formación.

2.2. DEMANDANTES/CONSUMIDORES

Los consumidores de estos productos no tienen que ser necesariamente los mismos que los que acuden a una panadería artesanal.

En general podemos encontrar clientes de todo tipo, pero principalmente se trata de mujeres, su edad oscila entre 18-35 años, de personalidad moderna, que están al día de las nuevas tendencias y son creativas, por eso acceden a este tipo de productos ya que en la mayoría de los casos se cuenta con las ideas del consumidor para su elaboración, todo esto respecto a la compra de los productos elaborados.

También como consumidor de nuestras elaboraciones se puede encontrar cualquier negocio de restauración como una cafetería o restaurante que adquiera los productos para una posterior venta en su local, o alguna empresa de catering o restaurante que los necesite para un evento especial.

Los cursos/talleres y la venta de utensilios e ingredientes también están orientados a este público objetivo, aunque en este caso se podría ampliar el rango de edad (hasta 50 años), contando con personas con tiempo libre y con aspiraciones por aprender y formarse.

Normalmente estas personas tienen fácil acceso a internet y en particular a las redes sociales, donde este sector actúa para darse a conocer y para expandir sus productos.

2.3. COMPETENCIA

La competencia en este sector como se va a ver a continuación, no es muy amplia, esto se debe a que los comercios dedicados a la repostería y confitería tradicional sí están muy arraigados en la zona, pero sin embargo las tiendas dedicadas a la repostería creativa aún no abundan.

Se trata de un concepto nuevo que se está introduciendo poco a poco en nuestra ciudad, esto se puede deber a que los empresarios tengan miedo a embarcarse en estos proyectos no solo por la falta de experiencia y conocimiento, sino por el miedo a la no aceptación por parte de los consumidores.

❖ **MEDUSA'S CAKES**

Fuente: Página web del comercio “www.medusascakes.com”

Es un local situado en Cartagena, en el paseo Alfonso XIII, se dedica a la venta de repostería creativa y también a la comercialización de los materiales necesarios para la elaboración de la misma. Es distribuidora de diferentes marcas relacionadas con este ámbito como son Wilton, PME, Funcakes, etc. Además organiza talleres de repostería tanto infantiles como para mayores.

Tiene tanto una sede física, como sede online, a través de su página web también comercializa sus productos, pero adicionalmente mediante las redes sociales y su blog da a conocer sus creaciones al resto de usuarios de internet.

Este negocio se inauguró en mayo de 2012, no solo se dedica a todo lo que se ha expuesto anteriormente, sino que como comenta el INFO (Instituto de fomento de la región de Murcia) en su blog, por otra parte une el pensamiento emprendedor con el solidario, “intensa labor solidaria que se resume con la donación de más de 600 donuts para los desayunos de los colegios de Cartagena, Aníbal y Asdrúbal”, entre otras acciones solidarias que ha realizado la empresa.

Si nos centramos en el tipo de proyecto que vamos a emprender, este comercio sería nuestra principal competencia, ya que es el único que realiza venta online teniendo además una sede física.

❖ TARTAS FONDANT CARTAGENA



Fuente: Página de Facebook del negocio “www.facebook.com/tartasfondant.cartagena”

Esta empresa se dedica a la comercialización de productos de repostería creativa, pero en su caso no cuenta con sede física, sino que realiza toda su actividad a través de internet, mediante su página de Facebook y su blog, donde también muestra todas sus creaciones, dando a conocer así a los consumidores cuáles son sus productos.

❖ LAS COSITAS DE DEDULCE



Fuente: Blog del comercio “www.lascositasdedulce.blogspot.com.es”

Es un local situado en Cartagena, en la avenida Reina Victoria, se dedica a la venta de repostería creativa, también a la comercialización de los materiales necesarios para la creación de la misma y organiza talleres de repostería tanto infantiles como para mayores. Además su sede física también opera como cafetería.

Tiene sólo una sede física, pero adicionalmente mediante las redes sociales y su blog da a conocer sus creaciones al resto de usuarios de internet.

❖ LA DULCE ILUSION



Fuente: Página web del comercio “www.ladulceilusion.com”

Es un local situado en Cartagena, en el barrio de La Vaguada, se dedica a la venta de repostería creativa y tradicional, también a la comercialización de los materiales necesarios para la creación de la misma y organiza talleres de repostería tanto infantiles como para mayores.

Tiene sólo una sede física, pero adicionalmente mediante las redes sociales y su blog da a conocer sus creaciones y sus ofertas al resto de usuarios de internet.

2.4. PROVEEDORES

A la hora de realizar un plan de empresa es necesario plantearse quiénes van a ser los proveedores del proyecto y qué es lo que podemos obtener de cada uno de ellos, así, con la máxima información se podrán aprovechar mejor las oportunidades de compra que nos surjan.

Este tipo de empresa debe de tener diferentes tipos de proveedores, unos dedicados a suministrarle utensilios e ingredientes especializados en la repostería creativa para la realización de sus elaboraciones y para la venta al por menor, y otros proveedores de ingredientes básicos de cocina.

A continuación se comentarán algunos de los que serán los proveedores de la empresa a nivel de productos especializados en repostería creativa:

➤ **CAKESUPPLIES**



Fuente: Página web del comercio “www.cakesupplies.es”

CakeSupplies es una empresa mayorista que se dedica a la venta de productos de repostería creativa para profesionales y tiendas especializadas que se dedican a la venta al consumidor particular.

Esta empresa suministra a sus clientes todo tipo de herramientas, utensilios e ingredientes necesarios para crear las mejores elaboraciones. Además de elementos de decoración para fiestas y eventos.

CakeSupplies es el distribuidor oficial de marcas muy conocidas como Wilton, FunCakes, SatinIce, LorAnnOils y SquiresKitchen entre otras.

Para poder realizar los pedidos lo podemos hacer a través de su sede electrónica ya se sea un negocio productor o un negocio de venta minorista.

➤ **RIMUGA**



Fuente: Página web del comercio “www.rimuga.com”

Rimuga S.L. es una empresa online dedicada a la importación y distribución de productos de cocina y regalo en general, en su web se pueden encontrar multitud de productos especializados para la elaboración de repostería creativa.

Esta empresa suministra a sus clientes todo tipo de herramientas, utensilios e ingredientes necesarios para crear las mejores elaboraciones. Además de elementos de decoración para fiestas y eventos. Sus productos son de las marcas Tala y Chef Aid.

➤ MY BAKING COMPANY



Fuente: Página web del comercio “www.mybakingcompany.com”

MyBaking Company es una empresa online mayorista que se dedica a la venta de productos de repostería creativa para profesionales y tiendas especializadas que se dedican a la venta al consumidor minorista.

Esta empresa suministra a sus clientes todo tipo de herramientas, utensilios e ingredientes necesarios para crear las mejores elaboraciones. Además de elementos de decoración para fiestas y eventos. Es un gran proveedor ya que ofrece multitud de ofertas y un tiempo de entrega de 24 horas. Así mismo comercializa con marcas muy conocidas como Wilton, PME o NordicWare entre otras.

A continuación los siguientes proveedores que se van a comentar son aquellos que suministrarán a la empresa los ingredientes básicos de cocina:

➤ **GRANDES ESTABLECIMIENTOS (MERCADONA, CARREFOUR, etc.):**



Fuente: Página web "www.google.es"

Como nuestro comercio es una PYME no necesitará comprar materias primas como harina o azúcar a grandes escalas, por lo que bastará con acudir a cualquiera de estos establecimientos para abastecerse. Además, también podremos acceder a ciertos productos especializados ya que en estas tiendas también comercializan la marca Dr. Oetker.

En un futuro si aumentará el volumen de ventas podría ser necesario acudir a otros proveedores mayoristas para poder satisfacer este aumento de demanda.

2.5. ANALISIS DAFO

A la hora de realizar un plan de empresa es imprescindible elaborar un análisis DAFO, éste es un método muy útil y sencillo de realizar, se compone de un análisis interno y otro externo del proyecto, de esta forma el empresario podrá anteponerse a las posibles amenazas que puedan surgir, utilizando las oportunidades que le ofrece el mercado, teniendo en cuenta sus fortalezas y sus debilidades.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad y precios competitivos - Presencia online - Variedad de productos y servicios - Personalización de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasez de recursos - Falta de experiencia en el sector - Pequeña dimensión
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Sector en auge - Baja competencia directa - Avance de las tecnologías - Expansión del comercio online 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis - Bollería industrial y fuerte presencia de la repostería tradicional - Mala imagen - Miedo a probar algo nuevo - Preocupación por la imagen y la salud

Fuente: Elaboración propia.

❖ **ANALISIS INTERNO**

• **FORTALEZAS**

- **Calidad y precios competitivos:** Este proyecto se basará en ofrecer productos de calidad a buen precio, esto se debe a que, al no tener inicialmente tienda física para la realización de las ventas, el coste unitario será menor que por ejemplo el de otros comercios que deben mantener un local además del taller.
- **Presencia online:** A través de la venta online la empresa podrá ofrecer al consumidor una venta más cómoda, con la posibilidad de obtener toda la información que necesite a un solo clic, así la empresa tendrá la posibilidad de darse a conocer y llegar a una gran cantidad de consumidores.
- **Variedad de productos y servicios:** Esta empresa ofrecerá en primer lugar la venta de productos elaborados a través de encargos personalizados, como pueden ser tartas de fondant, cupcakes, macarons, cake pops, etc.

Por otro lado le dará la posibilidad al consumidor de adquirir los utensilios e ingredientes para realizar ellos mismos sus elaboraciones, por ejemplo vendiendo moldes, fondant, colorantes alimenticios, rodillos, libros de recetas, etc. Y finalmente implantando la realización de talleres de moldeado y preparación.

- **Personalización de los productos:** Como ya se ha dicho anteriormente, no se venderá una elaboración estándar de cada tipo de producto, sino que el consumidor podrá decidir las características de su pedido, dándole la oportunidad de establecer el tamaño, sabores y decoración del producto.

- **DEBILIDADES**

- **Escasez de recursos:** Al tratarse de una empresa de pequeña dimensión con poca capacidad de financiación, no se podrá acceder a gran cantidad de electrodomésticos y utensilios para la realización de las elaboraciones en el taller, además al iniciar la actividad no habrá una gran variedad de utensilios e ingredientes para comercializar, por lo que el sistema de almacén de la empresa se basará en el método “Just in time” que consiste en el lanzamiento del pedido al proveedor cuando la empresa recibe la petición del producto por parte del cliente.
- **Falta de experiencia en el sector:** La experiencia en una empresa es uno de los factores clave, sin embargo este proyecto sería totalmente nuevo para sus emprendedores, por lo que se necesitará un extra de trabajo de investigación y esfuerzo para estar a la altura de la competencia.
- **Pequeña dimensión:** Al tratarse de una PYME esta empresa no va a poder aprovecharse de las ventajas que puede aportar ser una gran empresa como por ejemplo pueden ser las economías de escala.

- ❖ **ANALISIS EXTERNO**

- **OPORTUNIDADES**

- **Sector en auge y baja competencia directa:** Estos dos puntos están muy relacionados, esto es debido a que este tipo de comercio está comenzando a llegar ahora a España y está muy de moda, por lo que al ser algo diferente podemos llamar la atención de nuestro consumidores y al estar empezando no tendremos mucha

competencia en la zona en la que nos situemos, por lo que podríamos ser uno de los negocios de referencia en nuestra área.

- **Avance de las tecnologías:** El avance de las tecnologías no solo nos puede ayudar a desarrollar nuestro proyecto en la parte material del negocio con la implantación de nueva maquinaria y herramientas para la elaboración de nuestros productos, sino que la llegada de las TICs (Tecnologías de la Información) puede fomentar el conocimiento de nuestra empresa y ayudar a la organización de la misma.
- **Expansión del comercio online:** El comercio online es una de las ventajas más importantes, ya que va a ser la primera piedra del proyecto, dando al negocio la oportunidad de probar su éxito sin la necesidad de una gran inversión inicial.

- **AMENAZAS**

- **Crisis:** Actualmente España se encuentra en una situación de crisis económica, por lo que los consumidores están condicionados por ésta a la hora de realizar su compra, pues este negocio no se basa en la satisfacción de una necesidad básica.

La adquisición de este tipo de productos no es imprescindible para las personas, así que cuando los consumidores acudan a ella solo será en ocasiones puntuales y no se dará la compra compulsiva debido a que los clientes se pensarán más las razones de su compra.

- **Bollería industrial y fuerte presencia de la repostería tradicional:** Ambas son competencia para este negocio, la primera por la comodidad de compra y por el precio, al situarse en grandes establecimientos es más rápido y cómodo su acceso, además de más barato. Por otro lado la repostería artesanal es muy conocida y muchos consumidores prefieren acudir a su compra por costumbre o tradición.
- **Mala imagen:** Muchas personas creen que las elaboraciones de la repostería creativa no tienen el sabor de las tradicionales, debido al uso de los nuevos métodos e ingredientes, se cree que se basan simplemente en la decoración dejando a un lado el sabor y la calidad.

- **Miedo a probar algo nuevo:** Aunque los hábitos de compra y consumo de las personas han cambiado en muchos ámbitos, éstas son reacias a probar cosas nuevas por ejemplo por la amenaza de la que se ha hablado antes.
- **Preocupación por la imagen y la salud:** Hoy por hoy las personas cada vez se preocupan más por la imagen y la salud y están dejando de adquirir este tipo de productos ya que no están muy bien asociados con un estilo de vida sano.

3. ÁREA COMERCIAL

3.1. PRESENTACION DE LA EMPRESA

Como ya se ha comentado anteriormente, este plan de empresa se basa en la creación de una PYME enfocada al sector de la repostería creativa.

El nombre de la empresa será “EleCakes. S.L”, este nombre es fácil de pronunciar y de recordar, además, está totalmente relacionado con el sector al que nos dedicaremos.



Fuente: Elaboración propia.

Para que nuestra marca y nombre comercial tengan unos derechos exclusivos de uso, nos embarcaremos en un proceso de protección de la propiedad industrial de la empresa que permitirá a su poseedor decidir quién puede usarlos y cómo puede usarlos.

Este proceso se realizará a través de la OEPM, que es el “Organismo Público responsable del registro y la concesión de las distintas modalidades de Propiedad Industrial”. La modalidad que vamos a seguir es la respectiva a marcas y nombres

comerciales (Signos distintivos) que se rige a través de una legislación aplicable cuyo texto básico es la Ley 17/2001 de 7 de diciembre de marcas.

- **MISIÓN:** La misión de esta empresa perteneciente al sector de la repostería creativa, es cubrir las necesidades de nuestros consumidores, proporcionándoles tanto el producto elaborado como los materiales necesarios para su realización.
- **VISIÓN:** La visión de esta empresa será situarse como referente en la mente del consumidor a la hora de recurrir a un establecimiento de este sector para realizar sus pedidos y sus compras.

3.2. OBJETIVOS

A partir de la definición de la misión y visión de la empresa se puede pasar a definir los objetivos que se va a plantear la sociedad. Estos objetivos se definirán a corto, medio y largo plazo.

A **corto plazo** los objetivos a cumplir serán los siguientes:

- Recuperar el capital invertido en la creación de la empresa.
- Darse a conocer a nivel local.
- Ofrecer un producto de calidad y a buen precio.
- Fomentar y promover el uso del comercio electrónico, para así facilitar la adquisición de estos productos haciendo el proceso cómodo y sencillo.

A **medio plazo** los objetivos a cumplir serán los siguientes:

- Obtención de rentabilidad.
- Conocer, dominar y aplicar las innovaciones en este sector y las nuevas técnicas.
- Establecer una sede física para la venta de nuestros productos y la realización de los talleres.

A **largo plazo** los objetivos a cumplir serán los siguientes:

- Darse a conocer a nivel nacional.
- Expansión por España.

- Posicionarse como una de las mejores empresas de repostería creativa por su calidad y precio.

3.3. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

En este apartado se va a explicar qué tipos de estrategias puede seguir la empresa, cuáles van a ser las elegidas para el cumplimiento de los objetivos.

Se pueden definir las estrategias como un conjunto de acciones que lleva a cabo la empresa para conseguir una ventaja competitiva que le permita cumplir sus fines.

Las estrategias que se van a explicar a continuación han sido obtenidas de una página web llamada "Crecimiento empresarial estratégico" que recoge información relacionada con la Dirección Estratégica.

En primer lugar se puede hablar en las **Estrategias de Crecimiento** que están directamente relacionadas con nuestros objetivos. Según **Ansoff** hay cuatro tipos de estrategias de crecimiento, que se pueden definir según si el producto que vamos a ofrecer es nuevo o actual y según si el mercado al que nos dirigimos es nuevo o actual.

En la siguiente tabla se pueden apreciar las diferentes estrategias y su destino:

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Estrategias de penetración	Estrategias de desarrollo de productos.
	NUEVO	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta tabla se pueden apreciar las distintas estrategias que surgen a partir de las combinaciones de los tipos de productos y de mercados.

Esta empresa se va a basar en un producto nuevo y en un mercado nuevo, por lo que desarrollará estrategias de diversificación. Según Ansoff las estrategias de diversificación podrían dividirse en horizontal, vertical, concéntrica o conglomerada.

Tras su análisis, se ha decidido que la estrategia que debería de seguir la empresa es la de diversificación concéntrica, ésta se basa en introducir nuevos productos con semejanzas técnicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes (o tradicionales) pero cuyo objetivo es atraer nuevos segmentos de mercado.

Junto con las estrategias de crecimiento, se van a definir las **Estrategias competitivas de Porter**, éstas se basan en buscar el desarrollo general de la empresa.

En la siguiente tabla se pueden apreciar las diferentes estrategias y su destino:

		FORMAS DE COMPETIR	
		COSTES	DIFERENCIACIÓN
ENTORNO COMPETITIVO	TODO EL MERCADO	Liderazgo en costes	Diferenciación
	SEGMENTO DE MERCADO	Enfoque en costes	Enfoque en diferenciación

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta tabla se pueden evaluar las distintas estrategias que surgen del estudio del entorno competitivo y de las formas que puede tener la empresa de competir.

A primera vista la empresa podría centrarse en la estrategia de **Liderazgo en Costes**, esto se debe a que a corto plazo la empresa iba a realizar su actividad a través de internet (mediante el comercio online) y en una sede física en la que no debería de pagar arrendamiento, por lo que podría optar por ofrecer productos de calidad a buen precio.

A medio plazo, al incorporar la sede física al proyecto, la organización debería optar por pasar a una estrategia de **Diferenciación** y dejar a un lado la que llevaban practicando hasta ese momento.

Según Porter, “la estrategia de diferenciación consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y

deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores. La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente”.

3.4. POLÍTICAS

❖ PRODUCTOS Y SERVICIOS

En este apartado se definirán cuáles son los productos y servicios que va a ofertar nuestra empresa a sus consumidores. Como somos una empresa de nueva creación y de pequeña dimensión, en un principio nos vamos a basar en la venta de los productos más básicos.

La primera categoría que nos encontramos es la correspondiente a los productos elaborados, la empresa ofrecerá a sus clientes las siguientes creaciones:

- Tartas de fondant.
- CupCakes.
- Cake Pops.
- Macarons.
- Galletas decoradas.
- Bombones.
- Whoopies.
- Brownies.
- Etc.

A continuación se detallarán los utensilios e ingredientes que se comercializarán en el comercio:

- Ingredientes (fondant, colorantes alimenticios,...).
- Stands de presentación (cajas, soportes,...).

- Herramientas de decoración (boquillas, moldes, pinceles,...).
- Utensilios de cocina (varillas, rodillos, dispensadores, espátulas, medidores, cortadores,...).
- Etc.

Respecto a los talleres que se van a impartir, se hará una distinción según sean para niños o para adultos, y las modalidades serían las siguientes:

- Modelaje de Fondant.
- Elaboración de galletas.
- Taller de Cupcakes.
- Etc.

❖ PRECIOS

El precio que se establecerá para los productos y servicios variará según la categoría en la que se encuentren.

Por un lado tenemos los productos elaborados, la definición de su precio lleva consigo tener en cuenta muchas variables. Éste se establecerá en primer lugar según el producto demandado, también habrá que tener en cuenta la cantidad solicitada, las materias primas necesarias para su elaboración y el tiempo necesario para su preparación.

Sin embargo el establecimiento del precio correspondiente a los utensilios e ingredientes que se van a comercializar es mucho más sencillo, esto se debe a que se basarán en el precio de adquisición que se ha tenido que pagar al proveedor más un porcentaje de beneficio que se llevará el comercio como intermediario.

Finalmente el precio que se establecerá para los servicios ofrecidos por la empresa dependerá del tipo de taller impartido y del nivel de dificultad. Estas tarifas serán más elevadas, esto se debe a que no solo hay que costear al profesional que imparta la clase, sino que los alumnos tendrán que abonar el valor de las materias primas utilizadas ya que la elaboración final podrán llevársela consigo.

Así mismo, todos estos precios estarán también influenciados por los costes fijos y variables que lleve consigo la empresa, además de que estarán condicionados por los

precios ofertados por la competencia. Aunque la venta a través de internet y el uso del comercio online proporcionarán al consumidor numerosos descuentos y ofertas.

❖ **DISTRIBUCIÓN**

La distribución es el conjunto de procesos y actividades que se llevan a cabo desde que el cliente demanda el producto hasta que éste está en su poder.

Una ventaja competitiva para un negocio no es sólo que el producto que venda sea bueno, sino que se le suministre al consumidor en el momento preciso, en las cantidades indicadas y en el lugar deseado. Por esta razón el método de distribución que ofrezca la empresa debe de ser meditado y medido.

A continuación se va a citar el proceso que se va a seguir para realizar la venta de los productos elaborados:

- En primer lugar el cliente podrá acceder al catálogo de la página web (o a la sede física) donde conocerá los productos ofertados por la empresa y los precios, después podrá elegir el producto que desea adquirir especificando las características del pedido (cantidad, personalización, etc.), posteriormente recibirá una confirmación por parte de la empresa indicándole el tiempo que tardará en realizar el encargo y el precio definitivo. Finalmente el consumidor confirmará el encargo y hará el pago (mediante transferencia bancaria o en la sede física).
- En ese momento se empezará a elaborar el encargo en el obrador/taller.
- Cuando el pedido esté listo se procederá a su entrega, ésta puede ser a través de su reparto a domicilio o mediante la recogida por parte del cliente en la tienda física (segunda fase).

En segundo lugar se explicará el proceso de venta de los utensilios de cocina y los ingredientes. Como la empresa se ha decantado por el método de almacenamiento Just In Time en el inicio de su actividad empresarial, los productos no serán pedidos al proveedor hasta que el cliente no haya realizado su pedido a la empresa. El proceso será el siguiente:

- El procedimiento de compra se podrá realizar mediante la página web (especificando producto y cantidad), tras este paso, la empresa confirmará al cliente su pedido, con la fecha y lugar de la entrega y tras expresar su conformidad el cliente realizará el pago.
- En ese momento la sociedad pedirá los productos a su proveedor.
- Cuando la empresa tenga el pedido en su poder se lo hará llegar al cliente, esta entrega puede ser a través de su reparto a domicilio o mediante la recogida por parte del cliente en la tienda física (segunda fase).

Cuando la empresa tenga una tienda física definitiva que también funcione como comercio tradicional, los consumidores también podrán acudir a ella a comprar estos productos sin necesidad de esperar, pues la sociedad contará con un almacén donde tendrá el stock necesario para satisfacer dichas ventas.

Finalmente el proceso a seguir en la realización de los talleres será el siguiente:

- La empresa comunicará la fecha, el tipo de taller, las plazas (limitadas) y el precio del mismo a través de página web o en la sede física.
- Los clientes podrán apuntarse a los talleres mediante su inscripción en la página web o en la tienda física.
- La empresa les comunicará a los clientes si han sido admitidos en el taller (debido al límite de plazas), en ese momento los clientes confirmarán su asistencia y realizarán el pago.
- Un par de días antes del taller, la empresa enviará un mensaje (vía correo electrónico) al cliente recordando la fecha, la hora y el lugar del mismo.

❖ COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

El apartado de comunicación y publicidad de las políticas de Marketing tiene como objetivo dar a conocer o hacer recordar el producto o servicios ofrecidos por la empresa, así mismo debe estimular o inducir a la compra de los productos o uso de los servicios ofertados.

En el inicio de la actividad empresarial se dará a conocer la empresa mediante la creación de la página web de la empresa, y la creación de una cuenta en las distintas redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, etc.). En estos medios se podrán conocer:

- Los productos ofertados por la empresa.
- Ejemplos de las elaboraciones realizadas.
- Los productos (ingredientes y utensilios) comercializados por la empresa, además se colgarán videos donde se pueda ver una demostración de su uso y el resultado que se obtiene mediante el mismo.
- Las promociones y ofertas ofrecidas por la empresa.
- Los talleres que ser van a impartir en un futuro y los que se realizan actualmente.
- Fotografías de los talleres realizados.
- Recetas.

Algunos ejemplos de las promociones y ofertas nombradas anteriormente podrían ser las siguientes:

- Envío gratuito en las compras superiores a 50€.
- 5€ de descuento en la primera compra (por cantidades superiores a 30€).
- Envío de muestras gratuitas (por compras superiores a 30€ en utensilios e ingredientes).
- 10% de descuento si realiza su compra online.
- Concursos y sorteos.

4. ÁREA JURIDICO/FISCAL

4.1. TIPO DE SOCIEDAD

En este apartado se va a definir la forma jurídica que se ha elegido para esta empresa. En este caso se ha optado por la constitución de una **Sociedad de Responsabilidad Limitada** ya que es la que mejor se ajusta a las características de la empresa.

Se trata de una sociedad de **carácter mercantil** cualquiera que sea la naturaleza de su objeto y de **tipo capitalista**.

Las **características** principales de una Sociedad de Responsabilidad Limitada son las siguientes:

- **Número de socios:** Como mínimo debe haber un socio, pero no existe un número máximo en este tipo de sociedad, si se da el caso de un único socio se estaría hablando de una Sociedad Limitada Unipersonal. Cuando nos referimos a socio se puede dar el caso de que sea tanto una persona física como una persona jurídica.
- **Responsabilidad:** Cuando hablamos de responsabilidad nos referimos al compromiso que tienen los socios entre ellos y con la empresa. En este tipo de sociedad se da una responsabilidad solidaria entre los socios y limitada al capital aportado con respecto a la sociedad. Eso significa que ante las deudas que puedan surgir en el desarrollo del negocio, los socios no responden con su patrimonio personal, sino con su aportación a la empresa. Esta es la principal ventaja que ofrece este tipo de forma jurídica.
- **Capital:** El capital exigido en este tipo de sociedad será como mínimo de 3.000€ correspondientes a las aportaciones de los socios, que al contrario de la Sociedad Anónima deberán de estar suscritos y desembolsados totalmente en el momento de su constitución.

Dichas aportaciones pueden ser aportaciones dinerarias o en especie, pero nunca trabajo o similares debido a que dichas aportaciones deben de poder ser valoradas económicamente.

Este capital se dividirá en participaciones que serán indivisibles y acumulables, que no tendrán el carácter de valores, ni se podrán incorporar a títulos negociables, ni estar representadas por anotaciones en cuenta como indica la Dirección General de Industria y de Pequeña y Mediana Empresa en su página web.

- **Fiscalidad:** Este tipo de sociedad está obligada a tributar por el Impuesto de Sociedades y por el Impuesto sobre el Valor Añadido.

4.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

En este apartado se va a citar cuál es el proceso a seguir para constituir la Sociedad Limitada. Dicha constitución se puede hacer de forma tradicional como se va a explicar a continuación o vía telemática, que es un proceso más rápido y económico.

Para constituir una empresa en primer lugar se debe solicitar el **certificado de denominación social**, en este momento se debe conseguir el certificado negativo del nombre que acredita que no hay otra empresa que se denomine como nuestra sociedad.

A continuación se debe acudir al banco y abrir una **cuenta bancaria a nombre de la empresa**, donde se deposite el capital exigido que posteriormente podrá ser usado. En este momento el banco nos proporcionará un certificado que acredite este ingreso y que posteriormente deberá ser presentado ante notario.

Después se han de **redactar la escritura de constitución y los Estatutos de la sociedad** donde se encuentre toda la información referida a la empresa (socios, capital, objeto social, etc.), estos Estatutos deben de ser presentados y firmados ante notario, si no se realiza este paso no se podrá dar de alta la sociedad en el Registro Mercantil.

Inmediatamente (30 días hábiles tras el otorgamiento de la escritura de constitución) se ha de **pagar el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales** en la delegación de Hacienda.

Posteriormente se debe de **inscribir a la empresa en el Registro Mercantil** (según el domicilio fiscal especificado en los Estatutos), tras su inscripción la sociedad adquiere personalidad jurídica.

Finalmente se debe acudir a la Delegación de Hacienda a finalizar los tramites, entre ellos, la empresa debe de **solicitar el Código de Identificación Fiscal de la sociedad** (CIF), inicialmente se le otorgará un CIF provisional que deberá de hacer definitivo en seis meses como máximo.

Después la empresa debería de **darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas**, pero según el artículo 82 del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, están exentos del pago las personas físicas, sociedades civiles y mercantiles

que tengan un importe neto de la cifra de negocio inferior a 1.000.000 de euros. Como en este caso no se va a tener una cifra de negocio superior al millón de euros la empresa está exenta de darse de alta en dicho tributo.

Por último se debe de **dar de alta a la sociedad en la declaración censal** donde se encuentran todas las personas o entidades que vayan a realizar una actividad empresarial o profesional o que en su defecto satisfagan rendimientos sujetos a retención.

5. ÁREA DE OPERACIONES

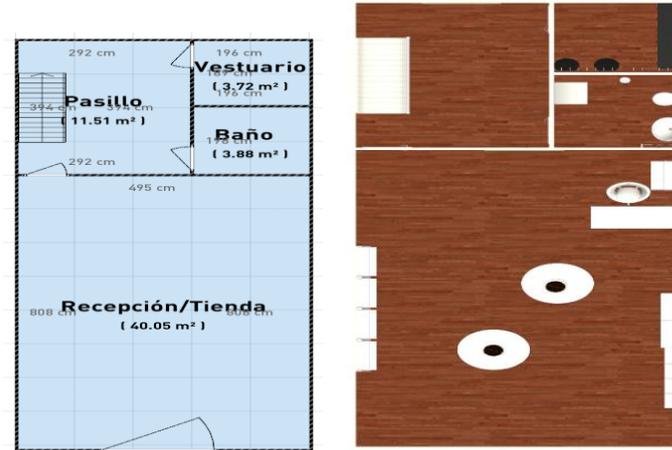
5.1. UBICACIÓN E INSTALACIONES

Como ya se ha comentado anteriormente en la primera fase del proyecto la empresa constará con una sede física que en primer lugar será la vivienda habitual del administrador. Sin embargo, en la segunda fase, se establecerá una sede física en la que se elaborarán los pedidos, se almacenarán y se comercializarán.

Esta nueva sede física será un local comercial situado en el centro de Cartagena, exactamente en el número 6 de la calle del Carmen.

Se trata de un local comercial, de 120m² (60m² por planta), que además tiene dos baños y posibilidad de salida de humos.

La localización de la ubicación será la siguiente:



Fuente: Elaboración propia

Los planos que se acaban de ver en dos dimensiones hacen referencia a la planta baja, en ella se encuentra la recepción, donde estarán los productos que se van a comercializar (utensilios, ingredientes, algunos productos elaborados) distribuidos en estanterías y mesas, así mismo, al final de la sala se encontrará una mesa donde se realizará el pago de los encargos y donde además se podrá pedir información. Además en el resto del piso se encuentra el baño, el vestuario de los empleados y el descansillo que da a la escalera para acceder al piso de arriba.

A partir del programa que se ha comentado anteriormente también se ha diseñado cómo sería la distribución de la planta en tres dimensiones:

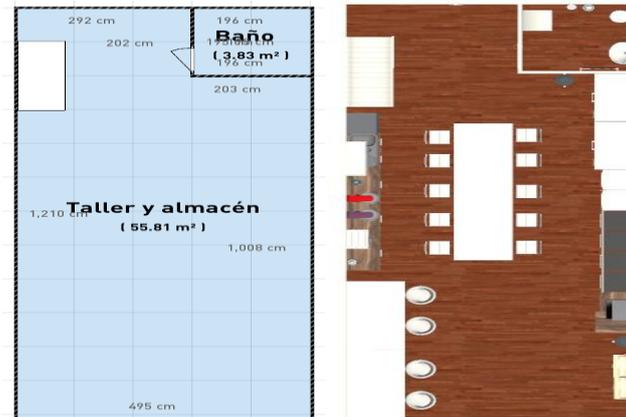


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Las siguientes imágenes muestran los planos en dos dimensiones de la planta de arriba, en ella se encuentra el obrador/taller, donde se realizarán las elaboraciones y donde además se constará de elementos de almacenaje para guardar los pedidos y productos hasta su venta o entrega.



Fuente: Elaboración propia

La distribución en tres dimensiones podría ser la siguiente:



Fuente: Elaboración propia

6. E-COMMERCE

6.1. ANTECEDENTES

Para poder conocer cuáles fueron los antecedentes del E-commerce (comercio electrónico) primero se deberá de explicar su significado.

Este término es definido por el Centro Global de Mercado Electrónico como “cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo”.

Todo este proceso no se podría haber implantado sin la mejora de las tecnologías y el uso de internet. Es un método que avanza más rápido de lo que nos pensamos y que hace que las empresas sean más eficientes y flexibles en sus operaciones.

Antiguamente era habitual la venta tradicional, donde los comerciantes se veían cara a cara con sus clientes, y estos podían ver y tocar los productos antes de comprarlos, de esta manera los clientes se aseguraban obtener el producto deseado.

Sin embargo, había ciertas localidades rurales a las que no se podía acceder con los productos y no se podía producir la venta. Por esta razón en Estados a finales del siglo XIX empezó la venta por catálogo, este método se realizaba mediante ilustraciones de los productos que se querían vender, de esta forma se podía llegar a muchas más personas y zonas.

Si nos basamos estrictamente en la definición del E-commerce se podría decir que surgió cuando en 1960 se crea el EDI (Electronic Data Interchange) que era un sistema que permitía a las empresas realizar transacciones electrónicas.

En el año 1970 aparecen los primeros ordenadores (muy diferentes a los que usamos actualmente) que establecen las primeras relaciones comerciales, sin embargo su uso en ese momento aún era muy limitado.

En 1980 se modernizó el uso del catálogo como método de venta, de forma que se pasó a usar la “televenta”, de esta forma los posibles clientes podían ver demostraciones de cómo se usaban los productos y apreciar mejor sus características y atributos. Este tipo

de venta se realizaba mediante el contacto telefónico y los clientes debían pagar mediante tarjetas de crédito.

En 1989 la tecnología y el comercio electrónico tuvo su gran auge cuando Tim Berners-Lee creó la “www” o “World Wide Web”, que supuso un gran avance para este tipo de venta.

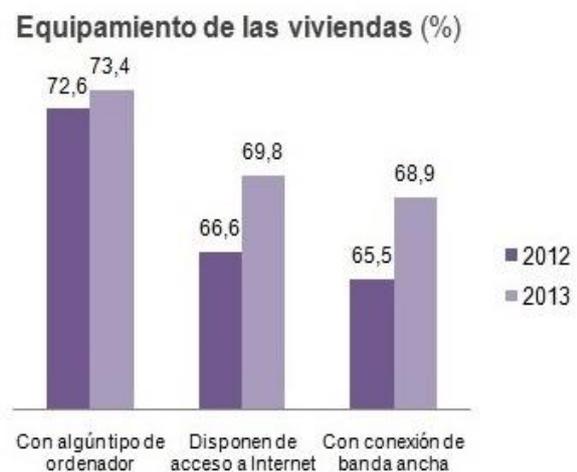
En los 90 surgen Amazon y eBay que fueron los portales de comercio electrónico que propulsaron este tipo de transacciones, dando comienzo al comercio B2C, en ese mismo año cuando los integrantes del G7/G8 crearon la iniciativa global de un mercado para PYMES.

A partir de ese momento este proceso sólo podía ir hacia delante, y la empresa Apple creó el iPhone y Google el sistema Android, de esta forma surge un método fácil y eficaz de comprar y vender que actualmente es utilizado por millones de usuarios.

Actualmente debido a la globalización y al fácil acceso a internet la población disfruta del uso del comercio electrónico para satisfacer sus necesidades sin la necesidad de salir de casa, obteniendo la posibilidad de conseguir productos de otros países a través de un solo clic.

A partir del siguiente estudio realizado por el INE (Instituto Nacional de Estadística) podemos obtener esta información referente al año 2013.

En el año 2013 el 69,8% de los hogares españoles (casi 11,1 millones de viviendas) ya tiene acceso a internet.

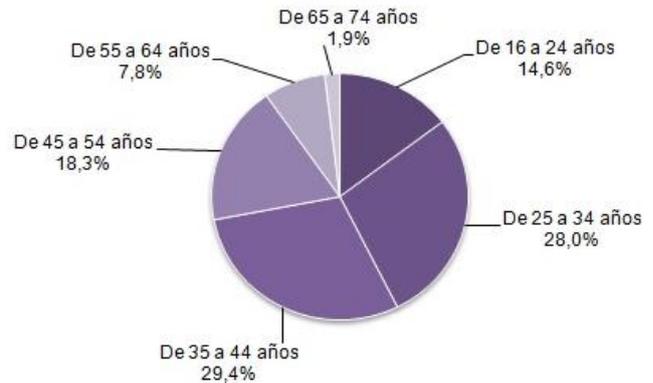


Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

En el año 2013 el comercio por internet en España ha aumentado, siendo ya cerca de 11 millones de personas las que han realizado algún tipo de compra a través de la web en los últimos 12 meses. Esto supone el 31,5% de la población total.

De los 11 millones de españoles que compraron a través de internet el 46,1% eran mujeres. La mayor parte de las compras las realizan personas de entre 35 y 44 años y los jóvenes de entre 24 y 35 años como se puede ver en el siguiente gráfico.

Personas que han comprado por Internet en los últimos 12 meses. 2013



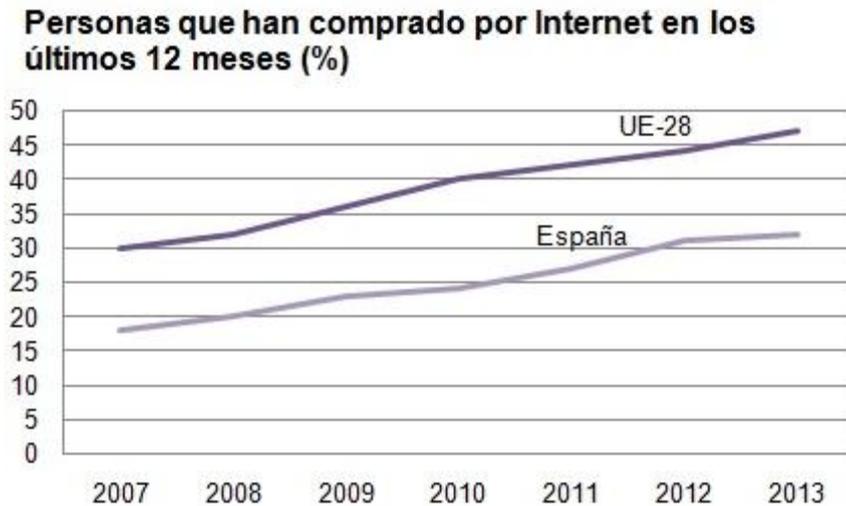
Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Las causas que han argumentado los encuestados por las que deciden realizar sus transacciones a través de internet son:

Razones para comprar a través de internet en los últimos 12 meses (2013)	
	%
Comodidad	78,0
Precio, promociones u ofertas	73,2
Ahorro de tiempo	65,5
Facilidad de compra	55,6
Facilidad para comparar entre ofertas y obtener información sobre productos	53,1
Mayor oferta, mayor gama de productos	52,8
Rapidez en el suministro	42,8
Único medio disponible	24,8
Por recomendación de otra persona	19,8
Por probar	14,0
Otras razones	9,2

Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

En España el porcentaje de personas que usan el comercio electrónico ha pasado de un 18% a un 32% en solo seis años, al igual que su uso en la UE también ha aumentado en el mismo periodo de un 30% a un 47% como podemos ver en la siguiente imagen:



Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

6.2. MODOS DE APLICACIÓN Y PÁGINA WEB

Esta empresa va a realizar sus ventas en su etapa inicial a través de una sede electrónica (Página web), para poder empezar con este proceso se debe de hacer con un dominio web y un servidor para su alojamiento.

Hay múltiples empresas donde se pueden contratar estos servicios, en particular para este proyecto, se va a contratar el **servidor (hosting)** a través de la empresa ARSYS, ésta se dedica a satisfacer las necesidades de las empresas para facilitar su incorporación al mundo tecnológico y que puedan hacer realidad sus proyectos sin necesidad de disponer de un centro de datos propio.

Para este proyecto se va a contratar el servicio de hosting avanzado que ofrece esta empresa, las características de este servicio son:

- Dominio: Gratis
- Buzones de correo: 50 x 6 GB
- Transferencia de correo: Ilimitada
- Espacio Web: 10 GB
- Transferencia Web: 100 GB/mes

- Programación: PHP, Perl, Python, SandBox, Ruby on Rails
- Base de datos: MySQL 5x1 GB
- Arsysmobile app: Sí

Esta empresa nos ofrece un descuento del 50% si se realiza el pago de forma anual y no mensual, de esta forma la empresa tendría un gasto al mes de 8,95 € y no de 17,90€ durante el primer año. Como la empresa tiene proyección a largo plazo esta es una gran oportunidad.

Aunque con esta oferta de Hosting ya viene incluido el **dominio**, los precios que ofrece también la empresa Arsys para este servicio son los siguientes:

elecakes.es	Disponible	60% dto.	25€ 10€	REGISTRAR
elecakes.com	Disponible	60% dto.	25€ 10€	REGISTRAR
elecakes.net	Disponible	60% dto.	25€ 10€	REGISTRAR
elecakes.org	Disponible	60% dto.	25€ 10€	REGISTRAR
elecakes.eu	Disponible		25€	REGISTRAR
elecakes.cat	Disponible	80% dto.	25€ 5€	REGISTRAR
elecakes.eus	Disponible	35% dto.	80€ 52€	REGISTRAR
elecakes.gal	Disponible	35% dto.	80€ 52€	REGISTRAR
elecakes.com.es	Disponible		1,95€	REGISTRAR

Fuente: Página Web de Arsys "www.arsys.es"

El siguiente paso es el **diseño de la página web**, esta parte se refiere a la faceta visual del soporte, antes de empezar con esta fase hay que tener clara la función de este soporte y lo que se quiere transmitir a los usuarios. En este caso la página web se va a usar para que los consumidores puedan conocer los productos de la empresa, los servicios que ofrece y que los clientes puedan hacer sus pedidos.

El diseño de la página web se puede hacer a través de la descarga de WordPress que es un gestor de contenido (CMS) con el que se formaliza la estética de la página.

A partir de ahí también se creará una página de Facebook y un perfil en Twitter, en estas redes sociales se publicarán las ofertas y cursos que se impartirán en la empresa.

Además, se publicarán fotografías de los pedidos realizados y de las diferentes elaboraciones ejecutadas.

Aunque ya estén creados los diferentes perfiles en las redes sociales y la página web, es imprescindible su renovación, actualización y mantenimiento.

7. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Hasta hace poco, se consideraba al departamento de recursos humanos como un área de poca importancia sobre todo en las PYMES, que simplemente se encargaba de contratar y despedir al personal. Sin embargo, con el paso del tiempo se ha recapacitado y reconocido que esta sección es una de las más importantes de la empresa, imprescindible para su correcto funcionamiento y que puede dar lugar a una gran ventaja competitiva.

Su función no consiste solo en contratar y despedir al personal, sino en elegir correctamente al capital humano mejor preparado para cada una de las actividades que se van a realizar en la empresa y gestionar todos los hechos relacionados con los trabajadores.

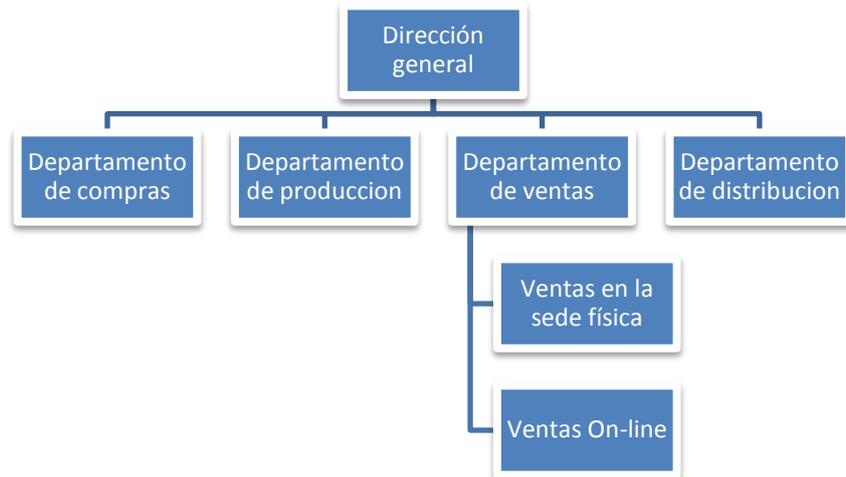
Por esta razón no solo hay que cuidar a nuestros clientes sino también a nuestros empleados, intentando satisfacer sus necesidades, motivándoles y formándoles pues de esta manera ofrecerán un mejor servicio a nuestros clientes.

7.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Este proyecto está basado en un PYME por lo que el número de empleados y los departamentos en los que está organizada la empresa serán escasos.

A continuación se muestra el organigrama provisional que tendrá la empresa, esta herramienta es muy útil para poder definir los puestos de trabajo que van a necesitar cubrir y para poder delimitar las responsabilidades y funciones de cada puesto.

La organización se dividirá en los siguientes departamentos:



Fuente: Elaboración propia

En la fase inicial del proyecto (durante los dos primeros años), la plantilla estará formada solamente por los dos socios, que trabajarán desde la vivienda habitual.

En la segunda fase (a partir del tercer año) cuando se implante finalmente la sede física la plantilla estará formada por la creadora de la sociedad limitada (Elena Sánchez Conesa) y su socio, y por dos trabajadores más, uno a media jornada que cubrirá el puesto de vendedor, y otro que estará contratado a media jornada también cubriendo el puesto de panadero/repostero.

Por lo tanto una misma persona podrá ocuparse de varios departamentos, igual que algunos departamentos estarán formados por más de un trabajador.

7.2. POLÍTICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Antes de contratar al personal, lo primero que se debe de hacer es concretar cuáles son los puestos de trabajo que necesita la empresa para realizar su actividad y cuáles van a ser sus funciones y limitaciones. Se necesitará:

- Un director/gerente: Esta persona se dedicará a la toma de decisiones referentes al funcionamiento general de la empresa.

El gerente de la empresa debe de reunir ciertas características como capacidad de liderazgo, responsabilidad, conocimiento de administración y del sector al

que se va a dedicar la empresa, entre otras. Además de que debe ser claro al dar las ordenes y justo con sus empleados.

- Reposteros y pasteleros: Estas personas se encargarán de realizar los pedidos demandados por los clientes y de realizar los talleres.

Deben de estar cualificados y formados para poder realizar estos trabajos, además deben de estar al tanto de los nuevos métodos y las innovaciones que surgen en el sector.

- Vendedores: Estas personas se dedicarán a la venta de los productos y servicios que proporciona la empresa, además se dedicarán a actualizar los perfiles de la empresa en las redes sociales.

Estos trabajadores deben de conocer el sector para poder aconsejar al cliente y recomendarle los productos y servicios adecuados para satisfacer sus necesidades. Deben de ser personas sociables y comunicativas.

- Encargado de almacén: Su trabajo consistirá en contactar con los proveedores para comprar las materias primas y las herramientas necesarias para realizar la actividad empresarial, además de lanzar los pedidos para abastecer a la empresa con el stock necesario de productos terminados que se van a vender. Debe de ser una persona organizada y responsable.

A partir de esta delimitación de funciones se puede pasar al **PROCESO DE SELECCIÓN** de personal. Este procedimiento lleva consigo las siguientes fases:

- **Publicación de ofertas de trabajo:** En este paso la empresa ya sabe qué puestos necesita cubrir y cuáles son las funciones que va a desempeñar el trabajador que se contrate, por esto ya conoce cuáles son las características que deben reunir los candidatos (formación y conocimientos previos, personalidad, entre otras). Estas ofertas podrían publicarse en páginas web como Infojobs o en la bolsa de trabajo del Sefcarm.
- **Preselección de currículos:** En esta fase serán muchos los currículos que hayan llegado a la sede, éstos puede llegar a través de particulares o de empresas de trabajo temporal. A través del estudio de los mismos se hará una preselección, y

se procederá a contactar con un pequeño grupo de candidatos para realizarles una entrevista personal.

- **Entrevista personal:** En este paso los candidatos se deberán de presentar en la sede y se les realizará una entrevista para conocerlos (presencia, comunicación, actitud, etc.) y contrastar la información aportada en su currículos, entre otras cuestiones (en el caso de los reposteros/pasteleros se les podría pedir la realización de una pequeña prueba práctica).
- **Decisión:** Tras la entrevista y tras contrastar la información obtenida (como por ejemplo pedir referencias a antiguos jefes), se decidirá quién ocupará el puesto y se contactará con dicha persona.

Tras lo comentado anteriormente sobre los diferentes puestos a cubrir, se podría determinar que en la primera fase la socia Elena Sánchez Conesa se encargará de la dirección de la empresa y de todos los procesos relacionados con la administración (gestión económica-financiera), pero además, se dedicará a la elaboración de los pedidos formando parte del departamento de producción como repostera.

El otro socio, formará parte del departamento de compras y del área de ventas, cubriendo el puesto de encargado de almacén (por lo que se dedicará a contactar con los proveedores y los clientes), y el de vendedor, encargándose de las ventas tanto en la sede física como en la online.

En la segunda fase del proyecto, debido a la ampliación del negocio, se contratará a media jornada, como ya hemos aclarado, a un trabajador que se dedique a la venta en la sede física y a un pastelero/repostero que formará parte del departamento de producción.

7.3. CONTRATACIÓN Y POLÍTICA SALARIAL

Excepto los dos socios del proyecto, el resto de trabajadores deberán de pasar un periodo de prueba en el que deben demostrar si son la elección correcta para el puesto, por lo que primeramente su contrato será temporal y a media jornada, si con el transcurso del tiempo dan a conocer su capacidad para la realización de ese puesto de

trabajo y demuestran su interés por la empresa, se decidirá si se renueva su contrato o no, en caso afirmativo se decidirá si continúan con el tipo de contrato que tenían o pasan a un contrato de tipo indefinido.

Cuando se habla de política salarial, se define como el conjunto de principios y condiciones que se tendrán en cuenta a la hora de decidir el salario de los trabajadores.

La política salarial se dice que es dinámica, porque va cambiando a lo largo del tiempo según las circunstancias en las que se encuentre la empresa y la situación de los empleados.

La empresa deberá de llevar a cabo una política salarial equitativa y constante, de forma que no sólo se use para entregar una remuneración a los empleados por su trabajo, sino para motivarles y estimularles para que realicen su trabajo. Este tipo de política también llamará la atención de posibles trabajadores, consiguiendo que grandes profesionales se interesen por formar parte de la plantilla de la empresa.

A la hora de fijar el salario de cada trabajador, se deberán de tener en cuenta variables como el puesto de trabajo que se cubre, el número de horas que realiza, el grado de implicación del empleado, el nivel de rendimiento, etc.

8. ÁREA ECONÓMICA/FINANCIERA

8.1. PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA

En este apartado se va a realizar un plan de viabilidad económico - financiero, cuyo objetivo es comprobar la viabilidad y rentabilidad económica del proyecto.

Este análisis consiste en transformar los datos plasmados en el plan de empresa en términos económicos, a través del estudio de los gastos e ingresos previstos y de los cobros y pagos esperados, de forma que se pueda predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre posible.

Para que el proyecto sea viable se deben de cumplir los siguientes supuestos:

- El presupuesto de financiación debe de cubrir el presupuesto de inversiones.

- Se deben de dar resultados positivos y suficientes.
- Se debe generar liquidez suficiente de forma que no peligre la continuidad de la empresa.

En este caso el estudio del plan de viabilidad económico – financiero será a 5 años, y constará de los siguientes apartados:

- Inversión en inmovilizado.
- Financiación.
- Costes de personal.
- Ingresos previstos.
- Otros gastos de explotación.
- Clientes y proveedores.

Los resultados obtenidos a través del estudio de los anteriores presupuestos se reflejarán en los siguientes epígrafes:

- Balance previsional.
- Cuenta de pérdidas y ganancias previsional.
- Presupuesto de tesorería.

Y finalmente se analizarán los resultados obtenidos a través del cálculo del VAN, de la TIR, del umbral de rentabilidad del proyecto y de los ratios que se consideren necesarios.

Todas las tablas que se van a mostrar en los siguientes apartados han sido extraídas del documento de Excel realizado expresamente para este estudio.

8.2. INVERSIÓN EN INMOVILIZADO

El presupuesto de inversión constituye el desembolso inicial de capitales para la adquisición de activo.

En este apartado se detallarán cuáles son los activos que van a formar parte de este proyecto en los próximos cinco años. Además incluirán las estimaciones sobre la vida útil de dichas inversiones, es decir, las decisiones sobre las amortizaciones.

En la cuenta de instalaciones técnicas se incluirán todos los grandes electrodomésticos como congeladores, frigoríficos, hornos y placas de cocina necesarios para la elaboración de los pedidos.

En la cuenta de la maquinaria se incluirán todos los pequeños electrodomésticos como por ejemplo las batidoras y los mezcladores.

En la cuenta llamada utillaje, se incluirán los utensilios necesarios para la elaboración y decoración de las elaboraciones, además de todas las herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad de la empresa. Como por ejemplo las sartenes, varillas, ollas, moldes, etc.

En el apartado de mobiliario recogeremos todo el equipamiento y material preciso para el buen funcionamiento de la empresa, por ejemplo mesas, sillas, expositores, estanterías, etc.

En equipos para procesos de información, se incluirá el ordenador que se utilizará para la organización de los pedidos y el proceso de comunicación.

En el apartado de elementos de transporte se encontrará el vehículo que se adquirirá para la distribución de los pedidos.

En la cuenta referente a otros inmovilizados se incluirán el resto de activos necesarios para el desarrollo de la actividad de la empresa que no se puedan incluir en las otras cuentas.

La inversión inicial en elementos de inmovilizado será de 17.500€, además, en el tercer año, con motivo de la ampliación del negocio, se hará otra inversión en el inmovilizado que alcanzará una cifra de 19.500€. En la siguiente tabla podemos apreciar cómo están repartidas dichas inversiones:

IMPORTE DE LA INVERSIÓN						
CONCEPTO	INVERSIÓN INICIAL	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑOS VIDA ÚTIL
Instalaciones técnicas	5.000,00 €	0,00 €	10.000,00 €	0,00 €	0,00 €	15
Maquinaria	1.500,00 €	0,00 €	1.000,00 €	0,00 €	0,00 €	10
Utilaje	1.000,00 €	0,00 €	500,00 €	0,00 €	0,00 €	5
Mobiliario	2.000,00 €	0,00 €	6.000,00 €	0,00 €	0,00 €	10
Equipos para procesos de información	1.000,00 €	0,00 €	1.000,00 €	0,00 €	0,00 €	5
Elementos de transporte	5.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	15
Otras instalaciones	2.000,00 €	0,00 €	1.000,00 €	0,00 €	0,00 €	10
TOTAL	17.500,00 €	0,00 €	19.500,00 €	0,00 €	0,00 €	

A continuación se puede ver otra tabla, en ella se representa el cuadro de amortización de los inmovilizados de la empresa:

AMORTIZACIÓN ANUAL DEL INMOVILIZADO					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Instalaciones técnicas	333,33 €	333,33 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Maquinaria	150,00 €	150,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
Utilaje	200,00 €	200,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Mobiliario	200,00 €	200,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €
Equipos para procesos de información	200,00 €	200,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Elementos de transporte	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €
Otro inmovilizado	200,00 €	200,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
TOTAL	1.616,67 €	1.616,67 €	3.383,33 €	3.383,33 €	3.383,33 €

En la última tabla de este apartado se puede ver un resumen del papel de los inmovilizados en estos cinco años de estudio:

RESUMEN ANUAL					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IMPORTE DE LA INVERSIÓN	17.500,00 €	0,00 €	19.500,00 €	0,00 €	0,00 €
PORCENTAJE ANUAL DE LA INVERSIÓN	47,30%	0,00%	52,70%	0,00%	0,00%
AMORTIZACIÓN ANUAL	1.616,67 €	1.616,67 €	3.383,33 €	3.383,33 €	3.383,33 €
GASTOS DE MANTENIMIENTO ANUALES	475,00 €	475,00 €	980,00 €	980,00 €	980,00 €

8.3. FINANCIACIÓN

El capital social que aportarán los socios será de 10.000€ totalmente desembolsados en el primer año.

Respecto a las deudas a largo plazo se pedirá un préstamo por un valor de 8.000€ cuyo interés nominal será de un 6%, aunque gracias a una subvención en tipo de interés del

1,5% la empresa solo tendrá que hacerse cargo del 4,5% de interés el primer año, este préstamo tendrá una duración de 7 años.

Sin embargo, aunque en principio no se haya solicitado ningún préstamo a corto plazo, deberá hacer uso de él para hacer frente a los déficits de la tesorería, donde se pagará un interés del 7%.

Así mismo, en el primer año de vida del proyecto, la empresa recibirá una subvención de 500€.

Estos datos referentes a los préstamos han sido estimados debido a que aunque se ha realizado una exhaustiva investigación por internet a través de las diferentes entidades bancarias, no hemos podido encontrar los datos necesarios para obtener dicha información.

FINANCIACIÓN					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FONDOS PROPIOS					
Capital Social	10.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reservas	0,00 €	8.635,51 €	11.965,65 €	870,79 €	10.603,77 €
DEUDAS A LARGO PLAZO					
Importe	8.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tipo de interés nominal	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Subvenciones en tipo de interés	1,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Duración préstamo (años)	7				
SUBVENCIONES EN CAPITAL					
Importe	500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
DEUDAS A CORTO PLAZO					
Importe	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamo corto plazo tesorería	0,00 €	0,00 €	2.373,80 €	0,00 €	0,00 €
Tipo de interés nominal	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
TOTAL DEUDAS CORTO PLAZO	0,00 €	0,00 €	2.373,80 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL	18.500,00 €	8.635,51 €	14.339,45 €	870,79 €	10.603,77 €

En la siguiente tabla se puede ver el cuadro de amortización de la deuda a largo plazo:

CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO A LARGO PLAZO					
AÑOS	ANUALIDAD	CUOTA DE AMORTIZACIÓN	INTERESES	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL PENDIENTE
1	1.251,01 €	932,59 €	318,42 €	932,59 €	6.567,41 €
2	1.251,01 €	975,44 €	275,58 €	1.908,03 €	5.591,97 €
3	1.251,01 €	1.020,25 €	230,77 €	2.928,28 €	4.571,72 €
4	1.251,01 €	1.067,12 €	183,90 €	3.995,40 €	3.504,60 €
5	1.251,01 €	1.116,14 €	134,87 €	5.111,54 €	2.388,46 €
6	1.251,01 €	1.167,42 €	83,60 €	6.278,95 €	1.221,05 €
7	1.251,01 €	1.221,05 €	29,97 €	7.500,00 €	0,00 €

A continuación, en el siguiente cuadro se pueden ver los intereses que se deberán de pagar por el préstamo a corto plazo:

PRÉSTAMO CORTO PLAZO	
AÑOS	INTERESES A CORTO PLAZO
1	0,00 €
2	0,00 €
3	0,00 €
4	90,97 €
5	0,00 €

Finalmente en el siguiente cuadro se recogerá el esquema para el reparto de los beneficios, el 20% de los resultados irá al reparto de dividendos, y el 80% restante irá a la cuenta de reservas:

DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS	
CONCEPTO	PORCENTAJES
% A DIVIDENDOS	20%
% A RESERVAS	80%

8.4. COSTES DE PERSONAL

En este apartado se va a pasar a mostrar en términos económicos la repercusión de la plantilla en el proyecto.

En los dos primeros años el equipo estará formado por:

- Una administradora/repostera (Elena Sánchez Conesa)
- Un vendedor/encargado de almacén (Socio)

En el tercer año, tras la ampliación del negocio, la plantilla estará formada por:

- Una administradora/repostera (Elena Sánchez Conesa)
- Un vendedor/encargado de almacén (Socio)
- Un vendedor (Trabajador a media jornada)
- Un pastelero/repostero (Trabajador a media jornada)

El importe de los sueldos y salarios, son los reflejados en nuestro plan financiero adjunto al documento, teniendo también en cuenta las cargas sociales de la empresa (Contingencias comunes: 23,6%, Fondo de Garantía Salarial: 0,3%, Desempleo: 5,50%, Formación Profesional: 0,6%; total: 30%), el importe correspondiente se calcula en función de un porcentaje igual para todas las categorías laborales consideradas.

En la primera tabla se muestran los sueldos netos que cobrarán los trabajadores a jornada completa al año según el puesto de trabajo que ocupen:

- Un administrador cobrará 1.450€/mes → 17.400€/año
- Un pastelero/repostero cobrará 1.150€/mes → 13.800€/año
- Un encargado de almacén cobrará 1.200€/mes → 14.400€/año
- Un vendedor cobrará 850€/mes → 10.200€/año

GASTOS DE PERSONAL					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SECCIÓN: GENERAL					
Administrador	17.400,00 €	17.400,00 €	17.400,00 €	17.400,00 €	17.400,00 €
Panadero/Repostero	13.800,00 €	13.800,00 €	13.800,00 €	13.800,00 €	13.800,00 €
Encargado de Almacén	14.400,00 €	14.400,00 €	14.400,00 €	14.400,00 €	14.400,00 €
Vendedor	10.200,00 €	10.200,00 €	10.200,00 €	10.200,00 €	10.200,00 €

En la siguiente se ha repartido el número de empleados que se van a tener por año según su función:

NÚMERO DE EMPLEADOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SECCIÓN: GENERAL					
Administrador	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Panadero/Repostero	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00
En cargo de Almacén	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Vendedor	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00

Y finalmente, en el siguiente cuadro se van a mostrar los gastos totales de personal como una combinación de los salarios expuestos anteriormente y el cuadro de empleados:

GASTOS TOTALES DE PERSONAL					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SECCIÓN: GENERAL					
Administrador	8.700,00 €	8.700,00 €	8.700,00 €	8.700,00 €	8.700,00 €
Panadero/Repostero	6.900,00 €	6.900,00 €	13.800,00 €	13.800,00 €	13.800,00 €
Encargado de Almacén	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
Vendedor	5.100,00 €	5.100,00 €	10.200,00 €	10.200,00 €	10.200,00 €
IMPORTE DE SUELDOS Y SALARIOS	27.900,00 €	27.900,00 €	39.900,00 €	39.900,00 €	39.900,00 €
IMPORTE CARGAS SOCIALES (30%)	8.370,00 €	8.370,00 €	11.970,00 €	11.970,00 €	11.970,00 €
TOTAS GASTOS DE PERSONAL	36.270,00 €	36.270,00 €	51.870,00 €	51.870,00 €	51.870,00 €

8.5. INGRESOS PREVISTOS

A continuación, se han previsto los ingresos totales que podría obtener la empresa anualmente según las distintas actividades que se van a realizar dentro de la empresa.

Dentro de este proceso, se calcularán los ingresos totales previstos para cada categoría, restando a las ventas previstas, los gastos previstos que se van a dar al realizar la venta.

En este caso se ha previsto que el incremento que se dará en las ventas del primer al segundo año será de un 10%, a partir del segundo año, el incremento previsto será de un 20%.

Se ha establecido un margen sobre ventas de un 60%, por lo que al establecer el precio de los productos y servicios que va a ofrecer la empresa, siempre tendrán un valor superior en un 60% al precio de coste.

INGRESOS PREVISTOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS PREVISTAS	96.000,00 €	105.600,00 €	136.720,00 €	164.064,00 €	196.876,80 €
Categoría 1	72.000,00 €	79.200,00 €	95.040,00 €	114.048,00 €	136.857,60 €
Categoría 2	24.000,00 €	26.400,00 €	31.680,00 €	38.016,00 €	45.619,20 €
Categoría 3	0,00 €	0,00 €	10.000,00 €	12.000,00 €	14.400,00 €
GASTOS DE VENTAS	38.400,00 €	42.240,00 €	54.688,00 €	65.625,60 €	78.750,72 €
Categoría 1	28.800,00 €	31.680,00 €	38.016,00 €	45.619,20 €	54.743,04 €
Categoría 2	9.600,00 €	10.560,00 €	12.672,00 €	15.206,40 €	18.247,68 €
Categoría 3	0,00 €	0,00 €	4.000,00 €	4.800,00 €	5.760,00 €
INGRESOS PREVISTOS TOTALES	57.600,00 €	63.360,00 €	82.032,00 €	98.438,40 €	118.126,08 €

8.6. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN

En este apartado se detallarán los gastos que previenen del desarrollo de la actividad comercial de la empresa, para este proyecto en concreto dentro de este grupo recogido en el subgrupo 62 del Plan General Contable, hemos seleccionado las siguientes subcuentas:

- Arrendamientos y Cánones: En esta cuenta se recogerá el gasto procedente del alquiler del local, que será de 1.600€/mes a partir del tercer año. Además, aquí también se incluirá el coste de mantener la página web (hospedaje y dominio).
- Servicios de profesionales independientes: En este apartado se recogerían los gastos referentes a los servicios encargados para la prevención de riesgos laborales.
- Transportes: Aunque en la inversión inicial se adquiriera un coche para el reparto de los pedidos, a partir del tercer año con la ampliación del negocio se necesitará la ayuda de empresas de transporte para distribuir algunos pedidos.
- Servicios bancarios y similares: En esta subcuenta se recogerán todos los gastos relacionados con servicios bancarios que no se incluyan como gastos financieros.
- Publicidad, propaganda y relaciones públicas: Aquí se recogerán todos los datos relacionados con la publicidad y la promoción del proyecto.
- Suministros: En este apartado se incluirán los gastos relacionados con la luz y el gas que se ha consumido en el desarrollo de la actividad comercial.
- Otros servicios: En esta subcuenta contiene los gastos procedentes del servicio de telefonía e internet y los correspondientes al servicio de mensajería, al que se recurrirá a la hora de enviar los pedidos correspondientes a los utensilios y herramientas a los consumidores.

Para hacer la previsión de estos gastos se ha establecido que aumentarán un 3% cada año como se puede ver en la siguiente tabla:

CONCEPTO	OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES	107,40 €	227,40 €	19.427,40 €	19.427,40 €	19.427,40 €
SERVICIOS DE PROFESIONALES INDEPENDIENTES	150,00 €	154,50 €	159,14 €	163,91 €	168,83 €
Prevención de riesgos laborales	150,00 €	154,50 €	159,14 €	163,91 €	168,83 €
TRANSPORTES	1.000,00 €	1.030,00 €	1.060,90 €	1.092,73 €	1.125,51 €
SERVICIOS BANCARIOS Y SIMILARES	200,00 €	206,00 €	212,18 €	218,55 €	225,10 €
PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y RELACIONES PÚBLICAS	1.000,00 €	1.030,00 €	1.060,90 €	1.092,73 €	1.125,51 €
SUMINISTROS	1.700,00 €	1.751,00 €	1.803,53 €	1.857,64 €	1.913,36 €
Agua	500,00 €	515,00 €	530,45 €	546,36 €	562,75 €
Luz y gas	1.200,00 €	1.236,00 €	1.273,08 €	1.311,27 €	1.350,61 €
OTROS SERVICIOS	370,00 €	381,10 €	392,53 €	404,31 €	416,44 €
Internet y telefonía	300,00 €	309,00 €	318,27 €	327,82 €	337,65 €
Mensajería	70,00 €	72,10 €	74,26 €	76,49 €	78,79 €
TOTAL	4.527,40 €	4.780,00 €	24.116,58 €	24.257,25 €	24.402,15 €

8.7. CLIENTES Y PROVEEDORES

Nuestros clientes nos pagarán al contado y liquidaremos las deudas con nuestros proveedores también al contado en el momento de la compra como se puede apreciar en las siguientes tablas:

CONCEPTO		SALDO DEUDORES	
PORCENTAJE DE VENTAS DESCONTADO		0,00%	
INTERÉS ANUAL POR DESCUENTO COMERCIAL		0,00%	
APLAZAMIENTO DE COBRO A CLIENTES (días)		0	
PORCENTAJE DEL TOTAL DEL SALDO		100,00%	0,00%

CONCEPTO		SALDO ACREEDORES	
APLAZAMIENTO PAGO A PROVEEDORES (días)		0,00%	
PORCENTAJE DEL TOTAL DEL SALDO		100,00%	0,00%

CONCEPTO	CLIENTES				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas anuales	96.000,00 €	105.600,00 €	136.720,00 €	164.064,00 €	196.876,80 €
Ventas mensuales	8.000,00 €	8.800,00 €	11.393,33 €	13.672,00 €	16.406,40 €
Saldo pendiente de cobro mes actual	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo pendiente de cobro 30 días	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo pendiente de cobro 60 días	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo pendiente de cobro 90 días	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SALDO FINAL CLIENTES	0,00 €				

CONCEPTO	PROVEEDORES				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Compras anuales	38.400,00 €	42.240,00 €	54.688,00 €	65.625,60 €	78.750,72 €
Compras mensuales	3.200,00 €	3.520,00 €	4.557,33 €	5.468,80 €	6.562,56 €
Saldo pendiente de pago mes actual	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo pendiente de pago 30 días	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo pendiente de pago 60 días	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo pendiente de pago 90 días	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo por gasto compras	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SALDO FINAL PROVEEDORES	0,00 €				

8.8. BALANCE PREVISIONAL

Este apartado llamado Balance previsional hace referencia a la previsión del Balance de situación que se ha realizado para el estudio de viabilidad de este plan de empresa.

Este documento refleja el resumen de la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado.

Este informe está compuesto por:

- Estructura económica: Formada por los activos (corriente y no corriente).
- Estructura financiera: Formada por los pasivos (corriente y no corriente) y por los fondos propios (patrimonio neto).

El activo recoge todas las posesiones de la empresa, es decir, todos los bienes y derechos que posee la sociedad, todos ellos deben de dar beneficios para la empresa ya sea a través de su venta, consumo o uso, e irán ordenados en función de su liquidez (de menor a mayor liquidez).

El pasivo hace referencia a todas las obligaciones que tiene la sociedad respecto a terceros.

En el patrimonio neto se encuentran los fondos propios, es decir, las fuentes de financiación propias, que pueden proceder de las aportaciones de los socios, de los resultados obtenidos por la sociedad o de las subvenciones adjudicadas a la empresa.

Este bloque (pasivo y patrimonio neto) irá ordenado según su exigibilidad, primero irán los conceptos que se tengan que devolver a largo plazo, y finalmente irán las deudas que se deban satisfacer inmediatamente.

Para realizar este balance hemos partido de los datos obtenidos de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional y del presupuesto de tesorería previsional.

En las siguientes tablas se puede ver cómo ha quedado finalmente el balance previsional para los próximos cinco años.

En este balance se puede observar que el resultado del ejercicio va aumentando con el paso de los años (excepto en el tercer año debido a la ampliación del proyecto que supone un aumento en los gastos y de la deuda), esto puede deberse a que se ha dado un aumento en el volumen de las ventas lo que va acompañado de un incremento del inmovilizado material, traduciéndose en que la empresa está sacando productividad a las inversiones que ha realizado.

Así mismo también se puede ver que la mayoría de la financiación de la empresa proviene de los fondos propios. Aunque se ha realizado una ampliación del negocio en el tercer año, ésta no ha sido satisfecha con nuevas deudas a largo plazo sino que ha sido compensada con los beneficios obtenidos anteriormente y con un préstamo a corto plazo necesario para cubrir las pérdidas de la tesorería.

CONCEPTO	ACTIVO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO NO CORRIENTE	15.883,33 €	14.266,67 €	30.383,33 €	27.000,00 €	23.616,67 €
Inmovilizado	17.500,00 €	17.500,00 €	37.000,00 €	37.000,00 €	37.000,00 €
(Amortización)	-1.616,67 €	-3.233,33 €	-6.616,67 €	-10.000,00 €	-13.383,33 €
ACTIVO CORRIENTE	15.576,59 €	30.403,57 €	9.114,67 €	26.149,51 €	58.703,25 €
Existencias	6.400,00 €	7.040,00 €	9.114,67 €	10.937,60 €	13.125,12 €
Deudores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tesorería	9.176,59 €	23.363,57 €	0,00 €	15.211,91 €	45.578,13 €
TOTAL ACTIVO	31.459,92 €	44.670,23 €	39.498,00 €	53.149,51 €	82.319,91 €

CONCEPTO	PASIVO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PATRIMONIO NETO	21.294,38 €	34.092,57 €	32.189,65 €	45.226,67 €	70.592,52 €
Capital	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Reservas	0,00 €	8.635,51 €	20.601,16 €	21.471,95 €	32.075,72 €
Subvenciones	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Resultado del ejercicio	10.794,38 €	14.957,07 €	1.088,49 €	13.254,71 €	28.016,79 €
PASIVO NO CORRIENTE	6.567,41 €	5.591,97 €	4.571,72 €	3.504,60 €	2.388,46 €
Deudas a l/p con entidades de crédito	6.567,41 €	5.591,97 €	4.571,72 €	3.504,60 €	2.388,46 €
PASIVO CORRIENTE	3.598,13 €	4.985,69 €	2.736,63 €	4.418,24 €	9.338,93 €
Acreedores	3.598,13 €	4.985,69 €	362,83 €	4.418,24 €	9.338,93 €
Deudas a c/p con entidades de credito	0,00 €	0,00 €	2.373,80 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL PASIVO	31.459,92 €	44.670,23 €	39.498,00 €	53.149,51 €	82.319,91 €

8.9. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL

La cuenta de pérdidas y ganancias como el balance es una parte fundamental de las cuentas anuales.

La cuenta de pérdidas y ganancias se puede definir como un estado contable que refleja y explica el resultado del ejercicio obtenido como la contraposición de las partidas de ingresos y gastos derivados de las operaciones realizadas por la empresa.

Si los ingresos son superiores a los gastos ($I > G$) → El resultado será positivo, la sociedad obtiene beneficios.

Si los gastos son superiores a los ingresos ($G > I$) → El resultado será negativo y la empresa da lugar a pérdidas.

Así mismo, la diferenciación entre el resultado de explotación y el resultado financiero permite conocer las causas que dan lugar al resultado del ejercicio para un mejor análisis del mismo.

El resultado de explotación surge como la diferencia entre los ingresos derivados de la actividad de la empresa y de los gastos en los que se ha incurrido para obtener dichos ingresos.

Sin embargo, el resultado financiero surge de la diferencia entre los ingresos y los gastos de índole financiera, como por ejemplo de los intereses de los préstamos.

En la tabla que se representa a continuación se refleja la cuenta de pérdidas y ganancias que se ha previsto para los primeros cinco años de vida del proyecto, para poder llegar a ella se han utilizado todos los datos mostrados anteriormente además de los proporcionados por la tabla referente al presupuesto de tesorería que se verá en el siguiente apartado.

Como se puede ver en la tabla el resultado del ejercicio ha ido aumentando con el paso de los años, con excepción al tercer año cuando se amplía el negocio lo que aumenta todos los gastos entre ellos las dotaciones para las amortizaciones y los gastos de explotación. Lo que nos podría decir que la empresa se encuentra en una situación de expansión.

CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	96.000,00 €	105.600,00 €	136.720,00 €	164.064,00 €	196.876,80 €
Importe neto de la cifra de negocios	96.000,00 €	105.600,00 €	136.720,00 €	164.064,00 €	196.876,80 €
Otros ingresos de explotación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
CONSUMO	38.400,00 €	42.240,00 €	54.688,00 €	65.625,60 €	78.750,72 €
Aprovisionamientos	38.400,00 €	42.240,00 €	54.688,00 €	65.625,60 €	78.750,72 €
GASTOS DE PERSONAL	36.270,00 €	36.270,00 €	51.870,00 €	51.870,00 €	51.870,00 €
Sueldos y salarios	27.900,00 €	27.900,00 €	39.900,00 €	39.900,00 €	39.900,00 €
Cargas sociales	8.370,00 €	8.370,00 €	11.970,00 €	11.970,00 €	11.970,00 €
DOTACIONES PARA AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	1.616,67 €	1.616,67 €	3.383,33 €	3.383,33 €	3.383,33 €
VARIACIONES DE PROVISIONES DE TRÁFICO	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	5.002,40 €	5.255,00 €	25.096,58 €	25.237,25 €	25.382,15 €
Arrendamientos y cánones	107,40 €	227,40 €	19.427,40 €	19.427,40 €	19.427,40 €
Reparaciones y conservación	475,00 €	475,00 €	980,00 €	980,00 €	980,00 €
Servicios de profesionales independientes	150,00 €	154,50 €	159,14 €	163,91 €	168,83 €
Transportes	1.000,00 €	1.030,00 €	1.060,90 €	1.092,73 €	1.125,51 €
Servicios bancarios y similares	200,00 €	206,00 €	212,18 €	218,55 €	225,10 €
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	1.000,00 €	1.030,00 €	1.060,90 €	1.092,73 €	1.125,51 €
Suministros	1.700,00 €	1.751,00 €	1.803,53 €	1.857,64 €	1.913,36 €
Otros servicios	370,00 €	381,10 €	392,53 €	404,31 €	416,44 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	14.710,93 €	20.218,33 €	1.682,09 €	17.947,81 €	37.490,60 €
INGRESOS FINANCIEROS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
GASTOS FINANCIEROS	318,42 €	275,58 €	230,77 €	274,86 €	134,87 €
Descuento comercial	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Intereses del préstamo	318,42 €	275,58 €	230,77 €	274,86 €	134,87 €
RESULTADO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	14.392,51 €	19.942,76 €	1.451,32 €	17.672,95 €	37.355,72 €
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS (25%)	3.598,13 €	4.985,69 €	362,83 €	4.418,24 €	9.338,93 €
OTROS IMPUESTOS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	10.794,38 €	14.957,07 €	1.088,49 €	13.254,71 €	28.016,79 €

8.10. PRESUPUESTO DE TESORERÍA

El presupuesto de tesorería o también llamado estado de flujos de efectivo es un estado contable en el que se recogen los flujos de tesorería, es decir, las entradas y salidas de efectivo.

Como se puede ver en la siguiente tabla la tesorería de la empresa va a ir aumentado con el paso de los años con excepción al tercer año donde dichos saldos negativos van a tener que ser compensados con un préstamo a corto plazo.

CONCEPTO	PRESUPUESTO DE TESORERÍA				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COBROS POR VENTAS					
Cifras de ventas	96.000,00 €	105.600,00 €	136.720,00 €	164.064,00 €	196.876,80 €
Saldo pendiente de cobro	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo pendiente descontado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo pendiente año anterior	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBROS POR VENTAS	96.000,00 €	105.600,00 €	136.720,00 €	164.064,00 €	196.876,80 €
COBROS POR FINANCIACIÓN					
Subvenciones de capital	500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamos a l/p	7.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamos a c/p	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aportaciones de socios	10.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBROS FINANCIACIÓN	18.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBROS	114.000,00 €	105.600,00 €	136.720,00 €	164.064,00 €	196.876,80 €
ADQUISICIONES DE INMOVILIZADO	17.500,00 €	0,00 €	19.500,00 €	0,00 €	0,00 €
PAGOS POR FINANCIACIÓN L/P	1.251,01 €	1.251,01 €	1.251,01 €	1.251,01 €	1.251,01 €
PAGOS POR FINANCIACIÓN C/P	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2.464,76 €	0,00 €
CONSUMOS DE EXPLOTACIÓN					
Materias primas/compras	38.400,00 €	42.240,00 €	54.688,00 €	65.625,60 €	78.750,72 €
Existencias	6.400,00 €	640,00 €	2.074,67 €	1.822,93 €	2.187,52 €
Saldo acreedor	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo acreedor año anterior	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
GASTOS PERSONAL					
Importe gastos de personal	36.270,00 €	36.270,00 €	51.870,00 €	51.870,00 €	51.870,00 €
Saldo acreedor	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo acreedores año anterior	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN					
Otros gastos de explotación	5.002,40 €	5.255,00 €	25.096,58 €	25.237,25 €	25.382,15 €
Saldo acreedor	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo acreedores año anterior	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
GASTOS FINANCIEROS					
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS					
Impuesto sobre beneficios	3.598,13 €	4.985,69 €	362,83 €	4.418,24 €	9.338,93 €
Saldo acreedor	3.598,13 €	4.985,69 €	362,83 €	4.418,24 €	9.338,93 €
Saldo acreedores año anterior	0,00 €	3.598,13 €	4.985,69 €	362,83 €	4.418,24 €
REPARTO DE DIVIDENDOS					
	0,00 €	2.158,88 €	2.991,41 €	217,70 €	2.650,94 €
TOTAL PAGOS	104.823,41 €	91.413,02 €	162.457,36 €	148.852,09 €	166.510,58 €
SALDO EJERCICIO	9.176,59 €	14.186,98 €	-25.737,36 €	15.211,91 €	30.366,22 €
SALDO ACUMULADO	9.176,59 €	23.363,57 €	-2.373,80 €	15.211,91 €	45.578,13 €
Préstamo a corto plazo	0,00 €	0,00 €	2.373,80 €	0,00 €	0,00 €
SALDO TESORERÍA	9.176,59 €	23.363,57 €	0,00 €	15.211,91 €	45.578,13 €

8.11. RATIOS

Los ratios son herramientas de análisis económico-financiero que se utilizan para comparar varios conceptos o cantidades a partir de la realización de una fórmula matemática.

En este caso vamos a analizar los ratios dividiéndolos en categorías, éstas serán posición de liquidez, equilibrio financiero, endeudamiento y rentabilidad.

En la siguiente tabla se muestran los ratios realizados para cada uno de los cinco años en esta empresa:

CONCEPTO	RATIOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
POSICIÓN DE LIQUIDEZ					
Liquidez a c/p	255,04%	468,61%	0,00%	344,30%	488,04%
Liquidez a m/p	432,91%	609,82%	333,06%	591,85%	628,59%
Liquidez a l/p	309,48%	422,31%	540,45%	670,84%	701,95%
EQUILIBRIO FINANCIERO					
% capital circulante/activo total	38,08%	56,90%	16,15%	40,89%	59,97%
ENDEUDAMIENTO					
Autonomía financiera	67,69%	76,32%	81,50%	85,09%	85,75%
Recursos permanentes	88,56%	88,84%	93,07%	91,69%	88,66%
Capacidad devolución de la deuda	122,09%	156,69%	61,19%	210,00%	267,75%
Carga financiera	0,33%	0,26%	0,17%	0,17%	0,07%
Endeudamiento a c/p	11,44%	11,16%	6,93%	8,31%	11,34%
Endeudamiento a l/p	20,88%	12,52%	11,57%	6,59%	2,90%
RENTABILIDAD					
Rentabilidad económica	44,48%	42,21%	3,65%	28,42%	39,17%
Margen de explotación	15,32%	19,15%	1,23%	10,94%	19,04%
Rotación de las ventas/activos	2,90	2,20	2,96	2,60	2,06
Rentabilidad financiera	50,69%	43,87%	3,38%	29,31%	39,69%
Apalancamiento financiero	113,98%	103,95%	92,70%	103,12%	101,31%

- **POSICIÓN DE LIQUIDEZ:** Cuando se habla de posición de liquidez hay que entender el concepto de liquidez como el saldo disponible en un determinado momento. Es necesaria una buena posición de liquidez tanto a largo como a corto plazo para poder hacer efectivas las obligaciones de pago de la empresa. Cuanto más baja es la liquidez mayor es la posibilidad de situación de riesgo financiero.
 - **LIQUIDEZ A CORTO PLAZO:** Este ratio mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con los activos líquidos que posee (es decir, sus activos corrientes excluyendo las existencias y los activos no corrientes mantenidos para la venta).

$$\text{Liquidez a c/p} = \frac{\text{AC} - \text{Existencias} - \text{ANCMV}}{\text{PC} - \text{PNCMV}}$$

Como se puede ver hay una tendencia creciente en la posición de liquidez de la empresa de forma que puede hacer perfectamente frente a sus deudas a corto plazo (con excepción al tercer año).

Por ejemplo en el primer año sus activos corrientes excluyendo las existencias y los ANCMV (esta diferencia constituye los elementos más líquidos a corto plazo), eran capaces de cubrir el 255,04% de la deuda a corto plazo, lo que dota a la empresa de una sólida capacidad de pago.

Para evitar tensiones financieras en la corriente monetaria de la empresa (Cobros - Pagos) es necesario poseer una buena posición de liquidez.

- LIQUIDEZ A MEDIO PLAZO: Mide la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente, indica el porcentaje de deuda a corto plazo al que puede hacer frente la empresa con sus activos corrientes.

$$\text{Liquidez a m/p} = \frac{\text{AC}}{\text{PC}}$$

Analizando los resultados obtenidos también se puede ver la tendencia creciente a lo largo de los años, como ejemplo se puede decir que en el primer año los activos corrientes de la empresa son capaces de cubrir el 432,91% de la deuda a corto plazo, lo que dota a la empresa de una sólida capacidad de pago.

- LIQUIDEZ A LARGO PLAZO: Este ratio también es llamado garantía a largo plazo y mide la relación de los activos netos totales con el total de las deudas como garantía de liquidez a largo plazo que ofrece la empresa a terceros.

$$\text{Liquidez a l/p} = \frac{\text{ANC} + \text{AC}}{\text{PNC} + \text{PC}}$$

A partir de los cálculos realizados se puede observar que dicho ratio experimenta un crecimiento notable a lo largo del periodo analizado. Como ejemplo se podría

decir que en el primer año la empresa es capaz de hacer frente al 309,48% de toda su deuda.

- EQUILIBRIO FINANCIERO:

- % CAPITAL CIRCULANTE/ACTIVO TOTAL:

- Si sale positivo ($AC > PC$) → Significa que todo el ANC está siendo financiado por los recursos permanentes ($PNC + PN$) y la empresa se encuentra en situación de equilibrio financiero.
- Si sale negativo ($AC < PC$) → Significa que parte el ANC está siendo financiado por la deuda a corto plazo, y por lo tanto la empresa se encuentra en una situación de desequilibrio financiero.

La fórmula que se sigue para obtener dicho resultado es la siguiente:

$$\text{\% Capital circulante sobre el activo total} = \frac{AC - PC}{\text{Activo Total}}$$

Tras realizar este ratio se ha comprobado que todos los años se da un resultado positivo, además mantiene una tendencia creciente por lo que se podría decir que la empresa está financiando correctamente sus inversiones en inmovilizado.

- NIVEL DE ENDEUDAMIENTO: Estos ratios se usan para medir la cantidad y sobre todo la calidad de la deuda.
 - AUTONOMÍA FINANCIERA: Este ratio mide el porcentaje que representa el patrimonio neto (fondos propios) en el pasivo total. Es una forma de apreciar el grado de capitalización de la empresa que ya se sabe que es enorme debido al análisis previo del balance.

La fórmula que se usa para resolver este ratio es la siguiente:

$$\text{Autonomía financiera} = \frac{\text{PN}}{\text{Pasivo Total}}$$

Con respecto al análisis del ratio, se puede apreciar que en todo el periodo analizado este ratio es superior a los de endeudamiento tanto a corto plazo como a largo plazo por lo que se podría decir que la empresa está muy capitalizada y por tanto menos endeudada, esto se puede deber a las aportaciones de capital (que en el primer año es de 10.000€) y a una política conservadora en la distribución de dividendos (se destina la mayor parte del beneficio a reservas, un 80%).

- **RECURSOS PERMANENTES:** Indica el porcentaje que representan los recursos propios y ajenos a largo plazo sobre el total de la estructura financiera.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Recursos Permanentes} = \frac{\text{PN} + \text{PNC}}{\text{Pasivo Total}}$$

Tras analizar estos resultados se puede comprobar lo ya anticipado mediante la lectura previa del balance y es que la estructura financiera de la empresa está en su mayoría formada por los recursos propios y los ajenos a largo plazo, ya que por ejemplo en el primer año suponen el 88,56% del pasivo.

- **CAPACIDAD DE DEVOLUCIÓN DE DEUDA:** Mide la capacidad que tiene la empresa para devolver las deudas sin tener que pedir dinero, es decir, con sus recursos propios. Es un excelente indicador de la posición de riesgo de una empresa.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Capacidad de devolución de deudas} = \frac{[\text{Dot Amortización}] + \text{Rdo Ejer}}{\text{PNC} + \text{PC}}$$

Tras el estudio se puede ver que la empresa es muy estable respecto a esta situación, sus cifras son muy altas con independencia del tercer año donde necesita de un préstamo a corto plazo para suplir las pérdidas. Como por ejemplo se podría citar que en el primer año la sociedad con sus recursos generados puede devolver el 122,09% del total de su deuda sin necesidad de recurrir a una nueva obligación.

- **CARGA FINANCIERA:** Representa el porcentaje que suponen los gastos financieros sobre el total de las ventas.

La fórmula que se usa para resolver este ratio es la siguiente:

$$\text{Carga Financiera} = \frac{\text{Cargas Financieras}}{\text{Imp Neto Cifra de Negocios}}$$

Correspondiéndose con lo ya anunciado anteriormente en el ratio de autonomía financieras, tras el análisis de este ratio se puede observar que la capitalización de la empresa ha hecho disminuir notablemente los gastos financieros.

En el primer año como ejemplo la carga financiera es muy baja y supone un 0,33% del importe neto de la cifra de negocios, es decir, de cada 100€ de ventas, se destinan 0,33€ a pagar gastos financieros.

- **ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO:** Este ratio indica el porcentaje que representan las deudas a corto plazo sobre el total de la estructura financiera.

La fórmula que resuelve este ratio es:

$$\text{Endeudamiento a c/p} = \frac{\text{PC}}{\text{Pasivo Total}}$$

Como ya se ha anticipado, la deuda a corto plazo es mínima, por lo que este ratio es muy bajo, esto se debe a que hasta el tercer año no se hace necesario disponer de una deuda a corto plazo.

- ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO: Este ratio indica el porcentaje que representan las deudas a largo plazo sobre la estructura financiera.

La fórmula que resuelve este ratio es:

$$\text{Endeudamiento a l/p} = \frac{\text{PNC}}{\text{Pasivo Total}}$$

Al igual que con el ratio anterior, esta tipo de deuda no supone un gran peso para la estructura financiera, la empresa solo precisa de esta obligación en el primer año, por lo que este ratio va disminuyendo con el paso de los años.

- ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD: Los ratios que componen este campo son todos aquellos indicadores cuya finalidad es aportar información sobre cómo la empresa puede cubrir sus gastos y responder ante terceros.
 - RENTABILIDAD ECONÓMICA: Este ratio mide la relación del Beneficio antes de impuestos y el activo total de la explotación, es decir, la rentabilidad que se obtiene de las inversiones.

Para entender mejor su evolución se puede distinguir la repercusión en la rentabilidad económica del margen sobre ventas y la rotación de las ventas sobre el activo productivo.

$$\text{Rentabilidad Económica} = \text{Margen de explotación} \times \text{Rotación de ventas/activos}$$

- MARGÉN DE EXPLOTACIÓN: Este indicador mide la eficiencia del ciclo de explotación.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Margen de explotación} = \frac{\text{Rdo Explo Ajustado}}{\text{Imp Neto Cifra Negocios}}$$

- **ROTACIÓN DE VENTAS SOBRE EL ACTIVO:** Este ratio mide la dimensión de la empresa.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación de ventas/activo} = \frac{\text{Imp Neto Cifra Negocios}}{\text{AC Explo} + \text{ANC Explo} + \text{Periodificaciones}}$$

Estos tres ratios anteriores están estrechamente relacionados por lo que se puede analizar de forma conjunta, durante todos los años la rentabilidad económica es positiva y constante con excepción del tercer año, esto se puede deber a que el margen de explotación es mínimo comparado con el resto de los años, pues por cada euro invertido en activos la empresa genera solo unas ventas por valor de 1,23€.

- **RENTABILIDAD FINANCIERA:** Este indicador mide el porcentaje de rendimiento obtenido por la empresa sobre sus recursos propios. Permite juzgar en términos financieros las rentas que alcanzan los propietarios en función del riesgo asumido.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Rdo Ejercicio}}{\text{Fondos propios}}$$

La rentabilidad financiera evoluciona desfavorablemente a lo largo del periodo, no llega a ocasionar resultados negativos pero sí van disminuyendo sus cifras. Por ejemplo se podría decir que en el primer año, por cada 100€ invertidos en fondos propios se consiguió un rendimiento del 50,69%.

- **APALANCAMIENTO FINANCIERO:** Este indicador es muy importante ya que mide el efecto que provoca el uso del endeudamiento sobre la rentabilidad financiera de la empresa y ese endeudamiento es el que perjudica o favorece a la empresa.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Rentabilidad Financiera}}{\text{Rentabilidad Económica}}$$

- Si el resultado es superior a 1 (AF > 100%) → La situación es favorable, la empresa tiene una situación de capitalización buena y no perjudica al propietario.
- Si el resultado es menor a 1 (AF < 100%) → La situación es desfavorable, por lo que el nivel de endeudamiento de la empresa perjudica la rentabilidad financiera.

En todos los años excepto en el tercero el resultado es superior al 100% por lo que la empresa se encuentra en una situación favorable, en el tercer año es inferior, por lo que pasa a encontrarse en una situación un poco desfavorable donde el nivel de endeudamiento perjudica (mínimamente) la rentabilidad financiera.

8.12. VAN Y TIR

Este apartado es uno de los más importantes de este estudio ya que contiene los dos indicadores que nos permitirán conocer la viabilidad del proyecto (VAN y TIR).

Cuando se crea una empresa hay que realizar una inversión importante de capital y se espera obtener una rentabilidad a lo largo de los años. Esta rentabilidad debe ser mayor al menos que una inversión con poco riesgo ya que si no, sería más sencillo invertir el dinero en dichos productos con bajo riesgo en lugar de dedicar tiempo y esfuerzo a la creación empresarial.

El **VAN**, es decir, **el valor actual neto**, es un método de valoración de inversiones que tiene como finalidad determinar si un proyecto es viable o no basándose en los flujos de caja que se prevé obtener (Ingresos - Gastos), aplicándoles una tasa de descuento y teniendo en cuenta el plazo de tiempo en el que se piensa recuperar la inversión.

Con la estimación de los ingresos de nuestra empresa durante cinco años, para que el proyecto sea rentable el VAN tendrá que ser superior a cero, lo que significará que recuperaremos la inversión inicial y tendremos más capital que si lo hubiéramos puesto a renta fija.

La fórmula que se utilizará para calcular el VAN será la siguiente:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

- V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .
- I_0 representa la inversión inicial.
- k representa la tasa de interés aplicable.
- t representa el número de periodos considerados.

Otra forma de realizar el mismo calculo consiste en usar la **Tasa Interna de Retorno**, que sería averiguar el tipo de interés en el cual el VAN se hace cero.

Si nos encontramos con un **TIR** alto, estaremos con un proyecto empresarial rentable, suponiendo un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado. Sin embargo, si el TIR es bajo, posiblemente podríamos utilizar nuestro dinero en otro destino.

En este caso, se puede apreciar que el VAN de la empresa es positivo. Esto nos indica que la realización del proyecto, permite la recuperación del capital invertido, y con ello hacer frente a todos los pagos que el proyecto genere.

Respecto a la TIR, se ha obtenido una rentabilidad relativa de la inversión de 36.95%, siendo el máximo tipo que se podría pagar por el capital invertido si obtener pérdida alguna.

CONCEPTO	
COSTE MEDIO PONDERADO DEL CAPITAL	12,00%
CRECIMIENTO ÚLTIMO CASHFLOW	3,50%
CRECIMIENTO A PERPETUIDAD	1,00%

CONCEPTO	INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO OPERATIVO	0,00 €	16.327,60 €	21.835,00 €	5.065,42 €	21.331,15 €	40.873,93 €
Impuesto sobre beneficios operativo	0,00 €	4.081,90 €	5.458,75 €	1.266,36 €	5.332,79 €	10.218,48 €
BENEFICIO OPERATIVO DESPUÉS DE IMPUESTOS	0,00 €	12.245,70 €	16.376,25 €	3.799,07 €	15.998,36 €	30.655,45 €
Impuesto sobre beneficios operativo	-17.500,00 €	0,00 €	0,00 €	-19.500,00 €	0,00 €	0,00 €
Impuesto sobre beneficios operativo	0,00 €	-2.801,87 €	-2.054,31 €	-8.751,84 €	-6.519,36 €	-3.786,19 €
FLUJOS DE CAJA	-17.500,00 €	9.443,83 €	14.321,94 €	-24.452,77 €	9.479,00 €	26.869,26 €

VALORACIÓN	INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
FLUJOS DE CAJA	-17.500,00 €	9.443,83 €	14.321,94 €	-24.452,77 €	9.479,00 €	26.869,26 €	27.809,68 €
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE CAJA	-17.500,00 €	8.431,99 €	11.417,36 €	-17.405,00 €	6.024,07 €	15.246,34 €	14.089,25 €

CONCEPTO	
VALOR ACTUALIZADO NETO DE LOS FLUJOS DE CAJA	20.304,02 €
VALOR PRESENTE DEL VALOR TERMINAL	128.084,10 €
VAN DE LA EMPRESA	148.388,12 €

CONCEPTO	
TASA INTERNA DE RETORNO	36,95%

8.13. UMBRAL DE RENTABILIDAD

En este apartado se va a definir el umbral de rentabilidad o punto de equilibrio de la empresa, este valor determinará a partir de qué nivel de actividad la empresa comienza a obtener beneficios. En dicho valor la empresa cubre el 100% de sus gastos, por lo que no obtiene pérdidas pero tampoco beneficios.

Se ha analizado este valor en los cinco primeros años de vida de la empresa, para este estudio se necesitan los costes fijos, los costes variables y las ventas anuales.

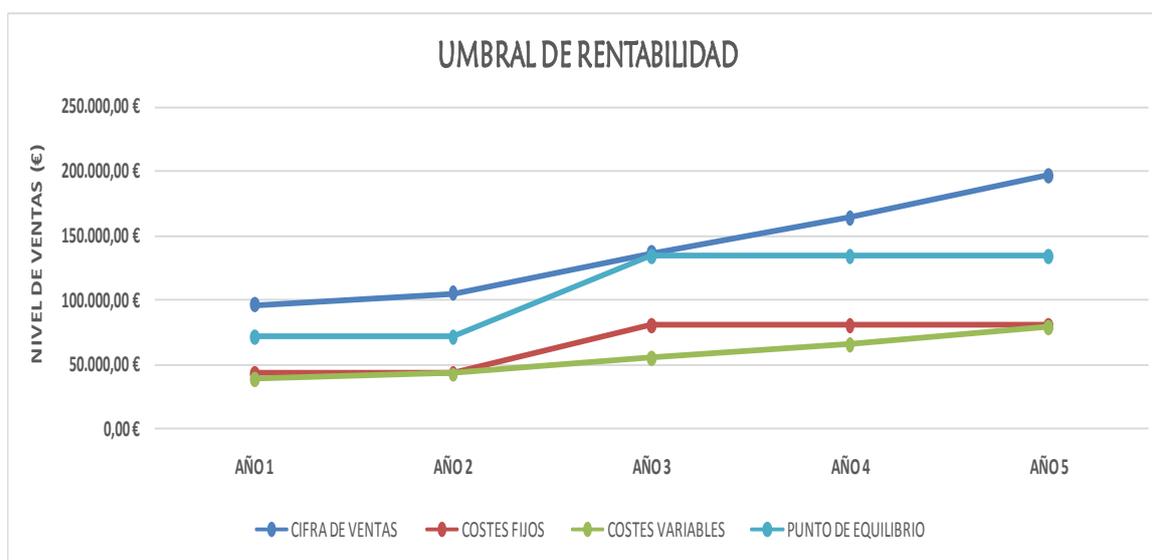
La fórmula que se va a seguir para obtener esta cantidad será:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costes Fijos}}{1 - (\text{Costes Variables} / \text{Ventas totales})}$$

Como ejemplo, a partir de la realización de esta operación, se podría decir que:

El punto de equilibrio en el año uno es de 68.787,33€ lo que quiere decir que cuando la empresa llegue a esa cifra de ventas habrá cubierto sus gastos totales, y a partir de esa cifra de ventas, comenzará a obtener beneficios.

UMBRAL DE RENTABILIDAD					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CIFRA DE VENTAS	96.000,00 €	105.600,00 €	136.720,00 €	164.064,00 €	196.876,80 €
COSTES FIJOS	42.889,07 €	43.141,67 €	80.349,91 €	80.490,59 €	80.635,48 €
COSTES VARIABLES	38.400,00 €	42.240,00 €	54.688,00 €	65.625,60 €	78.750,72 €
COSTES TOTALES	81.289,07 €	85.381,67 €	135.037,91 €	146.116,19 €	159.386,20 €
PUNTO DE EQUILIBRIO	71.481,78 €	71.902,78 €	133.916,52 €	134.150,98 €	134.392,47 €



Aunque se ha intentado analizar este punto de equilibrio, con la información a priori que se tiene es imposible dar una conclusión debido a que no se puede exponer un nivel de ventas a partir del cual no se tendrían ni pérdidas ni beneficios al no disponer de los precios de venta y los costes unitarios de cada artículo, esto se debe a que al tratarse de productos personalizados cada pedido tendrá un precio personalizado que es imposible determinar a priori, por lo que nos hemos basado en las posibles ventas en unidades monetarias que se podrían producir en el futuro.

9. CONCLUSIONES FINALES

A través de la realización de este trabajo he podido experimentar el esfuerzo que conlleva elaborar un proyecto de futuro de este tipo, es necesario recopilar muchísima

información y conocer tanto a la competencia, como al sector, pero sobre todo al proyecto.

Para la realización de este trabajo he tenido que aplicar multitud de conocimientos adquiridos durante el transcurso del grado cursado durante estos cuatro años, he aplicado la asignatura de Dirección Estratégica en general para la parte teórica del proyecto, y la asignatura de Informática de Gestión para la parte del análisis de viabilidad realizado en Excel como ya se anticipó en la introducción del trabajo.

Sin embargo también han sido necesarios para la parte teórica los conocimientos de las asignaturas relacionadas con los recursos humanos y con la dirección comercial.

Así mismo, he tenido que utilizar las nociones obtenidas en la asignatura de Análisis de los Estados Financieros y en la asignatura de Fundamentos de la Economía Financiera para la parte del estudio de viabilidad.

En este proyecto no solo he aplicado mis conocimientos obtenidos en la carrera, sino que además he experimentado el proceso que lleva a cabo un emprendedor que quiere sacar adelante su idea.

Cuando se piensa en crear una empresa no se tiene en cuenta el largo proceso que conlleva, los conocimientos previos que se deben de tener, el tiempo que se invierte en la realización del plan y las inversiones que se deben de hacer en el proyecto. Por eso es imprescindible elaborar un plan de empresa.

Cuando se pasea por la calle y se ven esas pequeñas empresas no tenemos en cuenta el trabajo y las ilusiones depositadas detrás de esas puertas, y todo lo que han tenido que luchar esas personas para hacer realidad su sueño, porque desarrollar un negocio es producto de materializar un sueño, hacer realidad una idea, haciendo participe a los demás para que de una u otra forma tomen parte en ella, ya sea como administradores, colaboradores o clientes.

Al involucrarnos en un proyecto de nueva creación, en un sector desconocido en nuestro país, se puede tener miedo al fracaso debido a la incertidumbre sobre cómo van a acoger los clientes o los posibles socios este nuevo concepto de repostería.

Por eso la información buscada a priori sobre el entorno de la empresa ha sido imprescindible para poder componer nuestro proyecto, y ha proporcionado los conocimientos necesarios para implantar nuestra idea en el mercado.

Respecto a las conclusiones obtenidas a través del resultado del estudio de viabilidad, se puede apreciar que el VAN es positivo, lo que significa que el proyecto es rentable, sin embargo, para poder llegar a este resultado, ha sido necesaria una gran inversión por parte de los socios y un nivel de ventas muy alto que podría no darse al aplicar el proyecto en la vida real debido a la crisis económica en la que nos encontramos actualmente.

Los ratios en general dan una buena imagen de la empresa, mostrando cómo puede devolver sus deudas y además generar beneficios que hagan que el proyecto no solo se mantenga, sino que avance con el paso del tiempo dando lugar a su ampliación y evolución, como ya se podía apreciar en los datos obtenidos en el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias previsionales.

Personalmente la realización de este trabajo me ha dado la oportunidad de involucrarme en una nueva experiencia al desarrollar la idea desde cero, como lo haría un emprendedor de verdad y más siendo mi propio proyecto.

Por lo tanto, el siguiente paso que podría dar tras la realización de este trabajo es el de desarrollar este proyecto en la vida real.

10. BIBLIOGRAFÍA

- De la Vega Pastor, Ignacio (2008). "El plan de negocio: analizando la viabilidad de un proyecto empresarial". Instituto de Empresas María de Molina. Consultado en mayo de 2015.
- Guía para la creación de empresas. Evaluación Emprendedor/Idea. Evaluación inicial de la idea. Consultada en mayo de 2015.
Página web:
<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=7&MS=1>
- Blog de consultoría financiera Kerfant. "Plan de empresa, plan anti crisis, autónomos y Pymes". Plan de empresa: definición y ejemplos. Consultada en mayo de 2015.
Página web:
<http://blog.cofike.com/plan-de-empresa-ejemplo/>
- Dezerega Cáceres Víctor. (2002, noviembre 22). "El plan de negocios como un imperativo gerencial". Consultado en mayo de 2015.
Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/el-plan-de-negocios-como-un-imperativo-gerencial/>
- Blank, Steve y Dorf, Bob (2013). "El manual del emprendedor". Diferencia entre Plan de Negocio y Modelo de Negocio. Consultado en junio de 2015.
Recuperado de:
https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio
- Fleitman, Jack (2000). "Negocios Exitosos". Mc. Graw Hill. Consultado en junio de 2015.
- Uribe, Érika (2014). "Plan de negocios, abre una pastelería". Consultado en junio de 2015.
Recuperado de:
<http://m.soyentrepreneur.com/index.php?r=Note&idNot=27186&title=Abre+una+pasteler%C3%ADa>
- Página web de Medusa's Cakes, consultada en junio de 2015:

<http://www.medusascakes.com/>

- Blog de Tartas de Fondant Cartagena, consultado en junio de 2015:
<http://tartasfondantcartagena.blogspot.com.es/>
- Blog de Las Cositas de Dedulce, consultado en junio de 2015:
<http://lascositasdedulce.blogspot.com.es/>
- Página web de La Dulce Ilusión, consultada en junio de 2015:
<http://www.ladulceilusion.com/>
- Ciencia e Ingeniería Económica y Social, Instituto Cies (2009). "Estudio de situación TIC del sector de la confitería y panadería en el principado de Asturias." Consultado en junio de 2015.
- Viudez, Juana (2013). El país. "Una fiebre para relamerse". Consultado en junio de 2015.
Recuperado de:
http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/05/21/actualidad/1369163203_642713.html
- Gil Vilaro, Marta (2014). "Plan de marketing Llèpol, petit plaer". Consultado en junio de 2015.
Recuperado de:
http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/108718/TFM_2013_gilM.pdf.txt;jsessionid=1986A3A12476067827BAEECD739338EF?sequence=4
- Página web Crecimiento empresarial estratégico, consultada en junio de 2015:
<https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---ansoff/estrategias-de-diversificacion>
- Página web del Ministerio de industria, energía y turismo. Emprendedores y PYME. Desarrollo del proyecto. Consultado en junio de 2015.
Página web: <http://www.ipyme.org>
- Página web de Fotocasa. Consultado en julio de 2015.
Página web:

<http://www.fotocasa.es/local-comercial/cartagena/cartagena-ciudad-casco-historico-135237046?opi=140&tti=3&ppi=3&pagination=1&RowGrid=6&tta=8>

- Salas Rosas, Renata (2014). "La historia del E-commerce". Consultado en julio de 2015.

Recuperado de:

<http://culturacolectiva.com/la-historia-del-e-commerce/>

- Boletín informativo del instituto nacional de estadística (2014). "El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías". Consultado en julio de 2015.

Recuperado de:

http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE

- Página web Plan general contable, consultado en julio de 2015:

<http://www.plangeneralcontable.com/>