



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
EMPRESA

# ESTUDIO DEL PROYECTO Y VIABILIDAD DE LA *STARTUP* «UPCT SHOP»



Trabajo Fin de Estudios Grado en  
Administración y Dirección de Empresas

Autor: ANTONIO FERRER GIMÉNEZ  
Director: JOSÉ HORACIO GARCÍA MARÍ

*Cartagena, marzo de 2021*



## Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	7
2.1. ANÁLISIS PESTEL (ENTORNO GENERAL) .....	7
2.2. ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER (ENTORNO ESPECÍFICO).....	9
2.3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA .....	12
3. ACCIONES DE MARKETING.....	15
3.1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO Y DEFINICIÓN DEL CLIENTE OBJETIVO.....	15
3.2. MARKETING MIX .....	16
4. PLAN DE OPERACIONES.....	21
4.1. UBICACIÓN .....	21
4.2. PROCESO DE COMPRA .....	22
4.3. ALMACENAMIENTO .....	22
4.4. EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	22
4.5. PROCESO DE VENTA Y LOGÍSTICA .....	23
4.6. GARANTÍA DE CALIDAD .....	23
5. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZATIVO .....	24
5.1. ORGANIGRAMA.....	24
5.2. RECURSOS HUMANOS .....	25
5.3. RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO .....	26
5.4. INCENTIVOS, POLÍTICA RETRIBUTIVA Y FORMACIÓN .....	27
6. ANÁLISIS DE BALANCES Y LA VIABILIDAD .....	28
6.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA .....	30
6.2. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADO .....	32
6.3. ANALIZAR LAS PRINCIPALES RATIOS .....	35
7. CONCLUSIONES.....	41
8. BIBLIOGRAFÍA .....	43

## ÍNDICE DE ANEXOS:

**ANEXO I** CONVENIO ESPECÍFICO DE COLABORACIÓN ENTRE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA Y LA ASOCIACIÓN JUVENIL DE ESTUDIANTES EMPRENDEDORES DE CARTAGENA PARA LA GESTIÓN DE LA TIENDA DE MERCHANDISING DE LA UNIVERSIDAD

**ANEXO II** INFORME ECONÓMICO-FINANCIERO CNAE 477: COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS ARTÍCULOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

**ANEXO III** COMO OBTENER UN INFORME EN EL PANEL EMPRESARIAL

**ANEXO IV** CATÁLOGO UPCT SHOP



## 1. INTRODUCCIÓN

En este apartado se indicarán las motivaciones, objetivos y planteamiento del presente trabajo fin de estudios.

### 1.1. PLANTEAMIENTO GENERAL

En el Grado de Administración y Dirección de Empresas, impartido en la Universidad Politécnica de Cartagena, se estudian diferentes asignaturas práctico-teóricas a las que les resultaba conveniente un espacio propio donde los estudiantes pudieran desarrollar sus habilidades y dónde pudieran demostrar los conocimientos adquiridos durante la carrera.

Así como en las ingenierías existen asociaciones y equipos relacionados estrechamente con las titulaciones que se imparten en las distintas escuelas de la Universidad, en la Facultad de Ciencias de la Empresa existía la carencia de ellos.

Es por tanto que en el año 2015 se propone crear por parte del rectorado de la Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT) la tienda de la universidad, para potenciar la marca UPCT y promocionarla a través de productos de *merchandising*<sup>1</sup>.

A raíz de esto, el decanato elige a un grupo de estudiantes, entre los que me encontraba yo, para fundar una asociación que fuese la encargada de promocionar y dirigir el proyecto.

### 1.2. JUSTIFICACIÓN

Hemos escogido este proyecto, porque como he dicho anteriormente, he participado en él desde su fundación hasta la actualidad y nos gustaría a través de este análisis del proyecto y su viabilidad y poder estudiar lo conseguido hasta hoy día, así como establecer una hoja de ruta para los años venideros.

El proyecto nace con la idea de vender la marca UPCT a través de productos y darse a conocer, y así competir en el mercado con el resto de las universidades de nuestra Región.

Hasta ahora en la UPCT no existía un departamento o tienda oficial que se dedicase a la creación y venta de productos oficiales de *merchandising*, lo que provocaba que cada escuela, facultad, departamento o servicio se encargase por cuenta propia de pedir ciertos productos para su uso en stand, ferias, congresos, etc.

---

<sup>1</sup> Conjunto de productos publicitarios para promocionar un artista, un grupo, una marca, etc. Definiciones Oxford Languages <https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>



Con la creación de la UPCT SHOP se intenta prestar ese servicio de forma conjunta, centralizando todas las compras posibles y ofreciendo un servicio tanto de diseño como de distribución en conjunto.

### 1.3. OBJETIVOS

En el presente apartado se describen los principales objetivos que se marcaron en el proyecto UPCT SHOP.

El objetivo general del presente trabajo es analizar la viabilidad del proyecto, que pretende poner a disposición de toda la comunidad universitaria, ciudadanos y a los visitantes de la ciudad de Cartagena, una tienda de productos con la marca UPCT.

Los objetivos específicos que tiene el proyecto son:

- Investigar que potencial de mercado tienen los productos de *merchandising* dentro de la Universidad Politécnica de Cartagena.
- Analizar el sector y la competencia que existe más próxima y cercana.
- Establecer que amenazas y oportunidades tiene a través del entorno que puedan tener un impacto sobre nuestra empresa.
- Diseñar un plan de negocios que nos ofrezca un buen desarrollo del proyecto a largo plazo y marque las líneas de estrategia a seguir.
- Analizar los resultados económicos que nos marca el plan financiero para establecer una viabilidad al proyecto.

### 1.4. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

Para poder proyectar el plan estratégico de nuestra empresa, es importante primero definir los siguientes conceptos, que nos ayudarán a trazar una hoja de ruta.

#### Misión

La UPCT nace con la idea de vender productos de *merchandising* de la marca UPCT que sirvan para expandir dicha marca por todo el mundo. Además, es un espacio donde no solo se vende producto, sino que se crea conocimiento a través de la Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena (AJEEC), encargada de llevar el proyecto adelante y tutora de muchos estudiantes del Grado en Administración y Dirección de Empresas (GADE) que realizan las prácticas en las dependencias de la UPCT SHOP.

#### Visión

En UPCT SHOP queremos ser un referente en cuanto a la explotación de la marca UPCT, utilizando para ello productos de calidad, ecológicos y sostenibles para darle a nuestro proyecto una visión más social.

### **Valores**

Los valores principales que tiene nuestra empresa son:

- Orientación al cliente: Nuestro principal objetivo es satisfacer las necesidades de nuestros clientes con un servicio de calidad.
- Responsabilidad: Entre nuestras principales propuestas desde el inicio del proyecto, la empresa ha apostado por la responsabilidad social corporativa, utilizando un mobiliario hecho exclusivamente de cartón, así como potenciando la línea ecológica de nuestros productos, y sustituyendo las bolsas de plástico por unas de algodón reutilizables.
- Innovación: Dentro de nuestra organización tenemos un equipo de diseño encargado de innovar con nuevos productos en cada temporada, enfocándolo en las necesidades propias que nos han ido comentando los clientes a lo largo del curso.
- Familiaridad: Al ser una empresa dentro de una universidad, nuestra relación con los clientes es mucho más cercana, potenciando siempre la fidelidad del cliente, de modo que existen sinergias que nos aportan siempre mucha información para seguir creciendo como empresa.
- Acción social: dentro de los principales objetivos que tiene nuestra asociación destaca la acción social, por eso todos los años participamos en eventos y campañas solidarias, bien con donaciones de productos o bien con alguna aportación económica.

### **1.5. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

La segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos para alcanzar nuestros objetivos.

#### **Segmentación geográfica**

La tienda UPCT SHOP está ubicada en la planta baja del edificio norte de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena, sita en la calle Real nº 3 – 30201 de Cartagena y por lo tanto, su clientela principal será la de ciudadanos de Cartagena o visitantes de la misma.

#### **Segmentación demográfica**

Por edad, estimamos que nuestros principales clientes son estudiantes de nuestra universidad, por lo que se considera como media la franja de 18-25 años de edad, aunque también tenemos muchos clientes del PDI y PAS de la propia universidad.

Por Sexo, no existe diferenciación por sexo en nuestros clientes ya que todos nuestros productos están orientados a ambos sexos.

### Segmentación socioeconómica

Ingresos: Los principales clientes son estudiantes, por lo tanto, suponemos como media que no suelen tener unos ingresos muy altos.

Ocupación: Principalmente estudiantes universitarios

Educación: De todos los niveles de educación, aunque principalmente el universitario.

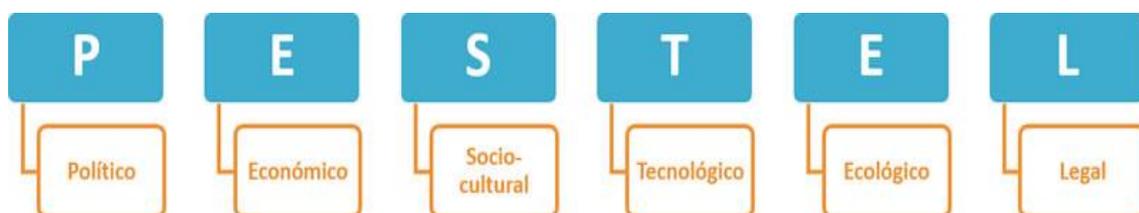
Podemos sacar por tanto la conclusión de que nuestros precios deben adaptarse a nuestros clientes, en su mayoría estudiantes, y que por tanto debemos enfocar nuestros productos a los mismos.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este apartado estudiaremos el entorno en el que se encuentra nuestra empresa, aplicando las herramientas aprendidas a lo largo del estudio del grado en ADE.

### 2.1. ANÁLISIS PESTEL (ENTORNO GENERAL)

Para analizar el entorno macroeconómico e identificar las oportunidades y amenazas de la empresa utilizaremos el Análisis PESTEL, que es una herramienta que se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz.



Fuente: Ana Trenza. (2020)

### **Factores políticos**

Los factores políticos y legales son las fuerzas que determinan las reglas tanto formales como informales bajo las cuales debe operar la organización. Con esta definición vamos a analizar los factores políticos del entorno de nuestra empresa.

En España vivimos una situación política compleja como en toda democracia y azotada últimamente por la pandemia, sin embargo, pensamos que la situación política del país, de nuestra región o de nuestra ciudad no afecta de forma clara a los intereses de nuestra empresa.

### **Factores económicos**

La situación económica de nuestro país era delicada, ya que aún sufría el arrastre de una importante crisis económica. Sin embargo, la política a favor del turismo en Cartagena provocó un crecimiento del comercio en nuestra ciudad y por tanto una nueva oportunidad de mercado, lo que beneficiaba en gran medida nuestras ventas. Muchos turistas llegados, sobre todo de los cruceros, a nuestro puerto se acercaban a comprar a nuestra tienda productos de recuerdo de la UPCT.

En la situación actual, con el gran azote de esta pandemia al sector turístico y con la reducción de movilidad de la población, nuestros ingresos se han visto mermados, lo cual es un gran problema para la solvencia de nuestra empresa.

Confiamos en la pronta recuperación de una parte del turismo y a la vuelta a la actividad en la Universidad para que así la economía acompañe de nuevo nuestro proyecto.

### **Factores socioculturales**

Las tendencias de la sociedad y cómo varían son elementos que podrían afectar a nuestro negocio. Debemos tener en cuenta los gustos y preferencias de la población que suelen ir ligados a modas y tendencias. Los principales factores sociales que no se incluyen son: la tasa de natalidad y mortalidad, la tasa de crecimiento de la población, la tasa de paro, la renta per cápita, el nivel del turismo, diversas culturas, etc.

Importante será centrarnos en nuestros principales clientes que serán del ámbito universitario, principalmente estudiantes. Por ello debemos saber en todo momento cuáles son sus gustos y preferencias para poder ofrecerles los productos que demandan.

### **Factores Tecnológicos**

Este es uno de los factores más complejo ya que hoy en día la velocidad a la que crecen los avances tecnológicos es mayor que nunca, por lo que debemos estar atentos y actualizarnos, siendo innovadores.

### **Factores Ecológicos**

Aunque parece un factor poco relevante, en los últimos tiempos ha alcanzado bastante importancia debido al impulso por la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente de nuestro entorno. La concienciación medioambiental actual es cada vez mayor, por ello nuestra empresa debe estar al tanto de posibles cambios normativos que puedan implicar reciclaje o consumo energético, por ejemplo.

### **Factores Legales**

Tenemos que estar atentos a los posibles cambios normativos que puedan afectar a la actividad de nuestro negocio tanto a nivel local, regional como nacional. Cambio en el tipo impositivo del IVA, licencia de actividad económica, ayudas fiscales o subvenciones son algunos de los factores que podrían modificarse, afectando a nuestra empresa.

## **2.2. ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER (ENTORNO ESPECÍFICO)**

Para poder realizar un buen análisis del entorno específico hemos decidido emplear el modelo de las 5 fuerzas de Porter a través de las cuales podríamos determinar las estrategias que generan ventajas para nuestro negocio.

El aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite (Porter, 1982).

Las fuerzas de Porter que influyen en la empresa toman en consideración no sólo la competencia y rivalidad del sector, sino que además estudia el atractivo de la empresa en relación con la rentabilidad e inversión (Dvoskin, 2004).



Fuente: elaboración propia

### Poder de negociación de los proveedores

A día de hoy, en nuestra empresa contamos con varios proveedores, aunque cabe mencionar que no son muchos los que hemos encontrado que se dediquen a nuestro tipo de actividad. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores en el caso de nuestra empresa será alto, debido a que no disponemos de muchos proveedores, por lo que estos tendrán una gran capacidad de decisión a la hora de vendernos un producto. Esto provoca que el precio de coste de los productos no sea muy negociado, generando casi automáticamente un precio de salida del producto muy marcado.

### Rivalidad entre competidores

Aunque Cartagena dispone de muchos establecimientos de *merchandising* debido a que es una ciudad turística, nuestra empresa al ser un negocio dedicado únicamente a la venta de productos de una marca, en este caso la marca UPCT, parte con cierta ventaja en cuanto a rivalidad de competidores.

Bien es cierto que los competidores más directos podrían ser las otras dos universidades con las que cuenta la Región de Murcia, Universidad Católica de San Antonio de Murcia y Universidad de Murcia. Ambas cuentan con sus propias tiendas de *merchandising* además de que participan en patrocinios de muchos eventos, sobre todo deportivos, lo cual hace que sus marcas sean cada vez más visibles y exista cierta rivalidad.

Además, Cartagena, al ser una de las principales ciudades turísticas de nuestra Región, tiene miles de visitantes durante el año, entre los cuales siempre habrá quien quiera obtener un producto de recuerdo de la ciudad y pueden optar por comprar un suvenir de Cartagena o bien comprar algún producto de la UPCT en nuestra tienda.

### **Entrada de nuevos competidores**

Respecto a la entrada de nuevos competidores nos surge la idea de que en algunas escuelas de nuestra universidad quieran abrir tiendas propias con la marca de la escuela, lo que crea una rivalidad directa y sería una competencia dentro de la misma universidad.

Ante esto pensamos que centralizando los esfuerzos y todos los productos en la tienda oficial conseguiríamos el objetivo de dar difusión conjuntamente a la imagen corporativa de la universidad.

### **Productos sustitutivos**

Debido a que nuestros productos son todos exclusivos de la marca UPCT, es difícil encontrar productos sustitutivos como tal. Algunos productos institucionales o de promoción que utiliza la universidad para sus stands en ferias o para la promoción en institutos pueden ser productos que sustituyen en cierto modo a los de la UPCT SHOP.

Si bien es cierto que, en el mercado del textil, por ejemplo, encontramos muchísimas tiendas de ropa que podrían vender unos productos similares, aunque el fin de nuestros productos es llevar la propia marca y en ese sentido somos los únicos que la comercializamos

### **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes en nuestra empresa es elevado debido a que es una empresa muy familiar y damos mucha importancia a la opinión de los clientes, ya que son ellos los principales activos que tiene nuestro negocio.

Como ya hemos dicho anteriormente, nuestros principales clientes son estudiantes universitarios, los cuales suelen tener un poder adquisitivo bastante limitado, por lo tanto, nuestros precios deben ir orientados a sus economías.

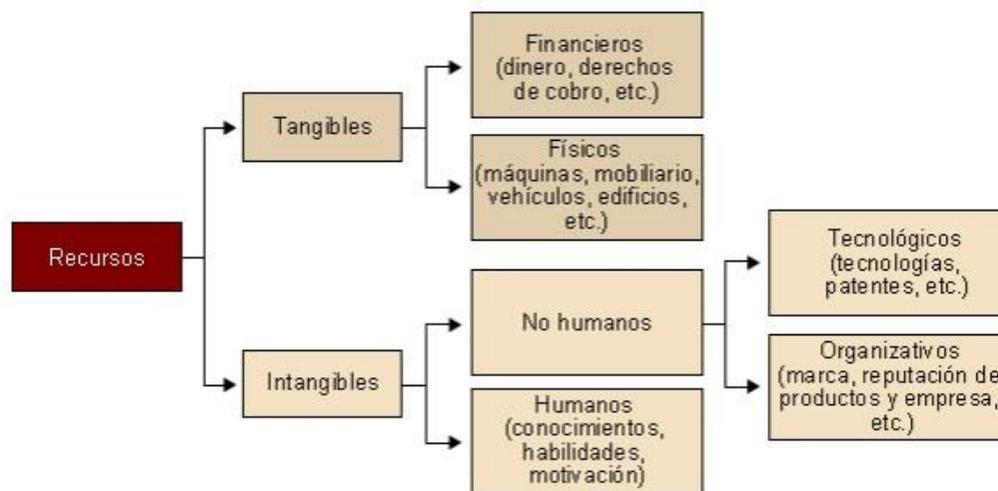
También tenemos muy en cuenta el gusto de estos clientes a la hora de comercializar nuevos productos, por ese motivo solemos hacer una pequeña encuesta al cliente para saber que nuevos productos les gustaría encontrar en nuestra tienda en su próxima visita.

### 2.3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El análisis interno de nuestro negocio tiene como objetivo principal identificar el potencial, los recursos y las capacidades que tiene nuestra empresa, establecer sus ventajas en el mercado y definir un plan estratégico en nuestro plan de negocio.

#### Análisis de recursos y capacidades

Para poder realizar un buen análisis de los recursos de nuestra empresa vamos a clasificar los recursos de la siguiente manera:



Fuente: Ana Trenza (2020)

Capital: el capital de la empresa viene dado por la subvención de capital recibida por parte de la UPCT

Situación económica: se analizará más adelante en este trabajo:

#### FÍSICOS:

- Instalaciones: nuestra empresa cuenta con una amplia tienda de unos 340 m2 aprox. en la planta baja de la Facultad de Ciencias de la Empresa. Además, en este mismo edificio cuenta con un despacho de 15,77 m2 para el desempeño de las funciones administrativas que tienen que realizar los miembros de la asociación.
  - Productos: Contamos con una amplia gama de productos de calidad, lo cual se traduce en satisfacción a la hora de comprar por parte de nuestros clientes.
  - Maquinaria: El negocio cuenta con dos ordenadores, una TPV de venta en tienda, dos impresoras- escáner, máquina de etiquetado y un

datáfono, mediante los cuales se realizan todos los servicios necesarios de venta y postventa.

#### INTANGIBLES:

##### *No humanos:*

- Tecnológicos: La empresa cuenta con redes sociales propias por las que se promocionan y publicitan los productos disponibles.
- Organizativos:
  - Organización: la organización de nuestro negocio se basa en la estructura jerárquica que tiene la asociación, teniendo cada miembro su autonomía propia para desempeñar sus propias decisiones.
  - Planificación ventas producto: realizamos una estimación por campañas (otoño-invierno y primavera-verano) para la realización de nuevos productos.
  - Control y gestión de Stocks: se realiza un método de control y gestión del inventario a través de la TPV, la cual descuenta el número de producto en cada venta, siendo más exactos en dicho control.

##### *Humanos:*

Como hemos dicho, nuestra empresa se organiza según la jerarquía existente en la asociación. Los miembros de ésta son los que administran y desempeñan funciones en el negocio y son los encargados de tutorizar a los estudiantes de prácticas en la empresa.

## ANÁLISIS DAFO

La matriz de análisis DAFO o en su acrónimo inglés FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa (Espinosa, 2013).

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
- Plantilla reducida y de alta rotación	- Buena imagen ante clientes
- Falta de experiencia profesional	- Empresa familiar y con flexibilidad para el cliente
- Problemas operativos internos	- Equipo de trabajo motivado y entregado al proyecto
- Poca promoción	- Presencia en redes sociales
- Escasa capacidad de venta	- Costes fijos insignificantes: no coste RRHH, no costes cargas sociales, no costes de arrendamiento local, etc.
- Falta de tienda online	
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
- Pedidos por instituciones y servicios de la Universidad al margen de la UPCT SHOP	- Nuevos canales de venta como la venta online
- Posible descenso del número de estudiantes	- Diversificación de productos. Nuevos productos
- Posible descenso de estudiantes extranjeros con becas ERASMUS	- Facilidad de conectar con los clientes
- Desconexión entre el proyecto y los responsables de la imagen corporativa de la Universidad	- Facilidad de contactar con nuevos proveedores.

*Fuente: cuadro propio.*

### 3. ACCIONES DE MARKETING

Una vez realizados los análisis externos e internos de nuestra empresa, es importante definir las principales acciones de marketing, enumerando y describiendo las estrategias que queremos llevar a cabo para implementarlas.

Nuestros objetivos son:

- Posicionar nuestro negocio en Cartagena, haciéndolo más conocido.
- Realizar un estudio más exhaustivo con comunicación bidireccional por parte de nuestra empresa y los clientes para conocer con más detalle cuáles son sus demandas.
- Poner en marcha la creación de la tienda online, abriendo con ello nuevos canales de venta.

#### 3.1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO Y DEFINICIÓN DEL CLIENTE OBJETIVO

En nuestro negocio, el público objetivo está muy determinado, siendo la comunidad universitaria la clientela más fuerte. Dentro de la comunidad universitaria, nuestros principales clientes son los estudiantes.

Según el portal de transparencia de la UPCT, el número de estudiantes matriculados estos últimos años ronda los 5.400 alumnos, entre los que destaca un alto porcentaje de hombres. Estos datos son interesantes ya que nos hacen orientar más nuestros productos, teniendo algunas líneas de ropa unisex, y otras sin embargo diferenciadas por sexos. Con los datos que nos proporciona este portal podremos calcular mejor que cantidades tendríamos que dedicar a cada línea de producto.

<b>CURSO</b>	<b>MATRICULADOS</b> unidades	<b>HOMBRES</b> unidades	<b>MUJERES</b> unidades
14/15	6.120	71,54%	28,46%
15/16	5.908	71,43%	28,57%
16/17	5.552	71,65%	28,35%
17/18	5.397	72,32%	27,68%
18/19	5.396	72,74%	27,26%
19/20	5.330	71,65%	28,35%

*Fuente: elaboración propia*

De este gráfico podemos destacar la gran diferencia que existe entre el número de matriculados de ambos sexos, lo cual nos indica unos datos primordiales para nuestra compra de mercaderías, sobre todo en los productos de la familia textil.



<b>CURSO</b>	<b>MATRICULADOS</b> unidades	<b>GRADO</b> unidades	<b>MÁSTER</b> unidades	<b>DOCTORADO</b> unidades
14/15	6.120	88%	5%	7%
15/16	5.908	87%	7%	6%
16/17	5.552	86%	9%	6%
17/18	5.397	84%	11%	5%
18/19	5.396	83%	11%	6%
19/20	5.330	82%	12%	6%

*Fuente: elaboración propia*

### 3.2. MARKETING MIX

En este epígrafe hablaremos de las políticas de elección de los productos, precios, su distribución y la comunicación.

#### **Política de productos**

Nuestra empresa, como hemos dicho anteriormente, se encarga de comercializar todo tipo de productos de *merchandising* de la marca UPCT.

Los primeros productos con lo que comenzó a rodar la empresa fueron treinta y dos referencias, marcados por un catálogo inicial que sirvió como prueba lanzadera a este negocio. Según ha ido avanzando

la empresa hemos diversificado el catálogo de productos ampliándolo en otros 20 productos más, ya que conviene poder satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes y tener en cuenta sus gustos y preferencias. Nuestros productos están diferenciados en varias familias que detallaremos a continuación:

- Textil: Realizamos y suministramos camisetas, polos y sudaderas con diseños atractivos. En dichos productos además ampliamos los diseños, contando con diseños propios de los estudiantes. También disponemos en la familia textil de gorras de varios colores y diseños.
- Institucional: Cortamos con un apartado institucional para regalos más protocolarios cómo puedan ser pines, llaveros, maletines, pisapapeles...
- Papelería: la papelería es uno de nuestros puntos fuertes ya que al estar en una Universidad los productos de ese carácter se venden mucho más, al ser útiles y a veces hasta necesarios. Bolígrafos, lápices, carpetas, bloc de notas, subrayadores, estuches, marcapáginas son algunos de los productos que aquí se contemplan.

- Artículos de regalo: Mochilas, bolsas de deporte, tazas, bolsas de vino, sombrillas, parasoles, gafas de sol son algunas de los productos que completan esta familia.

### **Política de precios**

Los precios de los primeros productos están marcados desde un principio por parte de la universidad como precios muy asequibles, dado que iban principalmente dirigidos a estudiantes, no querían que fueran precios muy caros, teniendo un margen de beneficio muy pequeño la empresa.

Sin embargo, los nuevos productos que se han ido añadiendo durante estos años a nuestro catálogo han tenido precios con un margen un poco superior, lo cual nos ha beneficiado de cara a tener unos mayores ingresos de venta que nos han dado margen de maniobra a la hora de seguir innovando en nuevos productos.

### **Política de distribución**

El término distribución hace referencia al punto de operaciones donde se encuentra nuestro negocio. Es importante a la hora de elegir el emplazamiento tener en cuenta características como la accesibilidad, la visibilidad y una ubicación que sea beneficiosa comercialmente.

Actualmente la tienda se encuentra ubicada en la Facultad de Ciencias de la Empresa.

La distribución es la relación entre la producción y el consumo. Nuestra misión es la de poner el producto a disposición del cliente o consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y allá dónde lo necesite. Además, implica también llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto para estimular su adquisición. La distribución implica decisiones estratégicas, a largo plazo:

- Selección del canal de distribución: determinar la forma básica de distribuir, en nuestro caso a través de la tienda física o a través del correo interno de la propia universidad para los pedidos que nos haga cualquier departamento o entidad de la propia institución.
- Localización de los puntos de venta: determinar el número de emplazamientos, dimensión y características de los puntos de venta. En este caso de momento solo existe un punto de venta, que como hemos dicho anteriormente, se encuentra en la Facultad de Ciencias de la Empresa, pensando eso sí, la colocación de vitrinas expositoras con material en la casa del estudiante, así como en los demás Campus. También se está trabajando en la puesta en

marcha de la tienda online, para poder con ello llegar a más público y que también nos ayude a ser catálogo virtual para que se conozcan todos los productos de los que dispone la UPCT SHOP.

- Logística de la distribución: actividades de transporte, almacenamiento, realización de pedidos, etc.
  
- Dirección de relaciones internas del canal de distribución: establecer y mejorar las relaciones de cooperación, mantener la armonía y evitar o solucionar los conflictos que se originen con los miembros del canal situados a distinto nivel. En la actividad desarrollada por la empresa el canal de distribución utilizado es indirecto, ya que la empresa ejerce el papel de intermediario. Nuestros proveedores son los productores iniciales, los cuales, a través de nuestra empresa, realizan la venta a los consumidores finales o clientes de la UPCT SHOP. Las ventas de la empresa se realizarán mediante distintas vías:
  - Directamente a consumidores finales mediante comerciales que realizarán visitas o mantendrán contacto directo con los clientes. Este punto comercial es el que queremos incluir en la nueva oferta de prácticas.
  - Venta online a través de la nueva página web de la empresa, o sus distintas maneras de contactar por redes sociales o mediante correo electrónico para pedidos online.
  - Disposición diaria o semanal en el caso de productos según previsiones o peticiones expresas de clientes finales en universidades. Recibidos los pedidos de los clientes finales, la empresa procederá a tramitarlos y contactar con los proveedores mayoristas, realizar las modificaciones que fueran necesarias en los productos, y hacérselo llegar al consumidor final.

### **Política de Comunicación**

A través de la promoción, la empresa realza la imagen de la institución, deseando transmitir un mensaje de comodidad y buen precio. Esta imagen debe ser la que recuerden nuestros clientes después de haber realizado una compra con nosotros.

Debemos buscar que el cliente, en el momento de su compra, sienta que se está llevando consigo un producto que le transmita no solo lo material, sino que también lleve consigo una parte emocional, lo que representa la marca UPCT.

### **PUBLICIDAD**

La publicidad ha jugado un papel fundamental desde la fundación de la asociación, ya que desde el principio uno de los objetivos importantes era darse a conocer a toda la

comunidad universitaria a través de una campaña de información mediante RRSS y correo electrónico.

Nuestra principal herramienta de publicidad son las RRSS, mediante las cuales lanzamos todas nuestras ofertas y novedades y captamos así nuevos clientes.

También es de interés utilizar todos los medios posibles de comunicación y publicidad que nos pueda proporcionar la propia institución para poder dar más difusión a nuestro negocio.

Tienda electrónica, la UPCT SHOP a día de hoy no cuenta con una página web, lo que dificulta las ventas y el poder llegar a más número de clientes. Con la creación de la tienda online, estaríamos ofreciendo al cliente un catálogo virtual de todos nuestros productos, ofreciendo dos métodos de compra, recogida en tienda o envío a casa, teniendo esta última consigo un sobrecoste del precio del envío sobre el PVP en la tienda online.

Dentro de nuestra publicidad online también nos gustaría contar con una pestaña en la página web oficial de la Universidad que derivase directamente a la tienda online.

Un buen método de publicidad entre la comunidad universitaria sería el utilizar el correo interno de la UPCT para mandar un INFO-UPCT con la ubicación de la tienda, su horario y el enlace a la tienda online.

De igual manera utilizaremos nuestras redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter tanto para ponerse en contacto con nosotros, así como para lanzar sorteos y ofertas de manera que generemos contenido de interés para nuestros principales clientes, los estudiantes.

## MARKETING DIRECTO

Dado que nuestra Universidad está dividida en varios campus, nuestra idea es llevar la tienda en cierto modo lo más cercana posible a ellos. Para ello pondremos en marcha un reparto de folletos a la entrada de cada escuela, así como la instalación de pequeños expositores con nuestros principales productos y cartelería con códigos QR que lleven directamente a nuestra tienda online, de tal modo que toda la comunidad universitaria conozca nuestro proyecto.

## PROMOCIÓN DE VENTAS

Una vez que es conocida nuestra empresa, queremos lanzar varios sorteos y descuentos para incentivar a los posibles clientes.



También disponemos, como signo de agradecimiento a la comunidad universitaria, un descuento fijo del 10% en todas las compras en tienda presentando la TIU (carnet universitario).

### RELACIONES PÚBLICAS

Participaremos en eventos de la propia Universidad o en aquellos donde la Universidad tenga presencia y se nos requiera, de modo que podamos desempeñar nuestra principal función que es realzar la marca UPCT.

Eventos como la Jornada de Puertas Abiertas, el Campus de la Ingeniería, la Jornada de Bienvenida y las Fiestas Patronales donde ya hemos estado presentes.

### PATROCINIOS Y MECENAZGO

Como hemos dicho anteriormente, entre nuestros valores están las iniciativas solidarias y sociales, entre las que destacamos la chocolatada solidaria que se lleva a cabo en la Facultad De Ciencias de la Empresa y en la cual participamos mediante patrocinio desde nuestra fundación.

También hemos colaborado en eventos como el campus de fútbol UPCT durante varios años siendo proveedores de material deportivo y haciendo un descuento como patrocinio al evento.

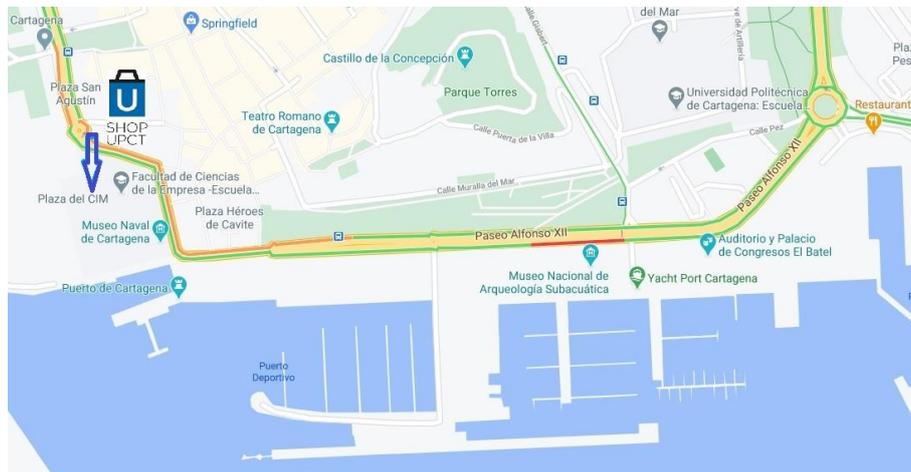
#### 4. PLAN DE OPERACIONES

Para poder poner en marcha el negocio fue necesario la obtención de permisos, así como tener claro qué tipo de empresa íbamos a crear. Se optó por la opción de crear una asociación juvenil que firmase un convenio de explotación de la marca con la UPCT. Se escogió este modelo con la idea de integrarse como asociación juvenil dentro de la CEJE, Confederación Española de Junior Empresa, que detalla el trabajo fin de grado de D. Jorge Chereguini Portela titulado *Un análisis del modelo "junior empresa" como alternativa de emprendimiento universitario*. Finalmente debido a los altos costes fijos que conllevaba ser asociados de la CEJE, la AJEEC decidió no integrarse como miembros de dicha confederación.

Gracias al convenio firmado como asociación juvenil de estudiantes con la UPCT podemos utilizar las instalaciones de la universidad, ahorrando así gastos en alquiler o local propio.

##### 4.1. UBICACIÓN

Actualmente la tienda se encuentra ubicada en Calle Real N°3 Cartagena, en la Facultad de Ciencias de la Empresa de la UPCT. Esta ubicación trae consigo la línea estratégica de que sea más cómodo para la dirección el poder compaginar los estudios con la administración de la asociación y Así mismo tener un buen enclave comercial debido a que la facultad se encuentra ubicada a escasos metros el puerto de Cartagena, principal motor turístico de la ciudad.



*Fuente: elaboración propia*

Este enclave además nos beneficia ya que tenemos una ubicación idílica para garantizar un buen porcentaje de ventas al público turista que viene a visitar nuestra ciudad. Nuestra cercanía con el puerto, principal motor turístico de la Región de Murcia, el enclave del Museo Naval de Cartagena dentro de nuestro mismo edificio, la cercanía con el Submarino de Isaac Peral y disponer a escasos metros de nuestra

facultad de la joya arqueológica de Cartagena, como es el Teatro Romano, hacen que nuestro emplazamiento sea inmejorable.

#### 4.2. PROCESO DE COMPRA

Al inicio del proyecto se llevó a cabo una compra de material de *merchandising* por parte de la UPCT como stock inicial para la puesta en marcha del negocio. Dicho stock estaba detallado en una lista de unos treinta y dos productos y acompañada de un convenio con una firma proveedora de dicho material.

Una vez puesto en marcha el proyecto y analizadas las demandas de los clientes, el stock de productos aumentó con nuevos diseños y productos novedosos que eran atractivos para la comunidad universitaria y otros que nos abrían posibilidades de venta al público turista.

Es importante realizar un seguimiento del stock actualizado para poder llevar a cabo un inventario exhaustivo de todo el material que tenemos en nuestros almacenes.

#### 4.3. ALMACENAMIENTO

Debido al gran número de productos con el que contamos actualmente, nuestro negocio debe disponer de grandes almacenes dónde poder almacenar de una manera ordenada y detallada todo el material de stock. Bien es cierto que ciertos encargos que hacemos al proveedor sobre pedido no llegan a tener una duración de más de un día en nuestros almacenes, ya que nuestra idea es entregarlo cuanto antes al servicio o unidad que lo haya solicitado para que puedan hacer uso de él.

Para todo ello contamos con un gran almacén contiguo a la tienda, situado también en el edificio de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la UPCT, dónde disponemos de todo el material que no se encuentra en exposición.

La mayoría de nuestro material es textil, por lo que, para su mejor almacenaje por tallas y colores, se instalaron estanterías metálicas de cara a una mayor funcionalidad y facilidad de inventario.

Es importante que el inventario esté totalmente volcado a nuestro sistema operativo de venta. Así, cada vez que se realice una compra o una venta de material, con la máquina TPV solo se añadirá o borrará producto según si es compra o venta.

#### 4.4. EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Para poder llevar a cabo la gestión y los procesos administrativos de la empresa contamos con dos impresoras, una de ellas con escáner, así como con dos ordenadores conectados a internet. De esta manera se gestiona de manera más fácil

toda la documentación de la asociación, liquidación de impuestos, trámites de facturas, catálogos, etc.

También contamos con una TPV con caja registradora, la cual se encarga de todo el proceso de venta en tienda física, registrando las ventas, proporcionando datos mensuales, anuales o trimestrales según le solicitemos. Adjuntas a esta máquina se encuentran la maquina dispensadora del ticket de venta, un equipo lector de código de barras y una máquina etiquetadora para poder etiquetar con dicho código todos los productos, para facilitar los procesos de venta al público.

Disponemos en tienda física de un datafono para pagos con tarjeta, debido a que cada vez es más usual este método de pago.

#### **4.5. PROCESO DE VENTA Y LOGÍSTICA**

El proceso de venta en nuestra empresa se puede hacer mediante varias vías. La más usual es la de la venta en tienda física, la cual proporciona no solo la satisfacción del producto, sino la garantía de poder ver tallas y colores en mano, así como todos los productos que nos interesen. También nos proporciona una cercanía con el cliente, de modo que se sienta cómodo y podamos atender sus demandas y hacer recomendaciones en el instante.

Esa cercanía proporciona una visión familiar de la empresa y crea una satisfacción en el cliente que puede ocasionar una futura compra o recomendación a otros posibles clientes.

También tenemos como método de venta el modelo online, en dos vías:

- A través del correo electrónico, dónde se nos especifica un pedido con la numeración y cantidad de cada producto y el cual se prepara en la tienda física para su recogida en ese punto o bien para el envío al lugar que se nos indique.
- La venta online a través de la tienda online que se está creando, y que tendrá un método de entrega a domicilio o también de recogida en tienda si así lo desea el cliente.

#### **4.6. GARANTÍA DE CALIDAD**

La política de calidad en la empresa radica en que siempre se busca un equilibrio de calidad precio en todos nuestros productos, puesto que entendemos que no solo son un bien material de recuerdo, sino que son un producto que crea marca, que difunde la marca UPCT por el mundo. De este modo nos garantizamos que la calidad de nuestros productos transmita al cliente la calidad que tiene la institución como Universidad.

Por otro lado, también buscamos que la atención al cliente sea de cercana y prestar un buen servicio en todas las dudas que se nos planteen, tanto a nivel de redes sociales, tienda online, correo electrónico o tienda física.

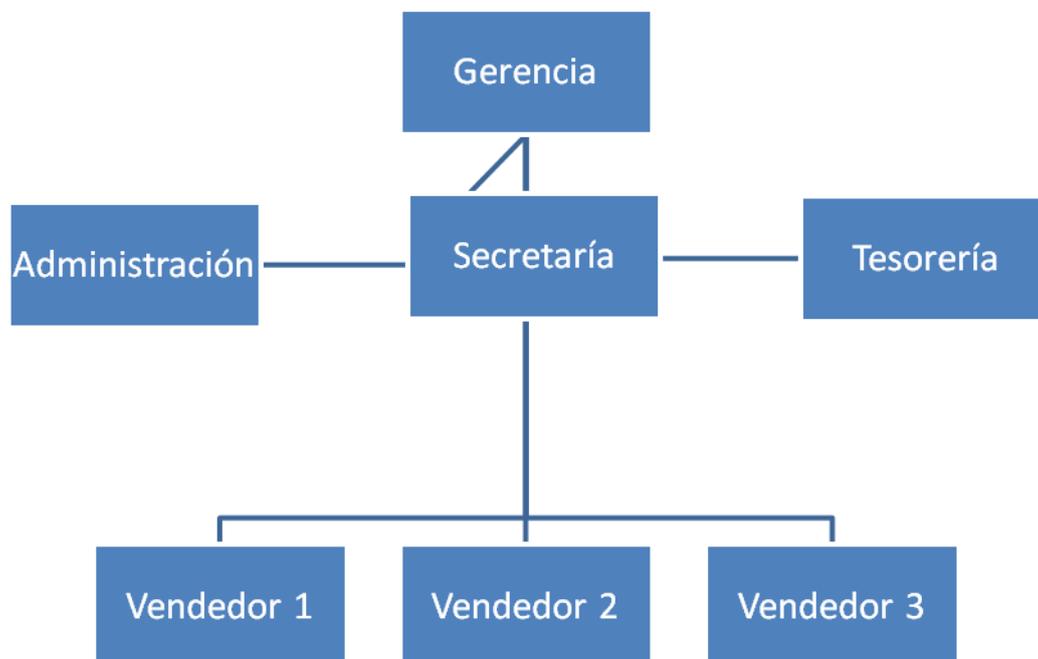
Para poder valorar nuestro servicio, hemos elaborado unas encuestas de satisfacción del cliente y un buzón de sugerencias, para poder tener en cuenta la opinión de nuestros clientes de cara a una mejora del servicio.

## 5. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZATIVO

Para que exista un buen funcionamiento en la empresa debe existir un buen plan organizativo y un buen organigrama que garantice que todo el trabajo se realice de una manera ordenada y correcta. Una buena coordinación entre todas las escalas de la empresa hará que todos los empleados estén satisfechos e implicados con su trabajo, lo que repercutirá en la imagen de nuestra marca.

### 5.1. ORGANIGRAMA

El organigrama de la empresa está ligado en gran parte al organigrama que tiene la asociación. La gerencia de la UPCT SHOP está gestionada por la persona que ejerce la presidencia de AJEEC. Asimismo, la tesorería y la secretaria de la tienda también son gestionadas por las personas que ostentan esos mismos cargos en la asociación. El cargo de vocal sirve de apoyo para toda la organización en la parte de administración.



*Fuente: elaboración propia*



## 5.2. RECURSOS HUMANOS

En nuestra organización, al ser una asociación juvenil, la política de recursos humanos es distinta a la de una empresa convencional. Contamos con una persona dentro de la asociación que es la encargada de seleccionar a los estudiantes en prácticas para ejercer la labor de vendedores y administrativos, en caso de que haya varios candidatos al puesto.

### **Personal y proceso de selección**

El personal en nuestro negocio será como máximo de 7 personas, dependiendo de las necesidades que tengamos en ese momento.

Los cuatro puestos ligados a la asociación siempre estarán cubiertos por los socios de AJEEC, sin embargo, los tres puestos de vendedor serán ocupados por estudiantes en prácticas.

### **Análisis de necesidades**

Para poder cubrir los puestos de vendedor debemos analizar antes las necesidades que tiene la empresa.

Deberán ser estudiantes de ADE y tener conocimientos sobre contabilidad, dirección comercial y organización empresarial. Buscamos que sean personas motivadas, responsables y sociables.

### **Reclutamiento y selección**

El reclutamiento se hará por medio de la porta EMFOCA que dirige el COIE de la UPCT, con el cual nuestra asociación tiene un convenio firmado para que los estudiantes puedan ejercer las prácticas en la empresa.

El proceso de selección lo haremos a través de ese mismo portal, estudiando la información que nos faciliten los estudiantes. En caso de querer ahondar en más cuestiones con ellos, se le citará a una entrevista personal con administración, que es la encargada junto a gerencia de los recursos humanos de nuestra empresa.

### **Incorporación a la empresa**

Una vez seleccionados los estudiantes se pondrán en marcha los informes de prácticas en el portal para la firma de todas las partes y una vez cumplimentada se incorporarán a las tareas que les sean encomendadas dentro del organigrama del negocio.



### 5.3. RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Para poder explicar con más detalle todo el organigrama de la empresa, pasamos a analizar uno por uno todos los puestos de trabajo.

#### **Gerencia**

Esta labor será asumida por una persona con capacidades para saber asumir el papel de líder ya que será la persona de mayor rango jerárquico que nuestro organigrama, lo que supone que sea la persona que más atribuciones realice ya que desempeña el cargo con mayor responsabilidad. Entre sus funciones está:

- Mantener relaciones institucionales y con proveedores.
- Gestionar el equipo humano para que todos desempeñen una buena función de coordinación.
- Aceptar los gastos según las previsiones y los presupuestos económicos.
- Consensuar junto a su equipo y junto a la comisión de seguimiento los precios de los nuevos productos.

#### **Administración**

- Coordinar las redes sociales para que todas las noticias se publiquen y lleguen a nuestro público objetivo.
- recibir los correos de pedido y coordinar junto a tesorería la respuesta de presupuestos y facturas.
- Gestión del correo electrónico de la asociación.

#### **Secretaría**

- gestionar junto a gerencia la agenda de reuniones y visitas comerciales.
- Ejerce el papel de RR.HH. en la empresa y por lo tanto, es la persona encargada de la selección de personal.
- Prepara la documentación requerida por el COIE para las prácticas de estudiantes en nuestra empresa.

#### **Tesorería**

- Gestión de presupuestos y facturas
- tramitación de documentación económica a la asesoría.
- realización de previsión de venta y presupuestos anuales.

- Proceso de facturación y cobro de ventas bajo pedido.

### **Vendedor 1 y 2**

- Venta al público en tienda física.
- Recepción de stock en almacenes.
- ingresar mercadería recibida al programa de gestión.
- preparar los pedidos recibidos mediante el correo o página web, y avisar a la empresa de paquetería para su correspondiente entrega.
- organización del material tienda y escaparatismo.
- Orden y limpieza del establecimiento.
- control de stock mediante inventario.

### **Vendedor 3**

- encargado del mantenimiento de la tienda online
- recepción de pedidos tienda online
- coordinación con vendedor 1 y 2 para la preparación de pedidos.
- Realizar las labores de comercial dentro de la Universidad.
- encargado de realizar las encuestas de satisfacción y post venta.

## **5.4. INCENTIVOS, POLÍTICA RETRIBUTIVA Y FORMACIÓN**

Nuestra organización, al ser una asociación juvenil de estudiantes y, por tanto, ser una empresa sin ánimo de lucro, no cabe la posibilidad de repartir beneficios entre los socios a cierre de año. Si bien es cierto que dentro de nuestros estatutos se especifican dos posibilidades de reparto de beneficio:

- destinar todo o parte del beneficio a fines sociales
- destinar todo o parte del beneficio a becas retributivas de estudios a los miembros de la asociación que la ejecutiva considere merecedores por el trabajo realizado.

En términos de retribución personal, y para lo que este proyecto nació en su día, cabe destacar los conocimientos que adquieren los miembros de la asociación que desempeñan papeles dentro de la estructura organizativa de la empresa, ligados a los conocimientos que adquieren en su grado universitario, lo que les hace ser unos estudiantes que en el futuro saldrán con una formación adicional en gestión empresarial, trabajo en equipo, liderazgo, etc.

Además, los estudiantes que realizan los puestos de trabajo de vendedor 1, 2 y 3, serán recompensados con la convalidación de créditos en prácticas de empresa según se estipule en sus informes de prácticas por duración o características de la práctica.



Al ser una empresa pequeña y universitaria, se llevará a cabo una formación continua en la que los miembros de la asociación formarán a los estudiantes en prácticas para que desarrollen las competencias adecuadas para desempeñar con éxito sus funciones de trabajo.

Asimismo, existirá un evento formativo y de captación de nuevos socios por parte de la asociación para así garantizar la continuidad del proyecto en un futuro.

## 6. ANÁLISIS DE BALANCES Y LA VIABILIDAD

Para estudiar la viabilidad de nuestro proyecto necesitamos conocer y estudiar el balance de situación nuestra empresa, así como la cuenta de pérdidas y ganancias de los ejercicios en estudio 2018 y 2019.

Aunque la tienda funciona desde mediados del curso 2016-2017 los dos primeros ejercicios completos en el tráfico habitual son 2018 y 2019, no se incluye el ejercicio de 2020 porque el efecto de la pandemia COVI-19 supondrían un sesgo que arrojaría conclusiones erróneas.



Activo	2019	2018	2019	2018
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	- €	- €	0,0%	0,0%
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE	- €	- €	0,0%	0,0%
II. INMOVILIZADO MATERIAL	- €	- €	0,0%	0,0%
V. INVERSIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	- €	- €	0,0%	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>15.688,16 €</b>	<b>17.143,02 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
I. EXISTENCIAS	10.000,00 €	9.000,00 €	63,7%	52,5%
II. DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR	1.982,34 €	33,88 €	0,0%	0,0%
VI. EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS EQUIVALENTES	3.705,82 €	8.109,14 €	12,6%	0,2%
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>15.688,16 €</b>	<b>17.143,02 €</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Pasivo	2019	2018	2019	2018
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>13.876,76 €</b>	<b>14.154,54 €</b>	<b>88,5%</b>	<b>82,6%</b>
A-1) FONDOS PROPIOS CAPITAL RESERVAS	7.086,65 €	5.283,36 €	45,2%	30,8%
RESERVAS	5.283,36 €	2.167,50 €	33,7%	12,6%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES			0,0%	0,0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1.803,29 €	3.115,86 €	11,5%	18,2%
A-2) SUBVENCIONES	6.790,11 €	8.871,18 €	43,3%	51,7%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
II. DEUDAS A LARGO PLAZO	- €	- €	0,0%	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.811,40 €</b>	<b>2.988,48 €</b>	<b>11,5%</b>	<b>17,4%</b>
II. DEUDAS A CORTO PLAZO			0,0%	0,0%
IV. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	1.811,40 €	2.988,48 €	11,5%	17,4%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>15.688,16 €</b>	<b>17.143,02 €</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Lo primero en lo que nos tenemos que fijar en nuestro balance es que el no hay activo no corrientes por las características antes indicadas, todos sus bienes de inversión son cedidos en precario por la Universidad en base al convenio de colaboración por lo que el análisis se centrara en el aspecto corriente y en el ciclo de explotación.

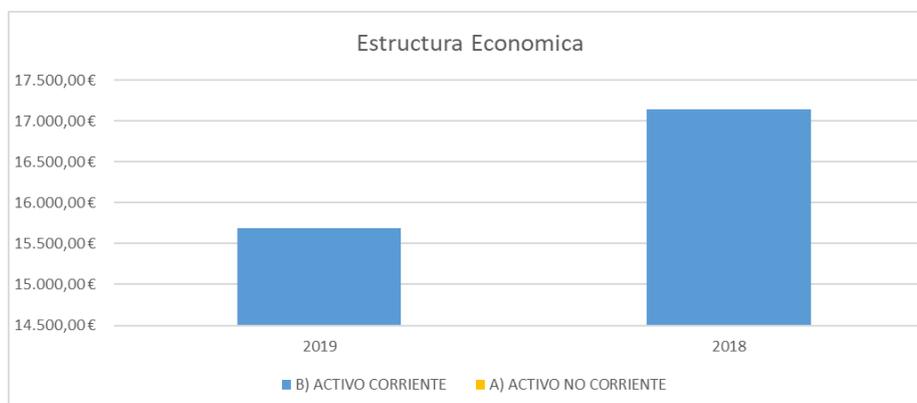
EL patrimonio neto representa el 82,6% y un 88,5% del pasivo total, lo cual indica que nos podemos financiar con nuestros propios recursos en el largo plazo sin tener que recurrir entidades financieras, y para el tráfico habitual es suficiente con los créditos comerciales.

## 6.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA



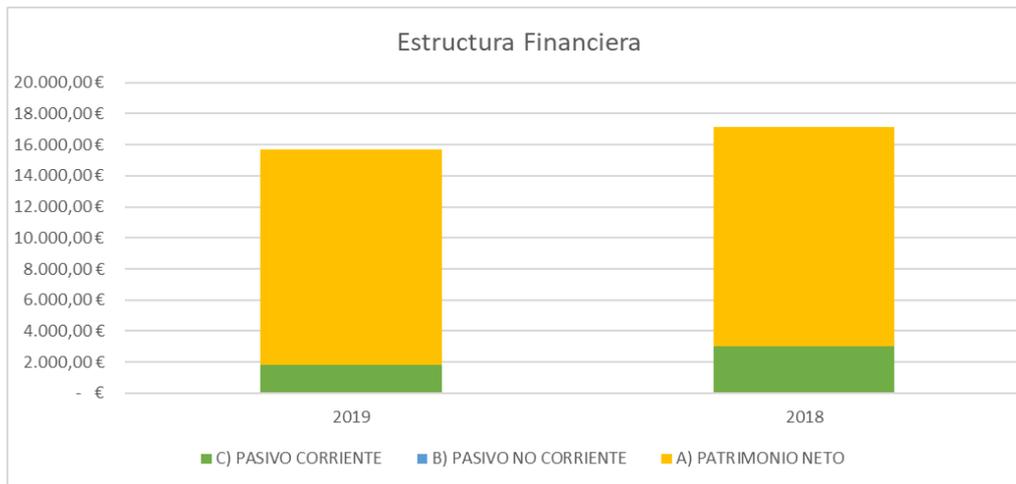
Fuente: elaboración propia

En la siguiente gráfica vemos como la estructura económica de nuestra empresa está formada íntegramente por el activo corriente, como ya explicamos, ya que la empresa no dispone de activos no corrientes. Decimos por tanto que estamos ante una situación atípica, porque la empresa no tiene en carecer de inmovilizados, tanto materiales como inmateriales, esto se debe a que el lugar físico de la tienda se encuentra cedido en precario en virtud del convenio entre la asociación concesionaria del proyecto y la propia Universidad (anexo I).



Fuente: elaboración propia

Continuando con el análisis de nuestro balance y estados financieros vemos como hay un ligero descenso del activo en 2019 con respecto a 2018 y ha cambiado su composición reduciéndose el excesivo activo líquido, aumentado las existencias y el saldo de clientes. Esta composición es más propia de un comercio que la que tenía en 2019 lo que indica que el proyecto entra en una normalidad en su ciclo económico.



Fuente: elaboración propia

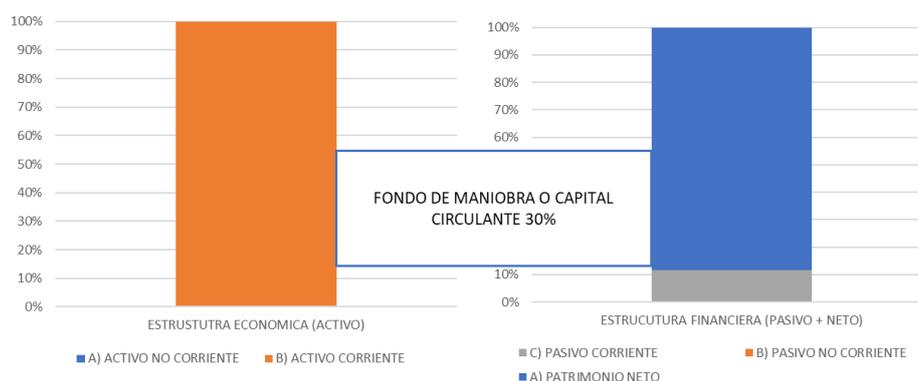
Destaca que la empresa tenga un patrimonio neto con un peso en el total del balance por encima de su pasivo, esto se debe a que el proyecto como se ha configurado a través de una asociación sin ánimo de lucro no puede repartir beneficio por prohibición legal y hace casi inaccesible el acceso a la financiación ajena por lo tanto el proyecto se ha financiado en el largo plazo con las subvenciones y los beneficios obtenidos y en el corto plazo con los créditos comerciales.

Respecto al fondo de maniobra nos ayudara a analizar si tenemos una correcta estructura financiera que permita evitar tensiones por falta de liquidez futuras.

Para su cálculo:

Fondo de maniobra= Activo corriente –Pasivo corriente

Fondo de maniobra= (Patrimonio neto +Pasivo no corriente) –Activo no corriente



Fuente: elaboración propia

En presente caso, calculando el fondo de maniobra observamos que es positivo, por tanto, nuestra empresa será capaz de hacer frente a sus compromisos con terceros a corto plazo y no tendrá tensiones financieras, el activo corriente es financiado no solo con pasivo no corriente sino parte de él con recursos permanentes.



La importancia que tiene que nuestro Activo Corriente sea mayor que el Pasivo Corriente. Esto quiere decir que nuestra empresa no tiene problemas de liquidez a corto plazo.

## 6.2. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADO

Analizado el balance de situación, pasamos a analizar nuestra cuenta de pérdidas y ganancias.

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	2019	2018
1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	10.405,34 €	20.234,09 €
4. APROVISIONAMIENTOS	- 9.318,47 €	- 18.417,37 €
5. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	- €	3,61 €
6. GASTOS DE PERSONAL	- €	
7. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	- 763,55 €	- 1.712,67 €
8. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	- €	
9. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES	2.081,07 €	4.046,82 €
11. DETERIORO Y RTDO POR ENAJENACIONES DEL INMOVILIZADO	- €	
12. OTROS RESULTADOS	- €	
A) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)	2.404,39 €	4.154,48 €
13. INGRESOS FINANCIEROS	- €	
14. GASTOS FINANCIEROS	- €	
B) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17+18)	- €	- €
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	2.404,39 €	4.154,48 €
19. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	- 601,10 €	- 1.038,62 €
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+19)	1.803,29 €	3.115,86 €

En nuestro caso es atípico ya que no disponemos de gastos de personal, otros ingresos o gastos de explotación que en cualquier empresa se darían. Por eso hablamos siempre de que estamos ante una empresa atípica, ya que no hay gastos en alquileres, ni sueldos y salarios, ni mantenimiento.

Es importante analizar la cuenta de pérdidas y ganancias de la siguiente forma:

Primero analizamos las ventas, llamadas Importe Neto de la Cifra de Negocios. Como se observa en la siguiente tabla, en el año 2018 las ventas fueron de 20.234,09€ frente a los 10.405,34€ del ejercicio de 2019. Esto nos muestra un descenso de nuestras ventas a la mitad, lo que supone un decrecimiento de nuestra empresa que podría afectar a su rentabilidad.

Analizando esta partida con más profundidad vemos como en el año 2018 si a las ventas les restamos los 18.417,37€ de aprovisionamiento menos los 1.712,67€ de otros gastos de explotación y sumamos los ingresos de explotación que fueron 3,61€, nos daría un resultado de 107,66€. Si analizamos el año 2019, vemos que con unas ventas de 10.405,34€, si les restamos los aprovisionamientos 9.318,47€ y los gastos de explotación 763,55€ nos da un resultado de 323,32€.

Estos datos nos indican que, si nuestra empresa no tuviese la imputación de subvenciones anual, estaríamos ofreciendo un resultado muy escaso, que nos daría poco margen de maniobra y ocupar una posición de riesgo económico.

Para entender el ciclo económico del proyecto hemos reclasificado la cuenta de pérdidas y ganancias en su formato analítico.

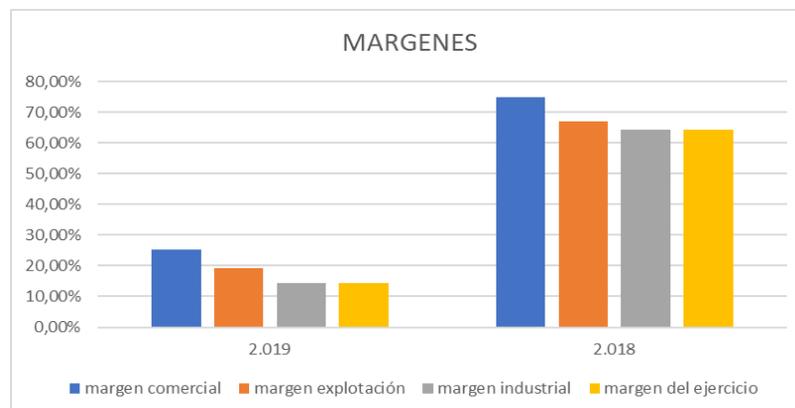
CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS ANALÍTICA	2019	2018	2019	2018
+ Ventas netas	10.405,34 €	20.234,09 €	100,00%	100,00%
+ Prestación de servicios	- €	- €	0,00%	0,00%
+ Otros ingresos	- €	3,61 €	0,00%	0,02%
+ Subvenciones transferidas a resultado	2.081,07 €	1.712,67 €	20,00%	8,46%
<b>Valor de la producción</b>	<b>12.486,41 €</b>	<b>21.950,37 €</b>	<b>120,00%</b>	<b>108,48%</b>
- Compras netas	- 10.318,47 €	- 11.760,24 €	-99,17%	-58,12%
+/- Variación de existencias	1.000,00 €	6.680,00 €	9,61%	33,01%
- Gastos externos y de explotación	- 763,55 €	- 1.712,67 €	-7,34%	-8,46%
<b>Valor añadido de la empresa</b>	<b>2.404,39 €</b>	<b>15.157,46 €</b>	<b>23,11%</b>	<b>74,91%</b>
- Otros gastos	- €	- €	0,00%	0,00%
+ Otros ingresos gestion	- €	- €	0,00%	0,00%
- Gastos de personal	- €	- €	0,00%	0,00%
<b>Resultado bruto de explotación</b>	<b>2.404,39 €</b>	<b>15.157,46 €</b>	<b>23,11%</b>	<b>74,91%</b>
- Dotc. Amortizaciones	- €	- €	0,00%	0,00%
- Dotc. Fondo reversión	- €	- €	0,00%	0,00%
- Dotc. Insolvencias	- €	- €	0,00%	0,00%
<b>Resultado neto de explotación</b>	<b>2.404,39 €</b>	<b>15.157,46 €</b>	<b>23,11%</b>	<b>74,91%</b>
+ Ingresos financieros	- €	- €	0,00%	0,00%
- Gastos financieros	- €	- €	0,00%	0,00%
<b>Resultados de las actividades ordinarias</b>	<b>2.404,39 €</b>	<b>15.157,46 €</b>	<b>23,11%</b>	<b>74,91%</b>
+ Beneficios extraordinarios	- €	- €	0,00%	0,00%
- Gastos extraordinarios	- €	- €	0,00%	0,00%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>2.404,39 €</b>	<b>15.157,46 €</b>	<b>23,11%</b>	<b>74,91%</b>
- Impuesto sobre sociedades	- 601,10 €	- 1.038,62 €	-5,78%	-5,13%
<b>Resultado final</b>	<b>1.803,29 €</b>	<b>14.118,84 €</b>	<b>17,33%</b>	<b>69,78%</b>

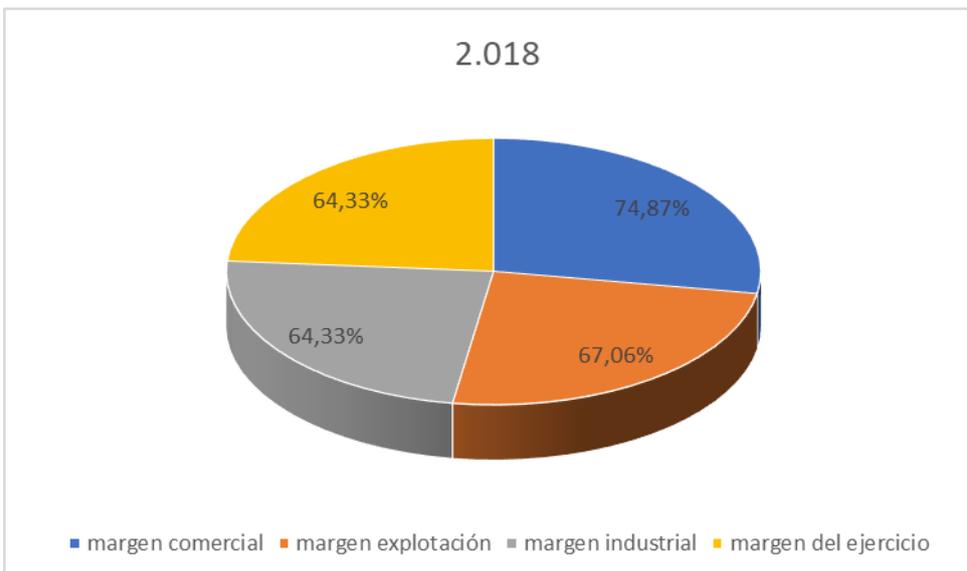
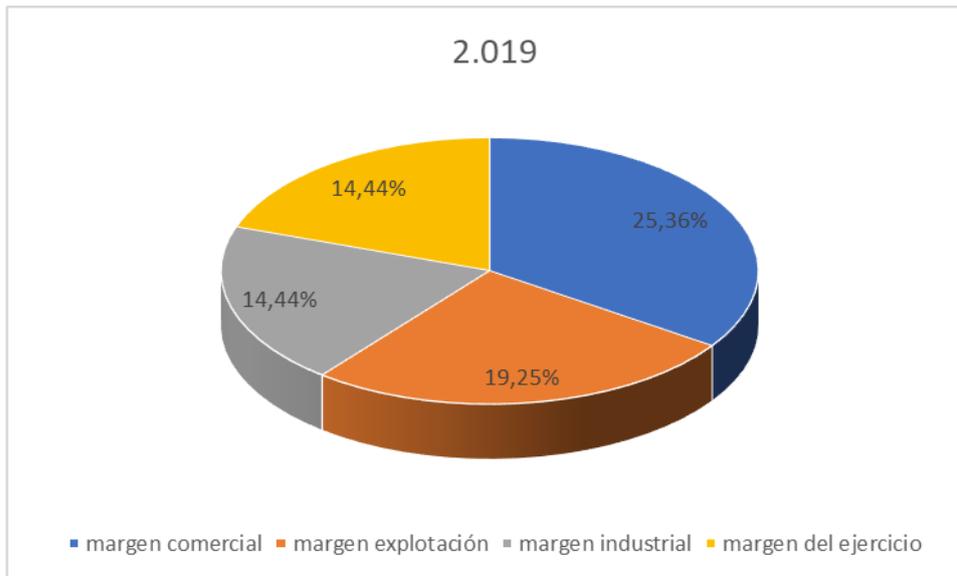
Observamos de forma mas clara con esta reclasificación de la cuenta de resultados cómo la actividad comercial de la empresa viene desvirtuada por la aplicación de subvenciones procedentes de la compra inicial de mercaderías que pago la UPCT, vemos que la cuenta de resultados no podría soportar los costes fijos mínimos para un comercio de sus características. Viendo el valor añadido es muy escaso y sólo justificable en un proyecto como se actual que tiene un componente social más que mercantil.

Esta reclasificación de la cuenta de resultados nos permite identificar mejor la estructura de costes fijo y de variables, incluso nos aproxima a conocer la estructura de costes directos e indirectos en un caso como el presente del que no se dispone de una contabilidad analítica.

	2019	2018
<b>INGRESOS</b>	<b>12.486,41 €</b>	<b>21.947,76 €</b>
<b>COSTES VARIABLES DIRECTOS</b>	<b>9.319,57 €</b>	<b>5.516,25 €</b>
<b>COSTES VARIABLES INDIRECTOS</b>	<b>763,55 €</b>	<b>1.712,67 €</b>
<b>COSTES FIJOS DIRECTOS</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>COSTES FIJOS INDIRECTOS</b>	<b>600,00 €</b>	<b>600,00 €</b>
<b>RESULTADOS AJENOS EXPLOTACION (ATIPICOS)</b>	<b>1.803,29 €</b>	<b>14.118,84 €</b>
	<b>2.019</b>	<b>2.018</b>
<i><b>margen comercial</b></i>	<i>25,36%</i>	<i>74,87%</i>
<i><b>margen explotación</b></i>	<i>19,25%</i>	<i>67,06%</i>
<i><b>margen industrial</b></i>	<i>14,44%</i>	<i>64,33%</i>
<i><b>margen del ejercicio</b></i>	<i>14,44%</i>	<i>64,33%</i>

Como ya se ha mencionado el margen comercial es insuficiente para un comercio que sólo se soporta por los escasos costes fijos. Esto nos manifiesta que el modelo actual sólo será viable mientras la Universidad apueste por mantenerlos cediendo espacios, recursos e incluso subvencionando pérdidas porque el objetivo del proyecto no es más maximización de beneficios sino difundir su imagen corporativa y dotar de espacio de prácticas a alumnos. Elemento que no elimina la necesidad del que el proyecto en la medida de lo posible sea autofinanciable.





### 6.3. ANALIZAR LAS PRINCIPALES RATIOS

Los ratios se analizaron sin compararlos con el sector porque carece de sentido por la situación sui géneris del proyecto alejado del modelo de su sector careciendo de costes en recursos humano y sin casi costes fijos. No obstante, por tener una referencia de por donde se sitúa el sector se ha incluido el dato del sector aportados por el informe económico financiero del panel empresarial del Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Anexo II <https://www.institutofomentomurcia.es/web/portal/informes-economicos-financieros>

Anexo III Formulación del cálculo de ratios que utiliza el INFO y se utilizan en el presente estudio.  
<https://www.institutofomentomurcia.es/documents/20147/178581/Ayuda+Informe+Econ%c3%b3mico-Financiero.pdf/354674ba-edcd-b6a7-c5d6-7d4e2c783c90>

siendo la mediana del último año disponible, se anexa el informe completo para el código de actividad económica CNAE93 CNAE 477: Comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados empresas de 1 a 10 trabajadores.

<b>Estructura financiera</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Pasivo circulante s/ total recursos ajenos</b>	100,00%	100,00%
<b>Pasivo fijo s/ total recursos ajenos</b>	0,00%	0,00%
<b>Recursos propios s/ total</b>	88,45%	82,57%
<b>Recursos ajenos s/ total</b>	11,55%	17,43%
<b>Recursos ajenos (c/p) s/ total</b>	0,00%	0,00%
<b>Recursos ajenos (l/p) s/ total</b>	11,55%	17,43%

En los ratios que nos muestra la estructura financiera de nuestra empresa vemos como la Calidad de la Deuda es alta (100%), lo cual indica que toda nuestra deuda es a corto plazo.

<b>Posición de liquidez</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>SECTOR 2018</b>
<b>Liquidez a Corto Plazo</b>	314,02%	272,48%	86,80%
<b>Liquidez a Medio Plazo</b>	866,08%	573,64%	177,80%
<b>Garantía a Largo Plazo</b>	866,08%	573,64%	174,50%

Respecto a la posición de liquidez de la empresa, hemos calculado los ratios de liquidez a corto y medio plazo, y el ratio de garantía a largo plazo.

La liquidez a corto plazo define la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes (excepto las existencias). Como vemos nuestros resultados son de 272,48% y de 314,02% respectivamente, lo cual nos muestra que estamos en un estado de liquidez a corto plazo favorable.

La liquidez a medio plazo nos indica la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus deudas a medio plazo con sus activos corrientes (incluidas las existencias). Como observamos, los resultados son de 573,64% y 866,08% respectivamente. Esta ratio nos sale elevado debido a que nuestro activo corriente es mucho mayor que nuestro pasivo corriente, ya que nuestra empresa apenas tiene deudas.

La garantía a largo plazo establece la garantía que ofrece nuestra empresa a largo plazo frente a terceros.

Los datos son idénticos a la liquidez a medio plazo, ya que nuestra empresa carece de pasivos no corrientes, por tanto, no existen deudas a largo plazo.



Equilibrio Financiero	2019	2018	SECTOR 2018
Capital Circulante (miles de €)	13.876,76 €	14.154,54 €	n.d.
Capital Circulante sobre Activo	88,45%	82,57%	32,70%

Para poder desarrollar nuestra actividad con estabilidad, la empresa debe alcanzar un equilibrio entre la Estructura Económica (ACTIVO) y la Estructura Financiera (PASIVO Y NETO)

Este Equilibrio financiero se mide a través del Capital Circulante (AC – PC) y debe compararse con el equilibrio económico, determinando el porcentaje que representa el Capital Circulante sobre el activo.

En nuestro caso vemos que los resultados son de un 82,57% y 88,45%, lo que nos indica que gran parte de nuestro activo corriente está siendo financiado con recursos permanentes, ya sean propios o ajenos. En nuestro caso son recursos propios (Patrimonio Neto).

Endeudamiento	2019	2018	SECTOR 2018
Autonomía Financiera	88,45%	82,57%	42,70%
Recursos Permanentes	88,45%	82,57%	62,10%
Capacidad Devolución de la Deuda	99,55%	104,26%	7,30%
Coste Medio de los Recursos Ajenos	0,00%	0,00%	0,70%
Carga Financiera	0,00%	0,00%	0,30%
Tipo medio interés de la financiación ajena	#iDIV/0!	#iDIV/0!	n.d.

El nivel de endeudamiento de nuestra empresa indica el porcentaje que supone el total de nuestros recursos ajenos respecto de nuestros recursos propios.

Analizando el ratio de Autonomía Financiera, que define la representatividad que tiene el PN sobre el total de la Estructura Financiera (PC+PNC+PN). Constituye el grado de capitalización de la empresa.

En nuestros datos observamos que salen unos resultados de 82,57% y 88,45% respectivamente, muy por encima de los de sector que se sitúa en el 42,70%. Esto nos indica que nuestra empresa tiene una gran autonomía financiera, es decir, la empresa está más capitalizada y menos endeudada.

Los Recursos Permanentes define la estabilidad financiera que tiene la empresa. En este caso nuestros resultados muestran unos porcentajes de 82,57% y 88,45%, que indican que nuestra mayor parte de recursos provienen de nuestro PN.

La Capacidad de Devolución de Deudas resulta un excelente indicador de la posición de riesgo de una empresa. Mide la capacidad de la empresa para hacer frente al total de sus deudas con los recursos (beneficios y amortizaciones) que ella misma es capaz de generar.

Nuestros resultados en este caso son muy positivos, ya que tienen un resultado de 104,26% y 99,55%, frente a un 7,30% que marca el sector, lo que nos indica que nuestra capacidad de devolución de deuda es mucho mayor a la del sector y que por tanto no estamos en una posición de riesgo.

Coste Medio de Recursos Ajenos y Carga Financiera no tenemos ya que nuestra empresa no tiene deudas financieras.

<b>Estructura económica</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Tesorería sobre activo circulante</b>	23,62%	47,30%
<b>Activo circulante sobre activo total</b>	100,00%	100,00%
<b>Activo fijo sobre activo total</b>	0,00%	0,00%

La tesorería sobre el activo circulante representa la parte del efectivo líquido sobre nuestro activo corriente. Vemos como nuestros resultados son adecuados. No habrá tensiones económicas en el corto plazo. Si este porcentaje se mantiene en el tiempo habrá que ver qué hacer con la tesorería ociosa.

El porcentaje del Activo Circulante sobre nuestro activo total supone siempre el 100% ya que nuestra empresa no dispone de Activo No Corriente en su balance, por tanto, el Activo Fijo sobre el Activo Total es siempre 0%.

<b>Tasas de crecimiento</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>De los Ingresos de la Explotación</b>	-48,58%	
<b>Del Valor Añadido Bruto</b>	200,32%	
<b>De la Generación de Recursos</b>	-42,13%	
<b>Del Valor del Inmovilizado</b>	#¡DIV/0!	

La Tasa de Crecimiento de los Ingresos de Explotación es negativa, lo que indica que nuestros ingresos por la explotación han disminuido un 48,58% respecto al año anterior. Esto se debe sobre todo a la caída en las ventas que sufrió nuestra empresa en el año 2019.

El Valor Añadido Bruto se obtiene de la siguiente forma: (INCN +Otros ingresos de explotación) – (Aprovisionamiento + gastos de personal + otros gastos de explotación).

<b>Productividad</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>SECTOR 2018</b>
<b>Valor Añadido Bruto (€)</b>	323,32 €	107,66 €	0,28 €
<b>Valor Añadido Bruto sobre Ventas</b>	3,11%	0,53%	1,27%
<b>Valor Añadido Bruto sobre Gastos del Personal (€)</b>	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
<b>Valor Añadido Bruto sobre Empleo (€)</b>	107,77 €	35,89 €	28.904,00 €

Con este ratios podemos observar el valor añadido que aporta la actividad e la empresa dejando fuera atípicos como los beneficios por enajenación de inmovilizado, imputación de subvenciones, etc.

Observamos que el valor añadido bruto es demasiado bajo colocando a la tienda en riesgo de pérdidas.

No tiene sentido con respecto al gasto de personal puesto que no hay gasto de personal, pero si respecto al numero de trabajadores, en los ejercicios 2018 y 2019 de media 3, no indica lo que aporta cada trabajador muy por debajo del cualquier coste por trabajador.

Rentabilidad	2019	2018	SECTOR 2018
Rentabilidad Económica	11,49%	18,18%	4,60%
Rotación del Activo	66,33%	118,05%	1,25%
Margen de Explotación	23,11%	20,53%	3,80%
Recursos Generados sobre Ventas	17,33%	15,40%	3,40%
Rentabilidad Financiera	13,00%	22,01%	6,90%

La rentabilidad económica arroja un buen resultado, pero no es relevante puesto que la empresa carece de inversiones, si utilizásemos otra formulación del cálculo más ajustada en vez de dividir los resultados de explotación entre el activo total se hace sobre los bienes de inversiones productivas.

De la rentabilidad económica se calculará los dos elementos que la forma: rotación margen para entender que elemento contribuye a ella con mayor intensidad.

En este caso, ventas se refiere a las ventas netas y activos se refiere al valor total de los activos que aparecen en el balance de la empresa. La rotación de activos expresa el número de veces que el activo genera ventas.

Se observa como del 209 al 2018 a disminuido la aportación de la rotación y aumentado el margen esto se debió a un ajuste en los márgenes comerciales ya que los que venía manteniendo y que habían sido indicados desde rectorado al origen del proyecto para la tienda desde su origen eran inviable y rozaba el *dumping*, es decir vender por debajo de los costes.

Margen sobre ventas, es el margen bruto medio que se obtiene sobre las ventas. Al ser bruto, no incluye impuestos ni costes financieros, indicando el margen real de la actividad, ya que los impuestos y los costes financieros no derivan de ella.

El Margen de Explotación se calcula: Margen de Explotación= Resultado de Explotación / Ingresos de Explotación



En nuestra empresa los resultados son de 20,53% y 23,11%, lo cual muestra una tendencia clara y un margen de explotación elevado.

La Rentabilidad Financiera es el rendimiento que obtiene el capital aportado por los inversores en función del beneficio neto obtenido en el ejercicio. Mide la remuneración a los propietarios de la empresa. Cuanto más alto sea, mayores serán los beneficios obtenidos por los inversores.

Se obtiene: Rentabilidad financiera = Resultado del ejercicio / Fondos propios

Los resultados de la empresa indican una rentabilidad financiera del 22,01% y 13% respectivamente, por lo que estaríamos hablando de posición favorable en ambos casos. Resulta poco relevante pues estamos ante un negocio sin propietarios en términos empresariales.

El proyecto según estos datos no estaría mostrando un nivel de ventas que mostrase una viabilidad económica de futuro. Las ventas de la empresa deberían situarse siempre por encima de 20.000€ para no tener que depender de subvenciones. Por lo tanto, estaríamos hablando de que una viabilidad del proyecto económicamente es suficiente pero muy escasa, teniendo un margen de error muy pequeño que nos estaría llevando a resultados del ejercicio negativos.

Aunque nosotros no nos centramos tanto en la viabilidad económica, sino en la viabilidad del proyecto, que se sustenta en cumplir principalmente con los objetivos marcados por la empresa, junto con la UPCT.

La empresa tiene como sus objetivos principales la publicidad gratuita a la marca UPCT, el refuerzo de la imagen corporativa de la universidad, la realización dentro de la empresa de prácticas para estudiantes y el formar dentro de la propia empresa a estudiantes de ADE en particular y Turismo e ingenierías en general que adquieran los conocimientos de gestión empresarial con este proyecto piloto.

Por esto pensamos que para que no se den las circunstancias de desajuste, la UPCT debería tener una partida asignada anualmente como apuesta firme por el proyecto propio, sufragando de esta manera en parte todos los beneficios que le aporta la UPCT SHOP a la universidad como institución. Esta aportación traería consigo un servicio de *merchandising* a la institución como contraprestación para ciertos eventos donde la Universidad necesitase material de promoción como ferias o eventos sociales.

Como ejemplo podemos comentar la situación que existe en Cartagena, también enfocada al sector turístico, como es la empresa Puerto de Culturas S.L.<sup>3</sup>, empresa

<sup>3</sup> [https://puertodeculturas.cartagena.es/portal\\_transparencia.asp](https://puertodeculturas.cartagena.es/portal_transparencia.asp)

donde el Ayuntamiento de Cartagena hace aportaciones de socios para compensar pérdidas para su mantenimiento ya que por sí sola no es viable y aunque este revestida de sociedad mercantil su objetivo principal no es el beneficio sino el mantenimiento del patrimonio arqueológico de la ciudad y el fomento turístico.

En este caso el Ayuntamiento lo hace por todo lo que genera de riqueza esta empresa a la ciudad, ya que es la gestora de todos los yacimientos y museos arqueológicos, lo cual atrae a un sector muy fuerte del turismo y que mueve mucho el comercio en Cartagena.

Con este ejemplo queremos comparar la situación de la UPCT SHOP, que, dentro de la universidad, cumple con el objetivo de difundir la imagen corporativa de la universidad por todo el mundo a través de las ventas a clientes, es decir su objetivo no es la maximización de beneficios sino cumplir los tres objetivos ya expuestos por lo tanto se necesita por parte de la Universidad de una apuesta más clara y firme.

## 7. CONCLUSIONES

Como conclusiones creemos necesario un estudio detallado de los costes, comparando con varios proveedores un mismo producto y estudiando más a fondo el mercado con tal de conseguir siempre productos de calidad a un buen precio.

Al hilo de esto, pensamos que se deberían estudiar nuestros productos y comparar los precios con los de otras empresas que se dediquen a lo mismo que nosotros y ampliar los márgenes de beneficio, ya que creemos que con los márgenes tan bajos como tenemos ahora mismo, es muy difícil que la empresa sea rentable o que pueda reinvertir beneficios en ampliar la gama de productos disponibles. Al hilo de esto, y centrándonos en una comparativa con la universidad privada de la Región de Murcia, creemos que la Universidad podría llegar a algún acuerdo con una gran marca de ropa deportiva que le suministrase ropa de marca, garantizando la calidad, a un buen precio y ofreciendo de esta manera en la tienda oficial ropa de alta gama y pudiendo así situarnos en una posición idónea para competir en el mercado, sobre todo en el de textil universitario deportivo.

La realización de la tienda online también es una de nuestras recomendaciones necesarias, creyendo que la propia universidad, a través de las áreas de conocimiento que tienen los estudiantes del grado de Telecomunicaciones, pudiesen colaborar en la puesta en marcha de dicha tienda online y favorecer así la colaboración de más estudiantado emprendedor en este proyecto.



Una mayor visibilidad de la UPCT SHOP dentro de la comunidad universitaria también debe estar dentro de los objetivos a llevar a cabo. Creemos que se puede hacer un mayor esfuerzo en comunicación, utilizando los canales propios de la institución tales como su página web, el correo interno o cartelera en los diferentes campus.

Es importante que la UPCT apueste porque la explotación y difusión de la imagen corporativa de la universidad vaya de la mano de este proyecto, ya que de esta manera se le daría mayor impulso y se le reconocería la labor principal que tiene que es la de explotar la marca UPCT a través de productos de *merchandising*.

Queremos que el presente trabajo marque una hoja de ruta para los próximos años en los que la UPCT y la AJEEC sean baluartes del proyecto UPCT SHOP conjuntamente y que fructifique la simbiosis entre ambas entidades para favorecer los objetivos principales del proyecto.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Acciones y Valores. (2020). Olid, Análisis fundamental de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Obtenido de <https://accionesyvalores.es/cuenta-de-perdidas-y-ganancias-analisis-fundamental/>

Ana Trenza. (2020) Ana Trenza, Análisis PESTEL. Obtenido de <https://anatreza.com/analisis-pestel/>

Ana Trenza. (2020) Ana Trenza, Misión, Visión y Valores. Obtenido de <https://anatreza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>

Ana Trenza. (2020) Ana Trenza, Gráfico análisis PESTEL. Obtenido de <https://anatreza.com/analisis-pestel/>

Clasificación Recursos (Dirección Estratégica UOC)  
[http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_3.html#w26aac11c13](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html#w26aac11c13)

Debitoor, Rotación de Activos. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/rotacion-de-activos>

Dircomfidencial. (2016). Diccionario de Marketing, 5 Fuerzas de Porter. Obtenido de <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

Emprendepyme. (2019). Pau Siternas, Análisis de un Balance de Situación. Obtenido de [https://www.emprendepyme.net/como-analizar-un-balance-de-situacion-paso-a-paso.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20del%20balance%20de,neto%20%2B%20pasivo%20no%20corriente\).](https://www.emprendepyme.net/como-analizar-un-balance-de-situacion-paso-a-paso.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20del%20balance%20de,neto%20%2B%20pasivo%20no%20corriente).)

Economipedia. (2012). Víctor Velayos Morales, Apalancamiento Financiero. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/apalancamiento-financiero.html>

Economipedia. (2016). Javier Samper Arias, Activo Corriente. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/activo-corriente.html>

Jorge Chereguini Portela (2018) Jorge Chereguini Portela, Un análisis del modelo "junior empresa" como alternativa de emprendimiento universitario. Obtenido de <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/6816/tfg-che-ana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Pascual Parada. (2013) Pascual Parada, Análisis PESTEL. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Roberto Espinosa. (2013). Roberto Espinosa, Análisis DAFO. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



**CONVENIO ESPECÍFICO DE COLABORACIÓN ENTRE LA  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA Y LA  
ASOCIACIÓN JUVENIL DE ESTUDIANTES EMPRENDEDORES  
DE CARTAGENA PARA LA GESTIÓN DE LA TIENDA DE  
PRODUCTOS OFICIALES DE MERCHANDISING DE LA  
UNIVERSIDAD**





II.- Que la Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena (en lo sucesivo “la Asociación”) tiene como fines, entre otros, apoyar las iniciativas de los jóvenes universitarios hacia una experiencia de ámbito empresarial real, al introducirles como gestores de su propia empresa, encuadrándose dentro de dicha iniciativa la posibilidad de desarrollar actividades relacionadas con los estudios que cursan.

III.- Que ambas partes se encuentran interesadas en suscribir un acuerdo que regule la colaboración entre las dos entidades, que a partir de ahora se denominará Convenio Específico de Colaboración, para potenciar la promoción de la imagen institucional de la Universidad, y mejorar la formación de los estudiantes mediante el desarrollo de actividades de carácter profesional. Así mismo, las partes intervinientes lo someten a las siguientes

## CLÁUSULAS

### **PRIMERA: OBJETO DEL CONVENIO.**

El objeto de este Convenio es establecer las condiciones para la gestión de la tienda oficial de productos de merchandising de la UPCT y la venta de productos del catálogo, previamente acordado por las partes, a través de la página web de la tienda o en las instalaciones de la Universidad que se acuerden, entre las que estará el punto central de venta situado en la planta baja, ala Oeste, del edificio sede de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la UPCT (en adelante FCCE), con la doble finalidad de potenciar la difusión de la imagen institucional de la UPCT, y promover la formación académica de sus estudiantes mediante el desarrollo práctico de proyectos empresariales.

### **SEGUNDA: COMPROMISOS ADQUIRIDOS.**

Para la realización de las actuaciones objeto del presente Convenio, ambas partes asumen los siguientes compromisos:

- La UPCT pondrá a disposición de la Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena las instalaciones y el equipamiento necesario para el desarrollo de la actividad objeto del presente convenio. El espacio puesto a disposición para el desarrollo de la actividad es propiedad de la Universidad y únicamente se permite el uso para el desarrollo de la misma. El Vicerrectorado competente en materia de infraestructuras asumirá el mantenimiento y la renovación del equipamiento. Así mismo dotará a la tienda con los productos de merchandising que se consideren necesarios para el inicio de la actividad.
- Los precios de los productos oficiales de la tienda, así como las referencias a comercializar, serán fijados por el Vicerrectorado competente.
- La Universidad Politécnica de Cartagena pondrá a disposición de la Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena la aplicación web de la tienda online, siendo el Centro de Producción de Contenidos Digitales de la



UPCT el responsable de su mantenimiento, y de efectuar las modificaciones que se consideren oportunas, por acuerdo de ambas partes y para su mejor gestión.

- La gestión de la tienda oficial contará con el adecuado asesoramiento profesional. Por un lado contará con la tutela profesional en la gestión de empresas y cumplimiento de las obligaciones legales, registrales y rendición de cuentas a cargo de la empresa externa o asociación que proponga el Decanato, y con el visto bueno del Vicerrectorado competente en materia de planificación económica. Si de esta actividad de tutela o asesoramiento se derivasen gastos, estos serán asumidos por la Asociación encargada de la gestión de la tienda.
- Los estudiantes que presten sus servicios, o colaboren en la Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena, lo harán mediante un convenio de prácticas en empresas gestionado a través del COIE, y serán preferentemente estudiantes de la FCCE. Estas prácticas podrán ser curriculares o extracurriculares, y de acuerdo con la normativa de la UPCT en esta materia, pudiendo ser remuneradas, en cuyo caso la Asociación deberá dar de alta a los estudiantes en formación en la Seguridad Social.
- La Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena gestionará los ingresos por ventas, teniendo que reembolsar a la UPCT el coste de los productos que ésta haya adquirido a la empresa suministradora, mientras esté en vigor el contrato establecido entre la UPCT y dicha empresa suministradora o se agote el stock inicial de productos comprometido en dicho contrato. Este reembolso se realizará de acuerdo con las condiciones que se establezcan por la Comisión de Seguimiento. Por acuerdo de ambas partes, y a propuesta del Vicerrectorado competente en materia de planificación económica, se podrá prorrogar este modelo de funcionamiento hasta que esté asegurada la viabilidad económica de la gestión de la tienda. Alternativamente la Asociación podrá adquirir directamente los productos a comercializar a la empresa distribuidora conforme se vaya agotando el stock de cada uno de los productos del pedido inicial, en las condiciones que acuerden la Asociación y la empresa suministradoras, con el visto bueno de la Universidad. Aquellos otros productos para los que no se agote el stock inicial la Universidad asumirá su coste sin repercutirlo a la Asociación, y será de aplicación las condiciones de contrato establecidas entre la UPCT y la empresa suministradora.

El Decanato de la FCCE supervisará la gestión y tutelaré académicamente las prácticas en empresas. Para ello verificará:

- El cumplimiento de objetivos marcados.
- Presupuesto anual, posición financiera y arqueo de caja.
- Rendición de cuentas y obligaciones legales y registrales.



- Establecimiento del horario y calendario de apertura de la tienda, que deberá ser suficientemente flexible para adaptarse a las necesidades puntuales que pueda tener la UPCT con motivo de la organización de eventos.
- Establecimiento de las cuantías de becas o prácticas en empresas y fondo social.

La Asociación se compromete a responsabilizarse de:

- la comercialización de los productos del catálogo previamente acordado,
- la gestión diaria de la tienda,
- la gestión de la tienda online de acuerdo con las condiciones establecidas en el contrato firmado por la Universidad con la empresa suministradora, que se encarga también de la distribución de los pedidos realizados a través de la tienda online. El coste de distribución se repercutirá de forma directa y automática sobre el precio de compra de los productos,
- la gestión de la tesorería,
- la gestión de la tienda y del inventario a través de la aplicación web de la tienda online,
- el cumplimiento del Plan de Empresa, planteando objetivos anuales,
- responsabilizarse de cubrir las plazas necesarias para su funcionamiento de acuerdo con el curso académico mediante convenios de prácticas gestionados por el COIE, y
- distribuir parte de los excedentes a becas y fines sociales.

### **TERCERA: COMISIÓN MIXTA DE SEGUIMIENTO.**

Ambas partes, de común acuerdo, constituirán una Comisión Mixta de Seguimiento, compuesta por 4 miembros designados por los órganos rectores de ambas partes en representación de las mismas en régimen de paridad. Por parte de la UPCT, formarán parte de dicha Comisión de Seguimiento al Vicerrector con competencias en infraestructuras o persona en quien delegue, y el Vicerrector con competencias en planificación económica o persona en quien delegue. Por parte de la Asociación, su presidente o persona en quien delegue y un miembro más de dicha Asociación. Será también miembro de la Comisión de Seguimiento, el Decano o persona en quien delegue.

Dicha Comisión tendrá como funciones la programación, potenciación, seguimiento y evaluación de las acciones derivadas del presente convenio, la aprobación de las



modificaciones del catálogo de productos a comercializar, la propuesta de colaboración en acciones de interés para ambas partes, como el diseño y comercialización de productos especialmente diseñados para eventos, etc., y elevará informes y propuestas a los órganos rectores de ambas partes.

La Comisión de Seguimiento, en función de la evolución de la actividad de la tienda, propondrá la cuantía anual que la Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena deberá ingresar a la Universidad en concepto de compensación por la dotación inicial en productos de merchandising.

#### **CUARTA: DENUNCIA.**

El presente Convenio podrá resolverse por denuncia de cualquiera de las partes mediante preaviso comunicado de forma fehaciente a la otra parte con, al menos, tres meses de antelación a la fecha de resolución propuesta.

#### **QUINTA: VIGENCIA.**

El presente Convenio entrará en vigor a partir de la fecha de su firma y tendrá una duración de 1 año, prorrogable de forma automática salvo renuncia de las partes.

#### **SEXTA: RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.**

En el supuesto de controversias o litigios surgidos sobre la interpretación, modificación, resolución o efectos derivados de la aplicación del presente Convenio o de los Convenios Específicos que no hubieran podido solventarse por la Comisión Mixta de Seguimiento, o para el caso de que una de las partes incumpla las obligaciones derivadas del presente Convenio, será competente el Orden Jurisdiccional Contencioso-Administrativo de la ciudad de Cartagena.

#### **SEPTIMA: NOTIFICACIONES.**

Todas las notificaciones de carácter administrativo que cualquiera de las partes deba dirigir a la otra, se efectuarán por escrito y enviarán de forma que se tenga la seguridad de que han llegado a su destino, no pudiendo alegar, en ningún caso, remisión de las comunicaciones que no pueda demostrar que hayan sido efectivamente recibidas por la parte destinataria. Se establecen como domicilio y representante de las Partes a efectos de las notificaciones los siguientes:

Por la Asociación Juvenil de Estudiantes  
Emprendedores de Cartagena

**Contacto:** Antonio Ferrer Giménez

**Dirección:** Calle Real N°3 CP 30201

**Tel.** 968 32 55 68

**e-mail:** ajeect@gmail.com

Por la Universidad Politécnica de Cartagena

**Contacto:** José Pérez García

**Dirección:** Plaza Cronista Isidoro Valverde  
s/n CP 30202

**Tel:** 968 32 57 40

**e-mail:** vicinf@upct.es



Y en prueba de conformidad se suscribe el presente Convenio, por duplicado ejemplar, en el lugar y fecha inicialmente indicados.

POR LA UNIVERSIDAD  
POLITÉCNICA DE CARTAGENA

EL RECTOR

José Antonio Franco Leemhuis

POR LA ASOCIACIÓN JUVENIL DE  
ESTUDIANTES EMPRENDEDORES DE  
CARTAGENA

EL PRESIDENTE

Antonio Ferrer Giménez



**MARÍA DEL CARMEN PASTOR ÁLVAREZ, SECRETARIA GENERAL DE  
LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA, POR MEDIO DEL  
PRESENTE ESCRITO**

**CERTIFICO:**

Que el Consejo de Gobierno aprobó, en su sesión de 8 de febrero de 2016, la creación de nuevas especialidades dentro de las escalas propias del Personal de Administración y Servicios de la Universidad Politécnica de Cartagena, cuya documentación se adjunta.

Se advierte, de acuerdo con el art. 27.2 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, que el Acta del citado Consejo de Gobierno está pendiente de aprobación.

Y para que así conste, a los efectos que sean oportunos, expido el presente certificado en Cartagena el día ocho de febrero de dos mil dieciséis.

2016

2017

2018

### Evolución de las Principales Variables

% Tasa de Variación de los Ingresos de Explotación	4,9	2,9	2,5
% Tasa de Variación del Valor Añadido Bruto	5,2	4,6	4,1
% Tasa de Variación de la Generación de Recursos	3,1	5,3	2,0
% Tasa de Variación del Valor del Inmovilizado	-2,2	-2,5	-2,7
% Tasa de Variación del Valor del Activo	3,2	3,3	2,7

### Posición de Liquidez

% Liquidez a Corto Plazo	91,3	88,2	86,8
% Liquidez a Medio Plazo	161,4	171,9	177,8
% Garantía a Largo Plazo	158,4	164,3	174,5

### Equilibrio Financiero

% Capital Circulante sobre Activo	26,8	30,1	32,7
-----------------------------------	------	------	------

### Nivel de Endeudamiento

% Autonomía Financiera	36,9	39,1	42,7
% Recursos Permanentes	56,3	57,2	62,1
% Capacidad de Devolución de la Deuda	6,3	7,5	7,3
% Coste Medio de los Recursos Ajenos	0,6	0,7	0,7
% Carga Financiera	0,3	0,3	0,3

### Rentabilidad

% Rentabilidad Económica	4,5	4,5	4,6
Rotación del Activo	1,18	1,34	1,25
% Margen de Explotación	3,5	3,5	3,8
% Recursos Generados sobre Ventas	3,4	3,6	3,4
% Rentabilidad Financiera	6,0	7,8	6,9

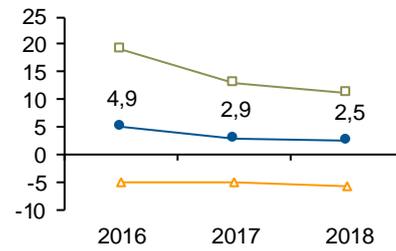
### Productividad

Valor Añadido Bruto sobre Ventas (€)	0,25	0,25	0,28
Valor Añadido Bruto sobre Gastos de Personal (€)	1,27	1,32	1,27
Valor Añadido Bruto sobre Trabajadores (€)	27.634	29.649	28.904

## ● Evolución de las Principales Variables

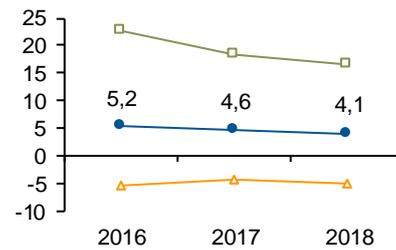
### % Tasa de Variación de Ingresos de Explotación

	2016	2017	2018
mediana	4,9	2,9	2,5
cuartil 25	-5,1	-5,0	-5,7
cuartil 75	19,0	12,9	11,1



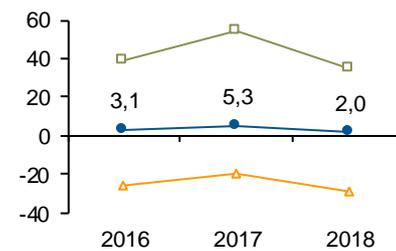
### % Tasa de Variación del Valor Añadido Bruto

	2016	2017	2018
mediana	5,2	4,6	4,1
cuartil 25	-5,6	-4,4	-5,2
cuartil 75	22,6	18,4	16,4



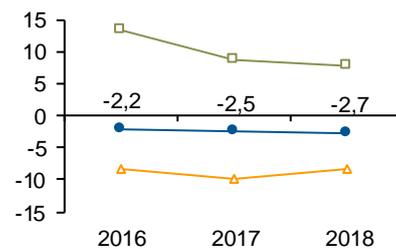
### % Tasa de Variación de la Generación de Recursos

	2016	2017	2018
mediana	3,1	5,3	2,0
cuartil 25	-25,9	-19,9	-29,7
cuartil 75	38,9	54,6	34,8



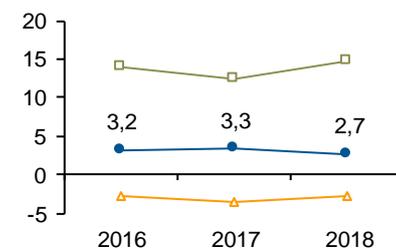
### % Tasa de Variación del Valor del Inmovilizado

	2016	2017	2018
mediana	-2,2	-2,5	-2,7
cuartil 25	-8,4	-9,9	-8,2
cuartil 75	13,3	8,8	7,9



### % Tasa de Variación del Valor del Activo

	2016	2017	2018
mediana	3,2	3,3	2,7
cuartil 25	-2,8	-3,5	-2,8
cuartil 75	14,0	12,3	14,7

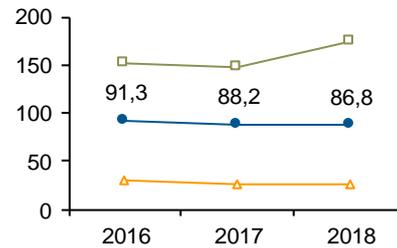


—△— cuartil 25 —●— mediana —□— cuartil 75

## ● Posición de Liquidez

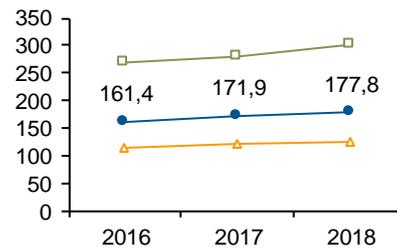
### % Liquidez a Corto Plazo

	2016	2017	2018
mediana	91,3	88,2	86,8
cuartil 25	30,0	25,8	25,0
cuartil 75	151,7	148,3	173,6



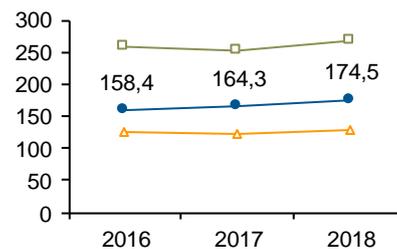
### % Liquidez a Medio Plazo

	2016	2017	2018
mediana	161,4	171,9	177,8
cuartil 25	114,8	120,3	124,9
cuartil 75	269,7	278,1	301,3



### % Garantía a Largo Plazo

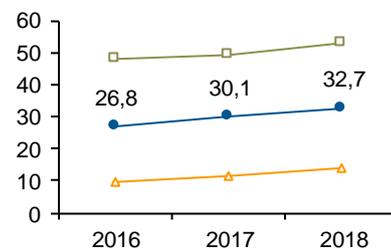
	2016	2017	2018
mediana	158,4	164,3	174,5
cuartil 25	125,7	123,2	129,6
cuartil 75	258,4	253,5	267,0



## ● Equilibrio Financiero

### % Capital Circulante sobre Activo

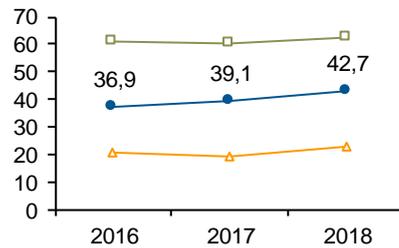
	2016	2017	2018
mediana	26,8	30,1	32,7
cuartil 25	9,3	11,2	13,7
cuartil 75	47,8	49,0	53,1



## ● Nivel de Endeudamiento

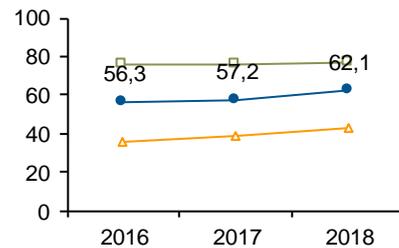
### % Autonomía Financiera

	2016	2017	2018
mediana	36,9	39,1	42,7
cuartil 25	20,4	18,8	22,8
cuartil 75	61,3	60,6	62,5



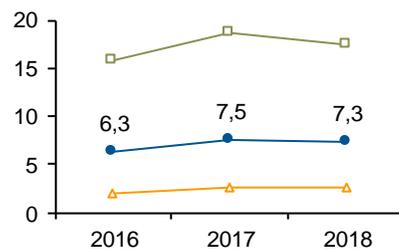
### % Recursos Permanentes

	2016	2017	2018
mediana	56,3	57,2	62,1
cuartil 25	35,8	38,8	43,1
cuartil 75	75,6	75,5	76,7



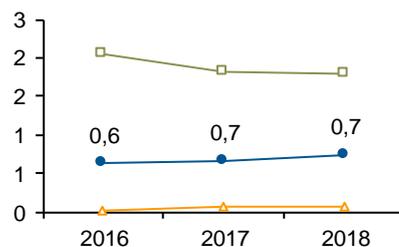
### % Capacidad de Devolución de Deuda

	2016	2017	2018
mediana	6,3	7,5	7,3
cuartil 25	2,0	2,6	2,5
cuartil 75	15,7	18,6	17,5



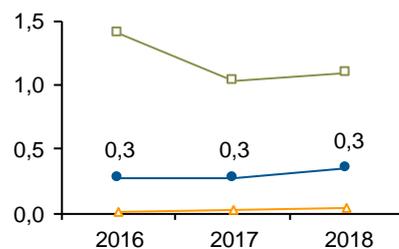
### % Coste medio de los Recursos Ajenos

	2016	2017	2018
mediana	0,6	0,7	0,7
cuartil 25	0,0	0,1	0,1
cuartil 75	2,1	1,8	1,8



### % Carga Financiera

	2016	2017	2018
mediana	0,3	0,3	0,3
cuartil 25	0,0	0,0	0,0
cuartil 75	1,4	1,0	1,1

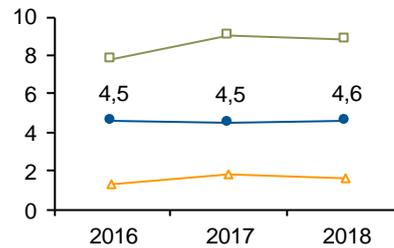


—▲— cuartil 25 —●— mediana —■— cuartil 75

## ● Rentabilidad

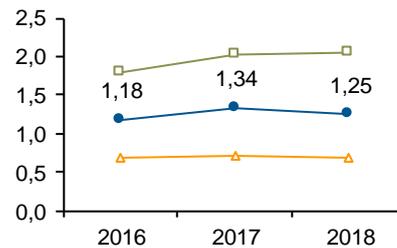
### % Rentabilidad Económica

	2016	2017	2018
mediana	4,5	4,5	4,6
cuartil 25	1,3	1,8	1,6
cuartil 75	7,8	9,0	8,8



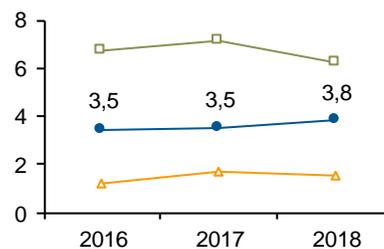
### Rotación del Activo

	2016	2017	2018
mediana	1,18	1,34	1,25
cuartil 25	0,69	0,72	0,68
cuartil 75	1,78	2,01	2,06



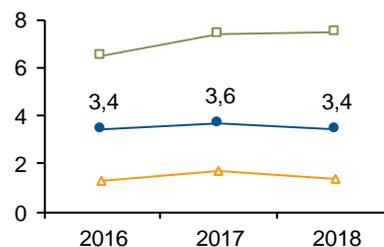
### % Margen de Explotación

	2016	2017	2018
mediana	3,5	3,5	3,8
cuartil 25	1,2	1,7	1,5
cuartil 75	6,7	7,1	6,2



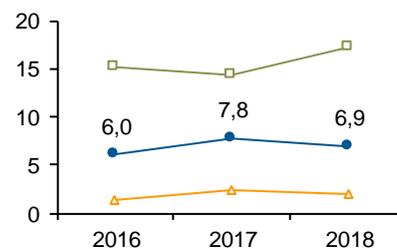
### % Recursos Generados sobre Ventas

	2016	2017	2018
mediana	3,4	3,6	3,4
cuartil 25	1,3	1,7	1,4
cuartil 75	6,5	7,4	7,4



### % Rentabilidad Financiera

	2016	2017	2018
mediana	6,0	7,8	6,9
cuartil 25	1,3	2,4	2,1
cuartil 75	15,2	14,3	17,2

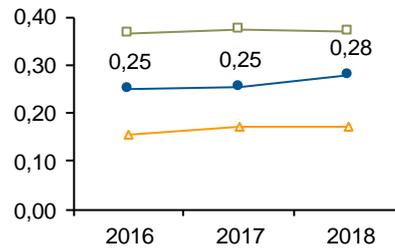


—△— cuartil 25 —●— mediana —□— cuartil 75

● **Productividad**

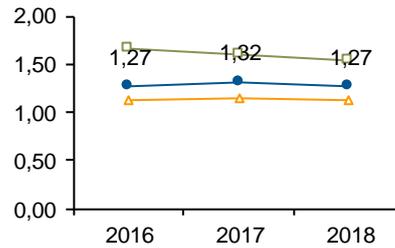
Valor Añadido Bruto sobre Ventas (€)

	2016	2017	2018
mediana	0,25	0,25	0,28
cuartil 25	0,16	0,17	0,17
cuartil 75	0,37	0,37	0,37



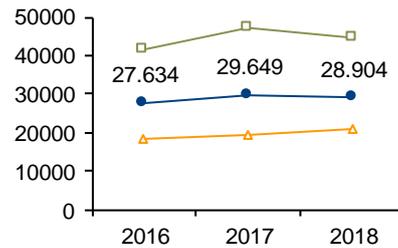
Valor Añadido Bruto sobre Gastos de Personal (€)

	2016	2017	2018
mediana	1,27	1,32	1,27
cuartil 25	1,12	1,14	1,13
cuartil 75	1,65	1,60	1,54



Valor Añadido Bruto sobre Trabajadores (€)

	2016	2017	2018
mediana	27.634	29.649	28.904
cuartil 25	18.057	19.442	20.963
cuartil 75	41.530	46.954	44.364



## CONTENIDO

Desde “Informe Económico-Financiero” se ofrece información de sectores económicos, desagregados hasta tres dígitos numéricos de CNAE-2009, facilitando la posición de crecimiento económico, la liquidez, el equilibrio financiero, el nivel de endeudamiento, la rentabilidad y la productividad. Su objetivo se centra en proporcionar al usuario una visión económico-financiera de los diferentes sectores de actividad de la Región de Murcia. Tras una previa selección por actividad económica y tamaño de empresa, resulta un informe estático.

## CÓMO OBTENER UN INFORME

Una vez seleccionado “Informe Económico-Financiero”, nos situamos sobre esta pantalla:

Desde esta pantalla podemos seleccionar cualquier sector, o bien, desagregar el sector hasta la actividad deseada mediante el signo “+”, o agregar empleando el signo “-“:



Una vez seleccionado el sector o actividad del cual queremos conocer el informe, emergerá sobre la pantalla las opciones de tamaño disponible, que como máximo son las siguientes: todos los tamaños, de 1 a 10 trabajadores, de 11 a 50 trabajadores y más de 50 trabajadores:



Una vez elegido el tamaño de empresa el sistema nos mostrará el informe definitivo; permitiendo imprimir, guardar o simplemente visualizar el contenido.

El total de la muestra empleada asciende a 8.189 empresas de la Región de Murcia. Se excluyen los resultados en las actividades económicas y tipos de tamaño donde la muestra no supera 8 empresas.

Un resumen de la composición de la muestra por actividades económicas y tamaño se recoge al final de este documento.

## MODELO DE INFORME

Todos los indicadores se representan en cuadros y gráficos, y los estadísticos asociados a cada uno de ellos son el cuartil 25, la mediana y el cuartil 75.

La mediana es el valor por encima y por debajo del cual se encuentran la mitad de las observaciones de la muestra. La mediana es una medida de tendencia central que no es sensible a los valores atípicos (a diferencia de la media, que puede resultar afectada por unos pocos valores extremadamente altos o bajos).

El cuartil 25 es el valor que deja por debajo una cuarta parte de las observaciones de la muestra; mientras que el cuartil 75 deja por encima una cuarta parte de las observaciones de la muestra.

### Los contenidos del informe se agrupan en los siguientes apartados:

#### Evolución de las Principales Variables (tasas de crecimiento)

Los indicadores que se incluyen en este epígrafe son las tasas de variación de las siguientes magnitudes:

- Tasa de Variación de Ingresos de la Explotación: Importe neto de la cifra de negocios + Otros ingresos de la explotación.
- Tasa de Variación del Valor Añadido Bruto: Es el valor de la producción menos los inputs necesarios para su obtención. Contablemente y a través del modelo abreviado de cuentas su cálculo se reduce como sigue: (Importe neto de la cifra de negocios + Otros ingresos de la explotación) – (Consumos de explotación + Otros gastos de explotación).
- Tasa de Variación de la Generación de Recursos: Resultado del Ejercicio + Dotaciones a la amortización del inmovilizado.
- Tasa de Variación del Valor del Inmovilizado: El modelo abreviado de cuentas muestra el valor total del inmovilizado descontadas las amortizaciones acumuladas.
- Tasa de Variación del Valor del Activo: Activo total – Accionistas por desembolsos no exigidos.

### Posición de Liquidez

- Liquidez a Corto Plazo:  $(\text{Activo circulante} - \text{Existencias}) / \text{Pasivo circulante} \%$ .
- Liquidez a Medio Plazo:  $\text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante} \%$ .
- Garantía a Largo Plazo:  $\text{Activo total} / \text{Pasivo exigible} \%$ .

### Equilibrio Financiero

- Capital Circulante sobre Activo:  $(\text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}) / \text{Activo total} \%$ .

### Nivel de Endeudamiento

- Autonomía Financiera:  $\text{Recursos propios} / \text{Activo total} \%$ .
- Recursos Permanentes:  $(\text{Recursos propios} + \text{Acreedores a largo plazo}) / \text{Activo total} \%$ .
- Capacidad de Devolución de Deuda:  $(\text{Resultado del ejercicio} + \text{Dotaciones a la amortización del inmovilizado}) / \text{Pasivo exigible} \%$ .
- Coste medio de los Recursos ajenos:  $\text{Gastos financieros} / \text{Pasivo exigible} \%$ .
- Carga Financiera:  $\text{Gastos financieros} / (\text{Importe neto de la cifra de negocios} + \text{Otros ingresos de la explotación}) \%$ .

### Rentabilidad

- Rentabilidad Económica:  $(\text{Resultado de explotación} + \text{Ingresos financieros}) / \text{Activo total} \%$ .
- Rotación del Activo:  $(\text{Importe neto de la cifra de negocios} + \text{Otros ingresos de la explotación}) / \text{Activo total}$ .
- Margen de Explotación:  $(\text{Resultado de explotación} + \text{Ingresos financieros}) / (\text{Importe neto de la cifra de negocios} + \text{Otros ingresos de la explotación}) \%$ .
- Recursos Generados sobre Ventas:  $(\text{Resultado del ejercicio} + \text{Dotaciones a la amortización del inmovilizado}) / (\text{Importe neto de la cifra de negocios} + \text{Otros ingresos de la explotación}) \%$ .
- Rentabilidad Financiera:  $\text{Resultado del ejercicio} / \text{Recursos propios} \%$ .

### Productividad

- Valor Añadido Bruto sobre Ventas:  $\text{Valor Añadido Bruto} / (\text{Importe neto de la cifra de negocios} + \text{Otros ingresos de la explotación})$ .
- Valor Añadido Bruto sobre Gastos de Personal:  $\text{Valor Añadido Bruto} / \text{Gastos de personal}$ .
- Valor Añadido Bruto sobre Empleo:  $\text{Valor Añadido Bruto} / \text{Cifra de empleados}$

Actividades	Todas los tamaños	De 1 a 9	De 10 a 49	Más de 50
01 Agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados con las mismas	359	216	115	28
02 Silvicultura y explotación forestal	20	9		
03 Pesca y acuicultura	17	14		
08 Otras industrias extractivas	45	11	31	
10 Industria de la alimentación	268	110	127	31
11 Fabricación de bebidas	32	20	10	
13 Industria textil	54	29	23	
14 Confección de prendas de vestir	29	12	16	
15 Industria del cuero y del calzado	41	22	18	
16 Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería	70	40	29	
17 Industria del papel	32	20	10	
18 Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	78	51	23	
20 Industria química	88	41	35	12
21 Fabricación de productos farmacéuticos	10			
22 Fabricación de productos de caucho y plásticos	79	33	36	10
23 Fabricación de otros productos minerales no metálicos	152	81	63	8
24 Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones	51	31	17	
25 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	265	162	85	18
26 Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	16	8	8	
27 Fabricación de material y equipo eléctrico	42	26	16	
28 Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	106	59	46	
29 Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	30	18	11	
30 Fabricación de otro material de transporte	18			
31 Fabricación de muebles	188	108	70	10
32 Otras industrias manufactureras	42	21	13	
33 Reparación e instalación de maquinaria y equipo	71	57	14	
35 Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	24	19		
36 Captación, depuración y distribución de agua	22	10		8
38 Recogida, tratamiento y eliminación de residuos; valorización	40	21	16	
39 Actividades de descontaminación y otros servicios de gestión de residuos	9			
41 Construcción de edificios	572	408	151	13
42 Ingeniería civil	48	20	20	8
43 Actividades de construcción especializada	671	479	172	20
45 Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas	349	239	93	17
46 Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos...	1.293	829	381	83
47 Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	776	597	169	10
49 Transporte terrestre y por tubería	313	184	103	26
50 Transporte marítimo y por vías navegables interiores	18	17		
52 Almacenamiento y actividades anexas al transporte	88	61	25	
53 Actividades postales y de correos	11	10		
55 Servicios de alojamiento	69	31	29	9
56 Servicios de comidas y bebidas	228	152	65	11
58 Edición	21	12	8	
59 Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión...	10	8		
60 Actividades de programación y emisión de radio y televisión	26	12	12	
61 Telecomunicaciones	30	17	11	
62 Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	48	27	15	
63 Servicios de información	12	12		
64 Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones	11	11		
65 Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria	12	11		
66 Actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros	69	61	8	
68 Actividades inmobiliarias	111	102	9	
69 Actividades jurídicas y de contabilidad	187	165	22	
70 Actividades de las sedes centrales; actividades de consultoría de gestión empresarial	59	43	12	
71 Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	112	86	26	
72 Investigación y desarrollo	17	9		
73 Publicidad y estudios de mercado	46	37	9	
74 Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	71	58	13	
75 Actividades veterinarias	11	10		
77 Actividades de alquiler	54	39	12	
78 Actividades relacionadas con el empleo	11			
79 Actividades de agencias de viajes...	30	26		
80 Actividades de seguridad e investigación	38	13	14	11
81 Servicios a edificios y actividades de jardinería	53	27	18	8
82 Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas	46	35	11	
85 Educación	59	39	17	
86 Actividades sanitarias	106	56	29	21
87 Asistencia en establecimientos residenciales	16		12	



SHOP  
UPCT

# CATÁLOGO UPCT SHOP

UPCT 001 GORRA ALGODÓN

PVP 1,95€

Oferta 1,50€

COLORES AZULES ROJO Y BLANCO



UPCT-002 Camiseta 1998

PVP 5,95€

Tallas: S-M-L-XL-XXL

Colores:

- Blanco con letras en azul y rojo
- Granate con letras en blanco



UPCT 003 CAMISETA ALGODÓN HOMBRE Y MUJER

PVP 5,95€

Oferta 4,95 €

TALLAS S-M-L-XL

COLORES GRIS, BLANCO, VERDE OASIS Y ROJO



**UPCT 004 CAMISETA ELEVATE HOMBRE Y MUJER**

PVP 7,95€

Oferta 4.95

TALLAS S-M-L-XL

COLORES BLANCO Y AZUL



**UPCT-005 CAMISETA LOGO VAQUERO**

PVP 4,95€

TALLAS: S-M-L-X-XXL

COLORES: AZUL Y ROJO



## UPCT 006 POLO ALGODÓN

PVP 9,95€

Oferta 7,95€

TALLAS S-M-L-XL-XXL HOMBRE

TALLAS S-M-L-XL MUJER

COLORES BLANCO, GRANATE, MARINO, NEGRO Y AZUL TURQUESA



### UPCT 007 POLO ELEVATE BORDADO

PVP 14,95€

Oferta 12.95€

TALLAS S-M-L-XL-XXL HOMBRE

TALLAS S-M-L-XL MUJER

COLORES BLANCO, CAQUI, ROJO Y AZUL



### UPCT 008 CAMISETA

TÉCNICA PVP 4,95€

TALLAS S-M-L-XL-XXL HOMBRE

COLORES ROJO, NARANJA, AZUL Y NEGRO

TALLAS XS-S-M-L-XL MUJER

**COLORES** FUCSIA, NARANJA, NEGRO Y AMARILLO



**UPCT 009 CAMISETA FACULTAD CIENCIAS DE LA EMPRESA**

PVP 5.95€

TALLAS S-M-L-XL-XXL UNISEX

COLOR AZUL MARINO



**UPCT 010 SUDADERA**

PVP 14,95€

TALLAS S-M-L-XL-XXL

COLORES ROJO, AZUL Y NEGRO



**UPCT 019 BOLSA MOCHILA**

PVP 1,95€

COLORES ROJO, AZUL Y NEGRO



**UPCT 021 MOCHILA CITY**

PVP 4,95€

COLORES ROJO, AZUL Y NEGRO



**UPCT 024 BOLSA DEPORTE SLAZENGER**

PVP 24,95€

Oferta 19,95€



UPCT 025 MALETÍN DE PROPILENO

PVP 5,95€

Oferta 4,95€



UPCT 026 MALETÍN CIBELES

PVP 24,95€

Oferta 19,95€



UPCT 027 LAPIZ MADERA CON GOMA

PVP 0,40€



UPCT 028 BOLÍGRAFO AROS

PVP 0,60€



UPCT 030 ESTUCHE MARCA PÁGINAS

PVP 0,95€



UPCT 031 CARPETA

PVP 1,95€

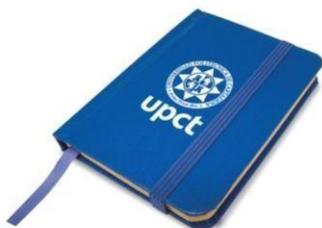
COLORES ROJO, AZUL Y NEGRO



UPCT 033 BLOC DE NOTAS CON CIERRE DE GOMA

PVP 1,95€

COLORES ROJO, AZUL Y NEGRO



UPCT 034 BLOC DE NOTAS BALMAIN

PVP 6,95€

Oferta 4,95€

COLORE BLANCO Y NEGRO



UPCT 038 ESTUCHE LÁPICES

PVP 1,95€

COLORES ROJO, AZUL Y NEGRO



UPCT 040 TAZA BICOLOR CON CUCHARA

PVP 3,95€



UPCT 044 BOLSA VINO

PVP 0,95€

Oferta 0,60€



UPCT 047 LLAVERO METAL REDONDO CON PIEL

PVP 2,95€

COLOR CUERO BLANCO Y NEGRO



UPCT 048 ABANICO DE MADERA

PVP 3,95€

Oferta 2,95€

COLORES ROJO, AZUL Y NEGRO



UPCT 053 SOMBRILLA DE PLAYA

PVP 9,95€

Oferta 6,95€



UPCT 054 PARASOL COCHE

PVP 3,95€

Oferta 2,95€



UPCT 059 FUNDA TABLET HASTA 10'' NEOPRENO

PVP 4,50€

Oferta 2,50€



UPCT 061 FUNDA SMARTPHONE MICROFIBRA

PVP 2,50€

Oferta 1,50€



**UPCT-063 BATERIA**

**EXTERNA**

**PVP 7.95€**



**UPCT 064 MEMORIA USB**

**4GB**

**PVP 6,95€**



**UPCT 065 BOLÍGRAFO CARTÓN RECICLADO**

PVP 0,50€



**UPCT 068 BLOC DE NOTAS CARTÓN**

PVP 2,50€

Oferta 1,50€

COLORES ROJO, AZUL Y NEGRO



**UPCT 069 MALETÍN CARTÓN**

PVP 2,95€



**UPCT 070 BOLSA DE**

**ALGODÓN**

PVP 1,95€

Oferta 1,00€



**Upc-071 GORRA PLUS**

**MARINO Y AZUL**

PVP 2.95€



**UPCT 072- GAFAS DE SOL DE MADERA**

**PVP 2,95€**



**UPCT-073 GAFAS DE SOL BASIC**

**PVP 1,95€**



**UPCT-074 SUBRAYADOR**

**Sin existencias**



**UPCT-075 MOCHILA SHANDY**

**PVP 10.95€**



**UPCT-076 BOLÍGRAFO MULTITAREA**

**PVP 1,50 €**

**Oferta 1,00€**



**UPCT -077 AGENDA**

Sin existencias



**UPCT-079 PULSERA DE TELA**

PVP 1€

**OFERTA 3X2€**



**UPCT-080 SUDADERA CAPUCHA**

PVP 19.95 €

**COLOR HOMBRE**

**MARINO, AZUL, ROJO**

**TALLAS S, M, L, XL, XXL**

**COLOR MUJER**

**MARINO, TURQUESA**

**TALLAS S, M, L, XL, XXL**

**Sin existencias**



**UPCT-081 PISAPAPELES PERSONALIZADO**

**PVP 7.95€**

**Sin existencias**



**UPCT-086 PIN INSTITUCIONAL**

**PVP 1.95€**

**Sin existencias**

**UPCT-088 BOLIGRAFO GRADUACIÓN**

**PVP 1.34€**



**UPCT 098 SUDADERA UPCT CLASSIC**

PVP 5,95€

TALLAS S-M-L-XL-XXL UNISEX

COLOR GRANATE



**UPCT 099 CAMISETA UPCT CLASSIC**

PVP 5,95€

TALLAS S-M-L-XL-XXL UNISEX

COLORES AZUL MARINO, ROSA PALO Y VERDE BOTELLA

