



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PROMOCIONALES, DISEÑO PUBLICITARIO Y VENTA DE CUADROS CLÁSICOS UBICADA EN MANISES



RUTH CASTILLO FAS

DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO



A todas las personas que siempre han estado a mi lado incondicionalmente,

A mi familia por estar siempre conmigo y apoyarme siempre en todos mis proyectos,

A la Universidad Politécnica de Valencia por haberme dado la oportunidad de adquirir la formación necesaria para mi futuro,

A todos mis profesores por transmitirme sus conocimientos y facilitarme el proceso de formación,

A mi director, Aurelio Herrero Blasco, por asesorarme en la elaboración de este proyecto,

Muchas gracias a todos.



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE GRÁFICOS	5
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. RESUMEN	11
1.2. OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS	12
1.2.1. OBJETO DEL TFC	12
1.2.2. ASIGNATURAS RELACIONADAS	13
1.3. OBJETIVOS	14
2. ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)	19
2.1. MOTIVACIÓN. LA IDEA	19
2.2. ANTECEDENTES (CENTRAR LA EMPRESA EN EL SECTOR EN PERSPECTIVA)	21
2.2.1. EL SECTOR DEL DISEÑO GRÁFICO Y LAS ARTES GRÁFICAS	22, 26
2.2.2. EL SECTOR DEL ARTE	26
2.3. EPÍLOGO	28
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.	31
3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	31
3.1.1. FACTORES POLÍTICOS	32
3.1.2. FACTORES ECONOMICOS	33
3.1.3. FACTORES SOCIOCULTURALES	42
3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS	46
3.1.5. FACTORES ECOLÓGICOS	48
3.1.6. FACTORES LEGALES	50
3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	50
3.2.1. LA AMENAZA DE ENTRADA	51
3.2.2. LA AMENAZA DE SUSTITUTIVOS	52
3.2.3. EL PODER DE LOS COMPRADORES	54
3.2.4. EL PODER DE LOS PROVEEDORES	55
3.2.5. RIVALIDAD COMPETITIVA	56
3.3. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA DIRECTA	57
3.3.1. SERIGRAFÍA	58
3.3.2. DISEÑO GRÁFICO	60
3.3.3. CUADROS Y LÁMINAS	61
3.4. DAFO	61
3.5. EPÍLOGO	63
4.- PLAN DE OPERACIONES	67
4.1. LOCALIZACIÓN	67
4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	69
4.3. OPERACIONES Y PROCESOS	71
4.4. EPÍLOGO	74
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	77
5.1. FORMA JURÍDICO/ FISCAL ELEGIDA	77
5.1.1. EMPRESARIO INDIVIDUAL	77
5.1.2. SOCIEDAD LIMITADA	78

5.2. DENOMINACIÓN SOCIAL.....	81
5.3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.	81
5.3.1. PUESTO DE TRABAJO PRINCIPAL.....	83
5.3.2. PUESTO DE TRABAJO SECUNDARIO	85
5.4. ORGANIGRAMA.....	87
5.5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.	88, 91
5.5.1. MISIÓN	88
5.5.2. VISIÓN.....	88
5.5.3. VALORES	90
5.6. EPÍLOGO	91
6. PLAN DE MARKETING.....	95
6.1. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO.	96
6.2. ANÁLISIS DEL PRODUCTO/SERVICIO	98
6.3. ANÁLISIS DEL PRECIO.	103
6.3.1. FACTORES A CONSIDERAR PARA FIJAR PRECIOS.....	103
6.3.2. ESTRATEGIA PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS	105
6.4. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN	109
6.4.1. PUBLICIDAD.....	110
6.4.2. PROMOCIÓN DE VENTAS	111
6.4.3. RELACIONES PÚBLICAS	111
6.4.4. VENTA PERSONAL.....	112
6.4.5. MARKETING DIRECTO.....	112
6.5. ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN.	113
6.6. EPÍLOGO.....	114
7. PLAN FINANCIERO.....	119
7.1. PLAN DE INVERSIÓN.....	120
7.1.1. INVERSIÓN EN ACTIVO NO CORRIENTE.....	120
7.1.2. INVERSIÓN EN ACTIVO CORRIENTE	121
7.2. PLAN DE FINANCIACIÓN	122
7.3. PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS	124
7.3.1. PREVISIÓN DE INGRESOS.....	124
7.3.2. PREVISIÓN DE GASTOS.....	127
7.4. BALANCES PREVISIONALES. TRES AÑOS. TRES ESCENARIOS: REALISTA, PESIMISTA Y OPTIMISTA	131
7.4.1. BALANCE DE SITUACIÓN	131
7.4.2. ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN.....	132
7.5. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE RESULTADOS (ÍDEM ANTERIOR)	134
7.6. ANÁLISIS DE RATIOS.....	137
7.6.1. RATIOS DE LIQUIDEZ	137
7.6.2. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	140
7.6.3. RATIOS DE RENTABILIDAD	142
7.7. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN: VAN; TIR.	144
7.8. EPÍLOGO.....	146
8. CONCLUSIONES.....	149
9. BIBLIOGRAFÍA	152

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: El diamante de Porter: los determinantes de la ventaja nacional	53
Ilustración 2: Mapa de localización del local comercial de ArtGrafic	70
Ilustración 3: Imagen satélite de la localización del local comercial de ArtGrafic	70
Ilustración 4: Distribución en planta de ArtGrafic.....	71
Ilustración 5: Esquema de las diferentes opciones para la forma jurídica de una empresa	79
Ilustración 6: Logo de ArtGrafic	83
Ilustración 7: Actividades en el proceso de obtención de los recursos humanos	84
Ilustración 8: Organigrama de ArtGrafic	89
Ilustración 9: Misión de ArtGrafic.....	90
Ilustración 10: Visión de ArtGrafic	91
Ilustración 11: Los conceptos básicos del marketing	97
Ilustración 12: Condicionantes a considerar para fijar el precio	106
Ilustración 13: Factores que afectan a las decisiones de precio	106
Ilustración 14: Comunicación integrada	112
Ilustración 15: Canal de distribución 1. Diseño publicitario y cuadros clásicos	115
Ilustración 16: Canal de distribución 2. Diseño publicitario y cuadros clásicos (precio distribuidor).....	116
Ilustración 17: Canal de distribución 3. Productos Promocionales	116
Ilustración 18: Clasificación de los modelos de las Cuentas Anuales	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución del Sector del Diseño en España	26
Gráfico 2: Tasa de variación interanual del Producto Interior Bruto	37
Gráfico 3: Tasa de variación interanual de la demanda nacional y de la demanda externa	38
Gráfico 4: Tasa de variación interanual del PIB por ramas de actividad	39
Gráfico 5: Evolución anual del tipo de interés	39
Gráfico 6: Evolución del IPC en España	40
Gráfico 7: Influencia de los grupos en la tasa anual del IPC	41
Gráfico 8: Evolución anual del IPC, base 2011. Índice general.....	42
Gráfico 9: Evolución de la tasa de paro.....	42
Gráfico 10: Evolución de la tasa de desempleo	43
Gráfico 11: Número de parados (en miles) por grupos de edad.....	43
Gráfico 12: Porcentajes de variación del paro sobre el trimestre anterior y sobre el mismo trimestre del año anterior	44
Gráfico 13: Evolución de la población española.....	44
Gráfico 14: Estructura de la población española.....	45
Gráfico 15: Movimiento natural de la población española	46
Gráfico 16: Indicadores de consumo	47
Gráfico 17: Ejemplo de curva de demanda relativamente elástica.....	55
Gráfico 18: Evolución de los ingresos por meses durante los tres primeros ejercicios. Escenario realista.....	128
Gráfico 19: Evolución de los gastos durante los tres primeros ejercicios. Escenario realista.....	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz DAFO.....	65
Tabla 2: Ventajas e inconvenientes de las posibles formas jurídicas de ArtGrafic	82
Tabla 3: Tabla de precios del servicio de serigrafía de ArtGrafic (euros).....	108
Tabla 4: Tabla de precios de productos promocionales de ArtGrafic (euros).	109
Tabla 5: Inversión inicial necesaria para llevar a cabo el proyecto.....	123
Tabla 6: Parámetros del préstamo Cajastur Emprendedores	124
Tabla 7: Cuadro de amortización del préstamo Cajastur Emprendedores	125
Tabla 8: Previsión de ingresos para el primer ejercicio (2013). Escenario realista.....	127
Tabla 9: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario realista.....	128
Tabla 10: Previsión de gastos para el primer ejercicio (2013). Escenario realista	130
Tabla 11: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario realista.....	132
Tabla 12: Balance de situación para los tres primeros ejercicios. Escenario realista.....	133
Tabla 13: Análisis del activo para los tres primeros ejercicios. Escenario realista	134
Tabla 14: Análisis del patrimonio neto y del pasivo para los tres primeros ejercicios. Escenario realista	135
Tabla 15: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario realista.....	136
Tabla 16: Análisis de la cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario realista.....	137
Tabla 17: Ratios de liquidez para los tres primeros ejercicios. Escenario realista	139
Tabla 18: Fondo de maniobra para los tres primeros ejercicios. Escenario realista.....	141
Tabla 19: Ratios de endeudamiento para los tres primeros ejercicios. Escenario realista.....	142
Tabla 20: Ratios de rentabilidad económica para los tres primeros ejercicios. Escenario realista.....	144
Tabla 21: Ratios de rentabilidad financiera para los tres primeros ejercicios. Escenario realista.....	145
Tabla 22: Regla de decisión para aceptar o rechazar un proyecto	146
Tabla 23: Previsión de los flujos de caja para los diez primeros ejercicios. Escenario realista.....	147

Tabla 24: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR). Escenario realista.....	147
Tabla 25: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista.....	158
Tabla 26: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista.....	159
Tabla 27: Balance de situación para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista.....	159
Tabla 28: Cuenta de resultado para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista.....	160
Tabla 29: Ratios de liquidez para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista.....	160
Tabla 30: Fondo de maniobra para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista.....	160
Tabla 31: Ratios de endeudamiento para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista.....	161
Tabla 32: Ratios de rentabilidad económica para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista.....	161
Tabla 33: Ratios de rentabilidad financiera para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista.....	161
Tabla 34: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista.....	162
Tabla 35: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista.....	163
Tabla 36: Balance de situación para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista.....	163
Tabla 37: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista.....	164
Tabla 38: Ratios de liquidez para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista.....	164
Tabla 39: Fondo de maniobra para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista.....	164
Tabla 40: Ratios de endeudamiento para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista.....	165
Tabla 41: Ratios de rentabilidad económica para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista.....	165
Tabla 42: Ratios de rentabilidad financiera para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista.....	165

CAPÍTULO 1

Introducción



1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

En el presente trabajo final de carrera se elabora un plan de negocio para la creación de una empresa de diseño gráfico y arte ubicada en Manises, dedicada a la distribución de artículos promocionales, diseño publicitario y a la venta de cuadros de estilo clásico y de láminas de carboncillo. El fin del plan de empresa es concluir si el proyecto resultaría viable y rentable en el largo plazo.

Para alcanzar dichas conclusiones se ha realizado un análisis profundo de las diferentes decisiones y estrategias que se plantean para la empresa. En primer lugar se ha realizado una pequeña introducción en la que se desarrolla la motivación de este proyecto y se introduce al mismo en el sector afecto.

A continuación, se ha estudiado el entorno de la empresa, tanto a nivel externo (macroentorno) como interno (microentorno), así como de la competencia directa. A partir de este estudio se ha elaborado una matriz DAFO que resume las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas con las que contará la empresa al incorporarse al mercado.

Posteriormente, se ha elaborado un Plan de Operaciones en el que se ubica a la empresa de una forma estratégica y se establecen los procesos y operaciones necesarios para su actividad habitual.

Seguidamente se ha procedido a establecer la forma jurídica de la empresa, así como a establecer los puestos de trabajo necesarios, su estructura organizativa y sus objetivos.

El siguiente paso ha sido la elaboración de un Plan de Marketing en el que se establecen las particularidades de los productos y servicios que diferencia a la empresa de su competencia, los precios de los mismos, la estrategia de comunicación de la empresa y los diferentes canales de distribución con los que contará.

Por último, se estudia la viabilidad económica de la empresa mediante un Plan Económico-Financiero en el que se realizan previsiones para los primeros ejercicios en diferentes escenarios (realista, optimista y pesimista).

Una vez realizados los procesos anteriores y con toda la información recabada, se procede a concluir sobre la viabilidad económica de la empresa en el largo plazo y por tanto sobre su viabilidad en todos los aspectos (técnica, comercial, económica y financiera).

Estas conclusiones son favorables ya que pese a no obtener una rentabilidad financiera positiva durante los tres primeros ejercicios analizados, la empresa logrará estabilizarse económicamente a lo largo del tiempo, resultando viable en un plazo de unos ocho años. Además se cumple el objeto de este proyecto de emplear a los promotores del mismo y de aprovechar sus conocimientos y habilidades para obtener beneficio.

1.2. OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

1.2.1. OBJETO DEL TFC

El objeto de mi Trabajo de Fin de Carrera es realizar un “Plan de negocio para una empresa dedicada al diseño y comercialización de productos promocionales, diseño publicitario y venta de cuadros clásicos ubicada en Manises”.

La motivación principal para hacer este trabajo ha sido que tenía en mente este negocio y quería llevarlo a la práctica.

Además, la situación actual que vivimos también me ha influenciado. Mi padre se encuentra en paro desde hace más de dos años. Con su edad y especialización en el sector tiene bastante complicado conseguir otro trabajo hoy en día. Es por ello, que siempre me he planteado su caso como ejemplo de cómo aprovechar nuestras habilidades personales en situaciones complejas para no desaprovecharlas e intentar sacarles el mayor provecho.

Por tanto, mi TCF está basado en la creación de un negocio a partir de las habilidades personales de mi padre, en este caso el diseño y la pintura.

Comenzaré mi trabajo analizando el entorno en el cual se va a desenvolver negocio, para localizar posibles inconvenientes políticos, tecnológicos, barreras de entrada, etc.

A nivel interno analizaré las operaciones, actividades o servicios que podremos ofrecer a partir de nuestra materia prima, inmovilizado intangible, know how, etc.

Necesitaremos conocer las necesidades de personal que tendremos, en función de la demanda previsible, para poder dar oferta suficiente. Por tanto, realizaremos un esquema organizativo de la empresa.

También elaboraremos un plan de marketing en el que localicemos a nuestro público objetivo, verificando así la aceptación que tendrán nuestros servicios en el mercado al que nos dirijamos. Analizaremos aquí también las tres “p” del marketing definiendo cómo ofreceremos nuestros servicios.

Por último, elaboraremos un plan financiero en el que cuantifiquemos todos los costes necesarios para llevar a cabo este proyecto, además de previsiones para los primeros tres ejercicios. De este modo, sabremos si el negocio será rentable a largo plazo o no.

Todo este trabajo nos ayudará a concluir si el proyecto en cuestión es rentable o no, qué necesitamos para llevarlo a cabo y si realmente es viable llevarlo a cabo para una persona en las condiciones arriba explicadas.

1.2.2. ASIGNATURAS RELACIONADAS

Capítulo del TFC	ENTORNO (3º)
Asignaturas relacionadas	Microeconomía Dirección Estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	Microeconomía en cuanto a la competencia y los costes (oportunidad, marginal, etc) Dirección Estratégica y Política de Empresa en cuanto al análisis interno (microentorno) y externo (macroentorno), y a las estrategias y ventajas competitivas
Capítulo del TFC	PLAN DE OPERACIONES (4º)
Asignaturas relacionadas	Economía de la empresa (I) – Parte de Producción Dirección de Producción y Logística
Breve justificación	Ambas asignaturas explican el Sistema de Operaciones de la Empresa y en Dirección de Producción y Logística se ven con mayor extensión temas de localización y distribución en planta.
Capítulo del TFC	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS (5º)
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa (I) – Parte de Gestión Dirección de Recursos Humanos
Breve justificación	En ambas asignaturas se tratan los temas de la organización, organigramas, los RR.HH., misión y visión de la empresa, etc.

Capítulo del TFC	PLAN DE MARKETING (6º)
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa (I) – Parte de Marketing Dirección Comercial Marketing en Empresas de Servicios
Breve justificación	En las tres se explican las tres “p” del marketing y en Dirección Comercial se profundiza más en segmentación, público objetivo, el producto/ servicio

Capítulo del TFC	PLAN FINANCIERO (7º)
Asignaturas relacionadas	Introducción a la Estadística Contabilidad Financiera Contabilidad Analítica Economía de la Empresa (II) Matemáticas Financieras Contabilidad General y Analítica Dirección Financiera
Breve justificación	Todas estas asignaturas aportan algo al análisis financiero de la empresa, ya sea en tema de financiación, de creación de balances, de costes, ratios y análisis o recuperación de la inversión (VAN y TIR)

1.3. OBJETIVOS

- ✚ **Objetivo principal 1:** Analizar la situación del sector

- ✚ **Objetivo principal 2:** Analizar el entorno y la competencia directa de la empresa
 - *Objetivo secundario 2.1.:* Analizar el macroentorno utilizando el “modelo PESTEL”
 - *Objetivo secundario 2.2.:* Analizar el microentorno utilizando las “cinco fuerzas de Porter”
 - *Objetivo secundario 2.3.:* Analizar la competencia directa

- ✚ **Objetivo principal 3:** Analizar las operaciones y procesos de la empresa
 - *Objetivo secundario 3.1.:* Localizar la empresa estratégicamente
 - *Objetivo secundario 3.2.:* Establecer los procesos y operaciones

- ✚ **Objetivo principal 4:** Analizar la estructura organizativa y los recursos humanos
 - *Objetivo secundario 4.1.:* Establecer la forma jurídica de la empresa
 - *Objetivo secundario 4.2.:* Describir los puestos de trabajo necesarios
 - *Objetivo secundario 4.3.:* Analizar la estructura organizativa de la empresa
 - *Objetivo secundario 4.4.:* Analizar el posicionamiento estratégico de la empresa (misión, visión y valores)

- ✚ **Objetivo principal 5:** Estudiar el marketing mix
 - *Objetivo secundario 5.1.:* Identificar el público objetivo
 - *Objetivo secundario 5.2.:* Establecer la estrategia del producto
 - *Objetivo secundario 5.3.:* Establecer la estrategia de precios
 - *Objetivo secundario 5.4.:* Establecer la estrategia de comunicación
 - *Objetivo secundario 5.5.:* Establecer la estrategia de distribución

- ✚ **Objetivo principal 6:** Analizar la situación económico-financiera
 - *Objetivo secundario 6.1.:* Evaluar la situación patrimonial, de liquidez y endeudamiento
 - *Objetivo secundario 6.2.:* Evaluar la evolución de la situación patrimonial, de liquidez y endeudamiento
 - *Objetivo secundario 6.3.:* Evaluar la rentabilidad económica y financiera
 - *Objetivo secundario 6.4.:* Evaluar la recuperación de la inversión

- ✚ **Objetivo principal 7:** Concluir sobre la viabilidad del proyecto



CAPÍTULO 2

Antecedentes



2. ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)

2.1. MOTIVACIÓN. LA IDEA.

El objeto de este Trabajo de Fin de Carrera es realizar un “Plan de negocio para una empresa dedicada al diseño y comercialización de productos promocionales, diseño publicitario y venta de cuadros clásicos ubicada en Manises”.

La idea surge debido a las necesidades existentes actualmente en mi casa. Tenía ganas de realizar un plan de empresa como proyecto, y ¿qué mejor modo que intentando que resulte útil para mi familia?

La actual crisis económica ha condenado a miles de personas al desempleo. Bien, pues el caso de mi padre es uno de ellos. Estudió la diplomatura de Diseño Industrial en la Universidad Politécnica de Valencia, finalizando sus estudios en el año 1981. Desde entonces ha trabajado únicamente en dos grandes empresas por largos periodos de tiempo. Ambas empresas se dedican a la fabricación y comercialización de herramientas de corte y precisión para la madera y sus derivados, el aluminio y el PVC. El puesto que ejercía en ambas empresas era de delineante proyectista, llegando en una de ellas a ser el jefe de su sección. Su trabajo consistía en diseñar las herramientas de acuerdo con las especificaciones exigidas por la empresa.

Paralelamente a su trabajo y como hobby personal, siempre se ha dedicado a la pintura. Su pasión por el arte le ha llevado a pintar centenares de cuadros de estilo clásico. Nunca lo ha tomado como profesión pero sí que ha vendido muchos de ellos a compañeros, amigos y familiares interesados. Además hubo una época en la que se dedicó a distribuirlos a casas dedicadas a la comercialización de marcos y cuadros de diversos estilos, aunque obteniendo un margen residual del precio de venta de los mismos.

Fue despedido de la última compañía en la que trabajó en julio de 2010, fecha en la que la tasa de desempleo rondaba el 20% y conseguir empleo era una tarea de mucho esfuerzo y cada vez con más exigencias (estudios superiores, idiomas, disponibilidad de movilidad nacional e internacional. Todo esto sumado al alto grado de especialización que le ha supuesto trabajar durante 25 años en este sector, y su edad, hacen que la búsqueda de trabajo se complique más todavía.

El proceso de búsqueda de empleo ha sido variado: a través de la Oficina de Desempleo, enviando currículums a empresas de trabajo temporal y a

empresas dedicadas a la búsqueda de empleo. A su vez decide realizar diversos cursos ofrecidos por la Oficina de Desempleo que le aporten una parte de la formación complementaria necesaria para mejorar su currículum.

Actualmente, tras 3 años en paro y sin prestación alguna, ha mejorado su nivel informático y conoce el uso de otras herramientas útiles en su sector.

Psicológicamente, esta situación es bastante complicada y agotadora. Es por ello, que creo personalmente que hay que ser optimista en los malos momentos e intentar buscar soluciones factibles. Se trata de un hombre con la capacidad, ganas de trabajar, y habilidades suficientes para desempeñar un oficio.

Hoy en día se están fomentando la creación de empresas y las ayudas a empresarios a la vez que no se hace con las condiciones mínimas y necesarias para obtener un empleo estable. Estudiemos pues, las posibilidades de explotar unas habilidades personales, de manera individual. Estudiemos la viabilidad de la idea, el esfuerzo necesario para llevarla a cabo, y la posible rentabilidad de la misma.

Es en este punto es donde nace mi idea de negocio. Aprovechando la formación de mi padre en diseño, su conocimiento del mundo del arte y su stock de cuadros, se me ha ocurrido crear una empresa con tres líneas de negocio.

La primera sería el diseño y comercialización de productos promocionales. Esto incluiría el diseño de la plantilla a plasmar en el producto, a gusto del cliente y siempre que este no traiga la suya propia, y la inclusión de esta plantilla en diferentes productos a elegir por el consumidor.

La segunda sería la oferta de diseño publicitario para todo tipo de empresas. Diseño de logos, trípticos, bolsas, tarjetas de visita, paneles, carteles, etc.

Por último, la tercera línea de negocio consistiría en la venta de los cuadros de estilo clásico que ya están terminados o la realización por encargo de los mismos. Además de los cuadros, también ofreceremos láminas en carboncillo

Todas ellas serían ofrecidas en el local de venta pero sí que es cierto que en el caso de las dos últimas la búsqueda de clientes sería más complicada ya que se trata de un público objetivo más específico al que habría que conquistar. Llevaría un mayor trabajo al tener que ir a buscar al cliente y venderle el producto.

2.2. ANTECEDENTES (CENTRAR LA EMPRESA EN EL SECTOR EN PERSPECTIVA)

Pasando a analizar ya el sector en el que incluiremos nuestra actividad, existen varias opciones para los mismos. Como ya se ha explicado existirán tres líneas de negocio. Para los productos promocionales y el diseño publicitario existirían cuatro sectores en los que podríamos incluir nuestra actividad.

En primer lugar el sector del diseño. En este sector existen varias clasificaciones pero a grandes rasgos podríamos centrarlas en dos subsectores: el diseño industrial y el diseño gráfico. Como veremos a continuación existen más clasificaciones pero esta sería la más generalizada. El diseño industrial principalmente engloba el diseño del producto a grandes rasgos y el diseño gráfico se centra más en comunicación y marca. Bien, pues nosotros analizaremos este último que es el que nos afecta en nuestra actividad ya que en principio no ofreceremos diseño de productos ya que normalmente las empresas ya cuentan con sus propios diseñadores en plantilla.

En segundo lugar está el sector de las artes gráficas. Este sector se centra más en la impresión y el tratado del papel y el cartón pero tiene una gran relación con el sector del diseño gráfico. A nosotros nos interesa conocer este sector por encima debido a esta relación existente pero como veremos más adelante, el proceso de impresión queremos subcontratarlo por la alta inversión necesaria en caso de realizarlo nosotros. Por tanto, estudiaremos el sector en tanto en muchos manuales analizan ambos sectores como el mismo (artes gráficas y diseño gráfico)

En tercer lugar estaría el sector de la serigrafía para la plasmación de los dibujos o plantillas en los diferentes productos ofrecidos pero este servicio también será subcontratado por el mismo motivo anterior. Por tanto, no será necesario el estudio de este sector.

Por último, otro sector que afectaría a nuestra actividad en un principio sería el publicitario, ya que ofreceremos diseño publicitario y parece que deberíamos conocer este sector. También es cierto que el servicio ofrecido en sí será el *diseño*. Del estudio en marketing y publicidad se encargará el cliente que una vez tenga clara su idea, sólo tendrá que transmitírnosla de la manera más explícita posible para nosotros intentar adecuar su idea al papel. Por tanto tampoco necesitamos realizar un análisis exhaustivo del sector publicitario.

En cuanto a la otra línea de negocio, la venta de cuadros de estilo clásico, el sector a estudiar será el del arte. En resumen, los sectores a analizar son el diseño gráfico y las artes gráficas, y el arte.

2.2.1. EL SECTOR DEL DISEÑO GRÁFICO Y LAS ARTES GRÁFICAS

1. Introducción

El diseño gráfico es un proceso creativo con el fin de transmitir un mensaje específico a una audiencia específica. Normalmente existe la participación de un cliente, el diseñador, y la forma necesaria para llevarlo a cabo, es decir, impresoras, rotulistas, ordenadores, etc). Se encarga de la comunicación visual y la presentación mediante unos conocimientos artísticos y profesionales.

La Industria Gráfica podría clasificarse tanto como industria como en servicios. Sería sector industrial en primer lugar por su inclusión en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) como actividad tradicional de las empresas industriales. De hecho en los estudios que realiza el Instituto Nacional de Estadística sobre empresas industriales incluye a las “*Artes Gráficas y Reproducción de Soportes Grabados*”. También comparte características de las empresas industriales en cuanto que el sector requiere grandes inversiones en bienes de equipo.

Su inclusión como empresa de servicios es clara. Se ofrece el servicio de diseño al cliente, normalmente personalizado. Globalmente tiene mucho más sentido incluirla como servicio que como industria. Por tanto estamos hablando de un sector servindustrial.

El sector del diseño, es uno de los más desarrollados en los últimos años. Se ha incrementado el número de estudiantes en este sector así como la oferta de esta enseñanza, el desarrollo del diseño como profesión y el aumento de la calidad del mismo. Todo esto ha ayudado a que se convierta en un sector clave para el desarrollo de la cultura y la economía en nuestro país, pese a la coyuntura económica actual.

Se ha producido un importante cambio económico empresarial tanto a nivel nacional como internacional, materializándose en una crisis financiera que ha supuesto entre otras cosas la reducción de liquidez en el mercado, la desconfianza en los inversores, y la caída en picado del consumo. Además para intentar solucionar esta situación y para llegar a un acuerdo cordial con nuestros socios vecinos europeos, se están tomando una serie de medidas recaudatorias y austeras que no están favoreciendo mucho el reflotamiento del

país y el incremento del consumo tan necesario. La economía española sigue cayendo según un informe de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) de marzo de 2012. La previsión a corto plazo es que la economía siga en retroceso los próximos meses. Se siguen deteriorando los niveles de consumo e inversión debido a la incertidumbre existente, las tensiones y recientes escándalos financieros, y el alto nivel de desempleo, llegando en esta fecha a la escalofriante cifra de 4,7 millones de parados, rozando el 21% de la población activa.

2. El Sector

Definimos el diseño como un proceso o labor destinado a proyectar, coordinar, seleccionar y organizar un conjunto de elementos para producir y crear objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos a grupos determinados.

El sector del diseño tiene diversas clasificaciones pero podríamos dividirlo en diferentes subsectores: producto, interiores, moda y comunicación y marca. Para nuestro plan de negocio solo necesitaremos conocer la parte de comunicación y marca, es decir, el Diseño Gráfico. Este se encarga de colaborar con las empresas en la creación y elaboración de productos como logotipos, catálogos, páginas web, folletos, carteles, etc.

El público objetivo o principales clientes para este sector son las editoriales, los envases y embalajes, y el publicitario. En este sentido y centrándonos en nuestras necesidades, en un principio nuestra actividad acaparará únicamente el Diseño Gráfico Publicitario, donde también incluiremos los diseños personalizados reclamados por el clientes.

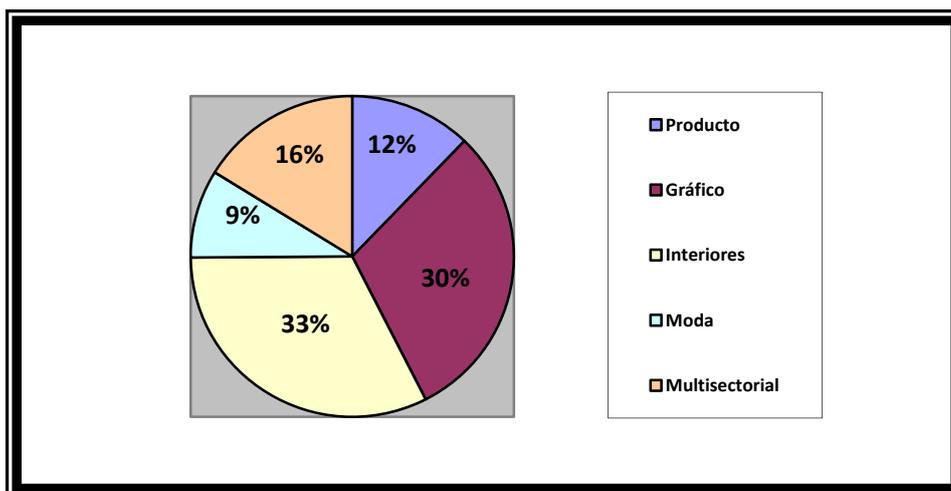
Como ya se ha explicado anteriormente, el diseño es una actividad joven y poco reconocida oficialmente, tanto en estadísticas como en clasificaciones oficiales o estudios sectoriales. Se suele entender como incluido tácitamente en el sector de las Artes Gráficas aunque se trata de dos sectores diferentes (productos, clientes y objetivos diferentes)

Además se trata de un sector en constante actualización y perfeccionamiento debido a los avances tecnológicos que constantemente se producen en cuanto a herramientas digitales y multimedia. Es por ello que cada vez se diversifica más el sector ofreciendo una mayor variedad de opciones llegando a hablar actualmente de un nuevo subsector, el Diseño Digital y Multimedia.

El sector de servicios de diseño en España ocupa a un colectivo de unas 4.240 empresas, estudios y autónomos, con cerca de 20.000 diseñadores profesionales.

Su distribución aproximada en los diferentes subsectores sería la siguiente:

Gráfico 1: Distribución del Sector del Diseño en España



Fuente: IDEPA, 2004

Como podemos ver, los subsectores más importantes del sector del diseño son el diseño de interiores con un 33,4% y el diseño gráfico con un 30,3%. Como vemos, el sector que nos ocupa, es bastante amplio por lo que la competencia será fuerte y posicionarse en el mercado será más complicado, pero a la vez contará con una mayor demanda de mercado. El resto del sector lo compone el diseño del producto con un 12,2%, con la menor participación el diseño de moda, un 8,9%, y el diseño multisectorial con un 16,2% referido al resto de actividades de diseño con un menor peso.

El diseño del producto se encarga de la proyección de objetos, bienes de equipo, y de consumo que sean útiles y prácticos, satisfaciendo las necesidades del cliente y adaptando tanto su forma como su funcionalidad buscando lograr un producto innovador. También es llamado diseño industrial. Como hemos visto supone un 12% del sector del diseño y satisface a empresas industriales.

El diseño gráfico se ocupa de proyectar, programar y realizar comunicaciones visuales destinadas a la transmisión mensajes a determinados grupos sociales. Se comunican de una forma gráfica ideas, hechos o valores; es el arte de realizar y modificar diseños mediante la tecnología informática.

El diseño de interiores se ocupa de proyectar los espacios que habitamos, contribuyendo a mejorar la productividad y el confort de los lugares donde se desarrollan distintas actividades, empresariales, comerciales o domésticas. Abarca aspectos como la psicología ambiental, la arquitectura y el diseño del producto. Tiene un doble impacto, la calidad de vida de los usuarios de esos espacios y la imagen del negocio o actividad que allí se desarrolle..

El diseño de moda se encarga de proyectar las prendas que vestimos bajo influencias culturales y sociales de un determinado periodo. Los elementos que lo afectan son las necesidades del mercado, la tecnología, el contexto socioeconómico, etc. Representa un estilo e idea del diseñador según su talento y conocimientos.

La facturación del sector ronda los ocho millones de euros. Esta estimación puede tener algunos sesgos, porque es difícil en muchos casos discernir qué parte de la facturación corresponde en exclusiva a servicios de diseño y cuál a gestión de servicios llave en mano (ej.: diseñadores de interiores que facturan por proyectos completos, diseñadores que facturan los servicios de imprenta, etc.).

Un estudio medio de diseño tiene entre cuatro y cinco diseñadores y factura alrededor de unos 300.000 euros al año por servicios de diseño. Cuentan con unos gastos de estructura pequeños: alquiler de local, secretaría y material de oficina.

Esta fuerte atomización es generalizada: existen numerosos diseñadores free-lance y muy pocos estudios con una plantilla superior a 15-20 personas. Esta estructura del sector es habitual en el resto de Europa, salvo en tres países: Gran Bretaña, Alemania e Italia, que cuentan con estudios de diseño más grandes y estructurados (hasta 200 personas), que les permite tener una actividad exportadora muy relevante.

Los estudios de diseño más importantes en España están en Barcelona, Madrid y el País Vasco. Valencia, Baleares y Aragón cuentan también con una oferta de diseño de cierta importancia. En el resto de regiones españolas hay identificada una escasa oferta de diseño, salvo en especialidades concretas (Ej.: moda en Galicia) y pequeños estudios de diseño gráfico.

Los estudios de diseño españoles trabajan fundamentalmente en el ámbito local. Los contratos se adquieren mediante contactos personales del titular del estudio, y el grado de fidelidad cliente-diseñador es muy alto. En muy pocas

ocasiones se da la figura del comercial, y existen sólo algunos estudios con delegaciones en puntos diferentes de la geografía.

Sólo se exporta en casos puntuales. La cifra de exportación del sector se ha estimado por debajo de los seis millones de euros.

La falta de dimensión hace que el nivel de incorporación de nuevas tecnologías no sea muy alto, aunque existe la posibilidad de complementar los medios internos con la colaboración de centros públicos de investigación que ponen al alcance del diseñador, a un coste asequible, equipos de prototipado rápido, maquinaria CAD/CAM, software de patronaje, maquinaria de ensayos a la fatiga, etc.

Es de destacar la baja penetración de los diseñadores gráficos en el mercado del desarrollo de páginas web. Es un mercado copado por los informáticos, aunque se están observando joint-ventures entre empresas de informática y diseñadores para recuperar el terreno perdido.

El principal déficit de los estudios de diseño es su escasa orientación empresarial. Apenas existe la figura del gerente no diseñador, y la mayoría de los diseñadores son reacios a plantear estrategias de crecimiento a medio plazo por la incertidumbre sobre el futuro (la crisis del 93 dejó fuerte huella en el sector) y el miedo a perder el control creativo de los proyectos

2.2.2. EL SECTOR DEL ARTE

1. Introducción y mercado del arte

El arte se define como cualquier actividad o producto realizado por el ser humano con una finalidad estética o comunicativa, a través del cual se expresan ideas, emociones o, en general, una visión del mundo, mediante diversos recursos, como los plásticos, lingüísticos, sonoros o mixtos. Se encuentra inmerso dentro del concepto de la cultura aunque también refleja en ocasiones conceptos económicos y sociales.

De 1985 a 1990 se produjo una expansión sectorial con importantes inversiones, desarrollo de galerías y el lanzamiento de instrumentos de promoción del mercado. Desde 1991 hasta 1998 se produce un periodo de recesión del sector, reduciéndose tanto el número de compradores como de galeristas. Sin embargo, a partir de 1999 se vuelve a recuperar el mercado del arte en España, con más énfasis todavía. Derivado de este rápido crecimiento, se incrementa el nivel de profesionalización del sector.

Actualmente y debido a la coyuntura económica en la que nos encontramos, el sector se encuentra de nuevo en un periodo de recesión en el que muchos de los habituales clientes han desaparecido con la consecuente quiebra de muchas galerías.

En cuanto al mercado del arte, cabe destacar que el arte contemporáneo es el más demandado y el que consigue mantenerse hoy en día en una situación estable. Esto es debido a la afición existente por el coleccionismo de arte contemporáneo.

2. Estructura del sector

El sector de Galerías de Arte en España es bastante joven con una corta trayectoria histórica, por lo que no cuenta con una madurez sólida. La mayoría de las galerías tienen menos de veinte años de antigüedad.

En cuanto a la dimensión de las galerías, aproximadamente el 50% de las mismas son empresarios autónomos con un máximo de dos trabajadores. Es por ello que el nivel de facturación tampoco resulta muy elevado, el 80% de las galerías existentes factura menos de 300.000 euros anuales.

La tendencia artística de la mayoría de las galerías es el Arte Contemporáneo (siglo XX) y el Arte de nuevas tendencias.

El enfoque estratégico de las galerías es muy heterogéneo en el mercado, existiendo motivaciones como un proyecto personal, una iniciativa cultural, una inquietud artística o el mero divertimento personal.

En cuanto a la comunicación y publicidad del sector, existe una falta de recursos generalizada en medios de comunicación y promoción. Además existen pocos compradores de arte en España, una falta de cultura general en este sector y una falta de interés por el arte en general.

En cuanto a la financiación en el sector, las reducidas dimensiones de los establecimientos impiden la obtención de recursos financieros para su crecimiento, por lo que las características del propio sector no favorecen el crecimiento del mismo.

Por último, la competencia en este sector es muy reducida ya que pese a las dimensiones del mismo, es un sector en el que el reconocimiento y prestigio del

artista influyen en la decisión final del consumidor. No existe una competencia comparable a la de cualquier otro sector.

2.3. EPÍLOGO

El sector del diseño gráfico es un sector relativamente reciente, muy atomizado, de reducidas dimensiones y con gran importancia en la relación diseñador-cliente.

El sector del arte es un sector joven y con poca historia. Está estructurado en pequeños comercios con escasa competencia y reducidos recursos. Predomina la venta de Arte Contemporáneo y se encuentra en un periodo de recesión.

El objeto de este estudio es la creación de una empresa que unifique ambos sectores, con una reducida inversión, y que permita atravesar la complicada situación económica y social actual aprovechando los conocimientos y habilidades que se poseen.

CAPÍTULO 3

Análisis del Entorno



3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

A la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel fundamental. El medio en el que esté inmersa condicionará a la empresa, debiendo esta adaptarse al mismo, anticipándose a los cambios que se produzcan en él, aprovechando las oportunidades que ofrezca y advirtiendo sus amenazas.

Para ello utilizaremos la herramienta de análisis PESTEL, consistente en el estudio de una serie de factores:

- Políticos
- Económicos
- Socioculturales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Legales

Estos factores no son independientes entre sí, muchos están relacionados. Resultarán útiles para la implantación de la estrategia de la empresa, resultando claves en su éxito o fracaso. De aquí la importancia del estudio previo a la materialización de nuestro proyecto.

Este análisis puede ser realizado de una manera simplificada, el análisis PEST. De este modo los factores ecológicos se estudiarían junto con los sociales y los factores legales junto a los políticos. Aunque pudiendo desarrollarlo de manera separada y más concisa no será necesario.

“Es particularmente importante que el marco de análisis PESTEL se utilice para fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto de su impacto actual. Cuando hay un alto grado de incertidumbre sobre los cambios futuros del entorno puede resultar útil el planteamiento de diferentes escenarios.” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

El análisis PESTEL nos ayudará a crear los diferentes escenarios en los que la empresa se moverá. Según los datos extraídos del mismo, se analizan los posibles cambios que pueden producirse en el entorno de la empresa y las

maneras en que la misma podría adaptarse a ellos. De esta forma existirá diferente estrategia según en qué escenario nos encontremos.

3.1.1. FACTORES POLÍTICOS

No existen factores políticos que afecten directamente al sector del diseño o las artes gráficas en España pero bien es cierto que las políticas llevadas a cabo por el Gobierno afectan a la economía en su conjunto y por tanto, de una manera indirecta, a nuestro sector.

En esta época de inestabilidad económica que nos encontramos ha habido muchos cambios políticos, comenzando por un cambio de partido político en el Gobierno que ha acarreado la adopción de diferentes medidas políticas para intentar paliar la situación económica actual.

Con el Programa de Estabilidad 2012-2015, el Gobierno, mediante diferentes reformas y medidas austeras, tiene el objetivo de cumplir con las exigencias europeas, alcanzar un nivel de déficit no superior al negociado y poder cumplir con las obligaciones surgidas con el Banco Central Europeo en materia de financiación.

La estrategia política económica del Gobierno se basa en los siguientes pilares:

- Reforma del Sector Público: consolidación y disciplina fiscal.
- Reformas Estructurales:
 - o Laboral y Financiera
 - o Mercados de Bienes y Servicios
 - o Refuerzo de la competencia y del entorno regulatorio

Concretamente, si analizamos las medidas adoptadas que afectan a la creación de nuestro negocio:

- ✚ Consolidación fiscal en todos los niveles administrativos con el incremento de diferentes tipos impositivos como el Impuesto sobre el Valor Añadido, el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas o el Impuesto sobre Sociedades, afectando en gran medida la actividad normal de las empresas en funcionamiento y la creación de nuevas empresas. Esto nos afecta directamente a la hora de nuestra tributación como nueva sociedad, e indirectamente por la disminución del consumo que esta medida conlleva.
- ✚ Disminución del gasto público materializada en recortes que en nuestro caso afectarían a subvenciones y ayudas al comercio.

- ✚ Indirectamente, la reforma del sistema financiero ya que para llevar a cabo nuestro proyecto necesitaremos financiación ajena. Esta reforma implicará el incremento de requisitos a la hora de conceder créditos a particulares y emprendedores.
- ✚ Existencia un plan para el fomento de la competencia que elimina barreras al libre comercio entre CC.AA. sin trámite adicional y amplía la libertad de honorarios comerciales.

En cuanto a la estabilidad política, se puede decir que nos encontramos en una situación muy inestable actualmente, con cambios continuos y adaptaciones. Es por tanto que este factor del entorno debe contar con un seguimiento constante para conocer los cambios que surjan de inmediato e intentar adaptarnos rápidamente.

3.1.2. FACTORES ECONOMICOS

La situación económica actual en España supone un factor clave para la evolución de las empresas hoy en día. Nos situamos ante una crisis económica mundial, que ha afectado de manera más trascendental a nuestro país y que ha supuesto consecuencias en nuestro mercado que han modificado por completo el panorama económico del país.

La crisis económica tiene sus orígenes en 2008 en Estados Unidos con la caída de la entidad financiera Lehman Brothers y con las hipotecas subprime concedidas por el país a unos tipos muy reducidos que supuso la quiebra de centenares de bancos, la caída del sistema financiero, el colapso de los valores bursátiles, etc. Evidentemente esta crisis ha ido contagiándose por otros países hasta desencadenar una crisis económica global o la llamada “crisis de los países desarrollados”.

En España, la crisis también se inicia en 2008 con el deterioro de los principales indicadores macroeconómicos. El país había adquirido una dependencia del sector de la construcción que hizo que con el boom de la burbuja inmobiliaria el país quedase “parado” incrementándose el número de desempleados hasta cifras de un 20% de la población. De este sector dependía una gran cantidad de subsectores que fueron arrastrados a la quiebra y la desaparición en el mercado.

En 2010, a raíz de la necesaria caída de los precios en el país, la banca española comienza a tener problemas de liquidez. La política crediticia del sector financiero descansaba en el valor de los activos inmobiliarios. Los

Fondos Propios de la banca eran altos, pero no lo suficiente para resistir una reducción de precios como la que tuvo lugar. Además la moneda única no favorece en este caso a la banca debido a la contracción monetaria en la que se encuentra el país.

Nos situamos pues ante una crisis económico-financiera motivada por dos principales motivos: los excesos inmobiliarios y dependencia de la economía en este sector, y falta de liquidez para el sistema español con una contracción monetaria derivada de la debilidad de capital y reservas de nuestro sistema financiero, debilidad que el euro potencia en lugar de amortiguar.

El constante incremento de la tasa de desempleo, la inseguridad y desconfianza notables en la sociedad, los escándalos de corrupción que han salido a la luz y las medidas implantadas por el Gobierno provocan el surgimiento de grandes movimientos sociales con el objeto de cambiar el modelo económico y productivo cuestionando también el sistema político y exigiendo una renovación democrática. Algunas de las medidas adoptadas por el Gobierno han retrocedido en alta medida los derechos de los trabajadores y ciudadanos y esto ha provocado una respuesta por parte de los mismos, desconformes con esta gestión.

En 2012, el Banco Central Europeo con ayuda del Fondo Monetario Internacional inyectan liquidez a nuestro país por importe de 100.000 millones de euros, produciéndose aquí el rescate del sector financiero español.

Es evidente que esta situación influye en nuestro negocio. La sociedad no se encuentra en su mejor momento. Existe una atmósfera de depresión e indignación que ha favorecido la caída del consumo. Además existe cada vez un desnivel económico mayor incrementándose el nivel de pobreza en el país. Por ello, se consume lo necesario para la vida cotidiana. El arte y la idea de nuestro negocio no suponen una necesidad fisiológica para la sociedad.

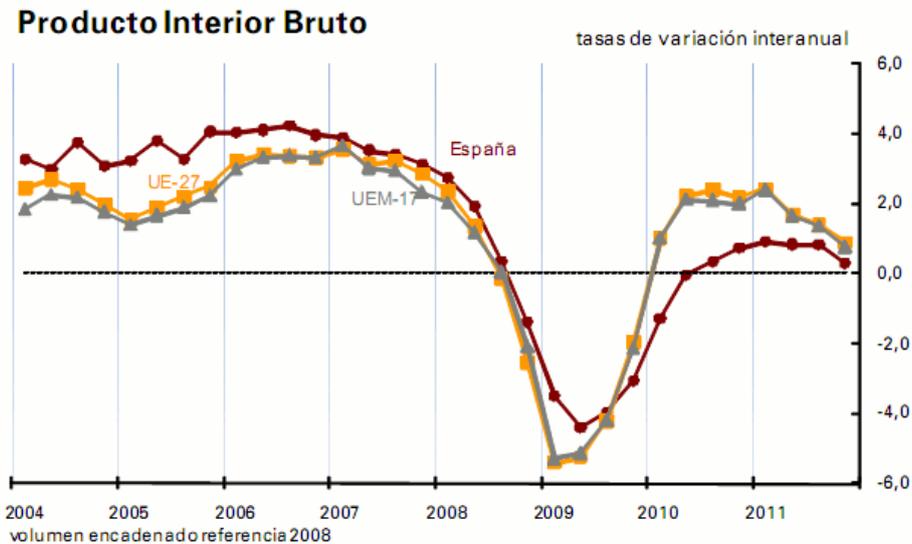
Producto Interior Bruto

El Producto Interior Bruto (PIB) expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un periodo de normalmente un año. Supone una referencia al crecimiento del país y como unidad de medida del bienestar de la sociedad.

El primer trimestre de 2012, según las cifras de la Contabilidad Nacional Trimestral (CNTR) se registró una caída del 0,3% similar a la del último trimestre de 2011. Esta disminución es debida en gran parte a la caída de la

demanda nacional en un 0,5% y de todos sus componentes a excepción del consumo privado que se incrementó en una décima. Este dato es positivo y alentador para las empresas ya que ésta es la tendencia deseada en esta época tan complicada; el crecimiento del consumo.

Gráfico 2: Tasa de variación interanual del Producto Interior Bruto

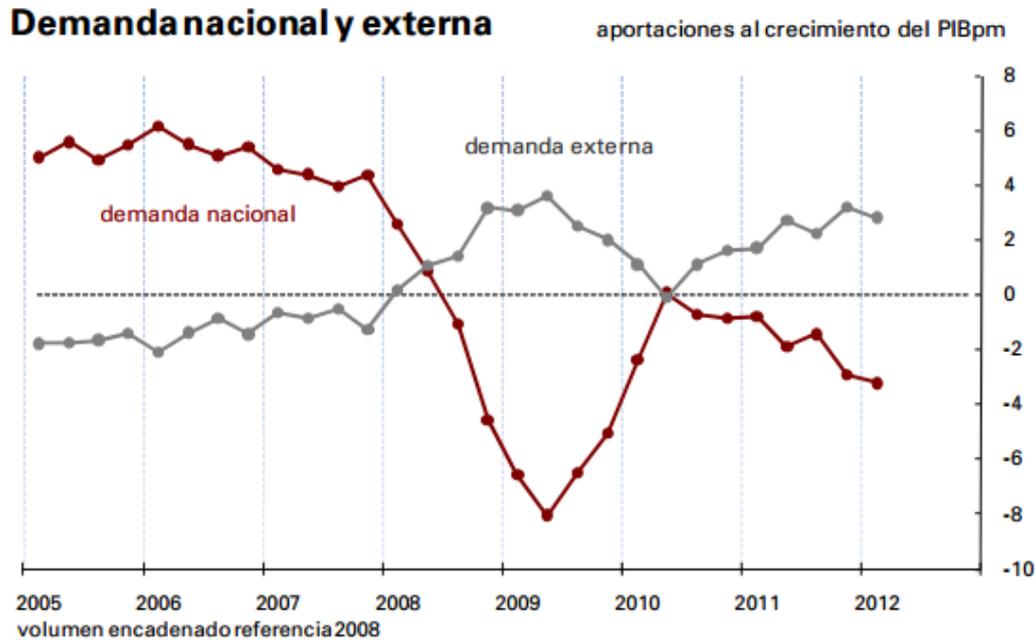


Fuente: INE, 2012

Si hablamos en términos de tasas interanuales, en 2012 el PIB experimentó un retroceso del 0,4%, frente al avance del 0,3% del trimestre previo.

En cuanto a la demanda nacional, como se puede observar en el Gráfico 3, ha sufrido una fuerte caída desde el inicio de la crisis, compensándose en parte por la demanda externa que ha seguido una tendencia de crecimiento durante los últimos años.

Gráfico 3: Tasa de variación interanual de la demanda nacional y de la demanda externa



Demanda. Volumen encadenado referencia 2008. Tasas de variación interanual

	2010				2011				2012
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I
PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado	-1,3	0,0	0,4	0,7	0,9	0,8	0,8	0,3	-0,4
Gasto en consumo final de los hogares	-0,1	1,5	0,8	0,8	0,4	-0,3	0,5	-1,1	-0,6
Gasto en consumo final de las ISFLSH	2,4	3,1	2,7	2,1	0,6	1,1	-0,4	-0,8	0,0
Gasto en consumo final de las AAPP	0,6	1,0	0,2	-0,9	0,6	-2,1	-3,6	-3,6	-5,2
Formación bruta de capital fijo	-9,8	-4,3	-5,5	-5,4	-4,9	-5,4	-4,0	-6,2	-8,2
- Activos fijos materiales	-10,0	-4,5	-5,4	-5,4	-5,3	-5,6	-4,3	-6,5	-8,8
• Construcción	-12,2	-9,4	-9,5	-9,3	-9,2	-8,1	-7,0	-8,2	-10,2
• Bienes de equipo y activos cultivados	-3,4	11,7	7,3	5,4	5,5	1,0	2,2	-2,7	-5,9
- Activos fijos inmateriales	-5,4	-0,5	-7,8	-5,4	1,5	-3,1	2,0	-0,3	2,2
Variación de existencias y adquisiciones									

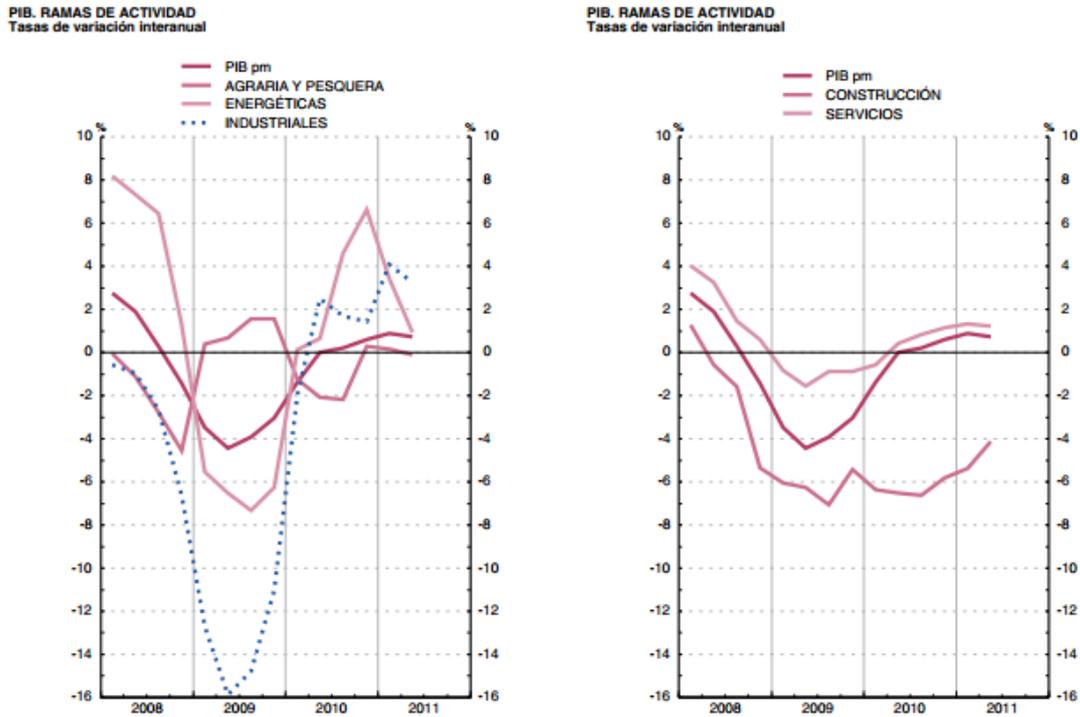
Fuente: INE, 2012

Los componentes de la demanda nacional en términos interanuales no favorecen al crecimiento siendo todos ellos negativos a excepción de la inversión en activos fijos inmateriales. La inversión en general y sobretudoo la inversión en el sector de la construcción son los componentes que más han propiciado el retroceso en nuestra economía y que impiden el crecimiento.

En cuanto al PIB por actividades en el Gráfico 4 se puede observar la caída que sufrieron todos los sectores de actividad de la economía española a partir de 2008. Las más acusadas fueron para el sector de la construcción y el industrial. La construcción no registró un desplome tan fuerte como cabía esperar después del boom pero no ha logrado recuperarse todavía y su ritmo de crecimiento es muy lento. Por el contrario, el sector de la industria sufrió una caída estrepitosa en el 2009, como consecuencia principalmente del arrastre

que la construcción supuso en ella, pero sin embargo el crecimiento y su posterior recuperación han sido muy rápidos.

Gráfico 4: Tasa de variación interanual del PIB por ramas de actividad

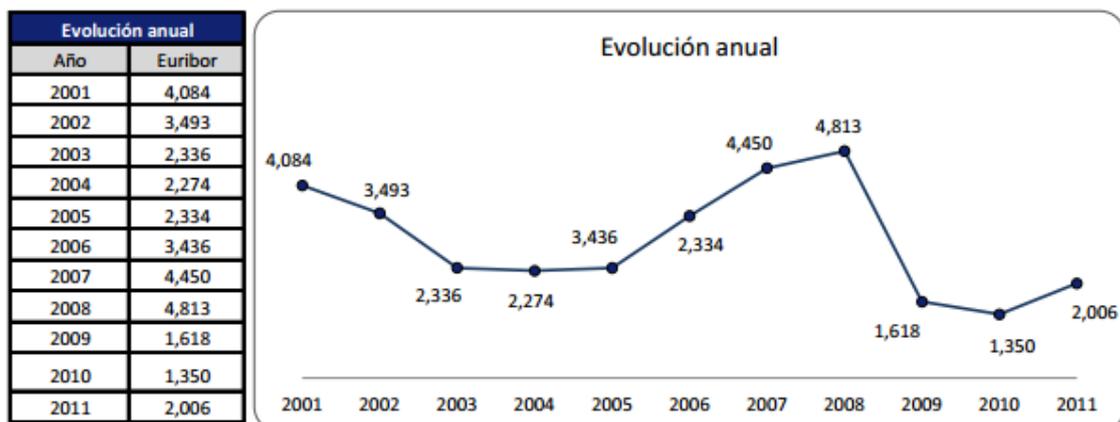


Fuente: Banco de España, 2012

Tipo de interés

El tipo de interés ha caído en picado desde que comenzó la crisis, rondando actualmente el 1%.

Gráfico 5: Evolución anual del tipo de interés



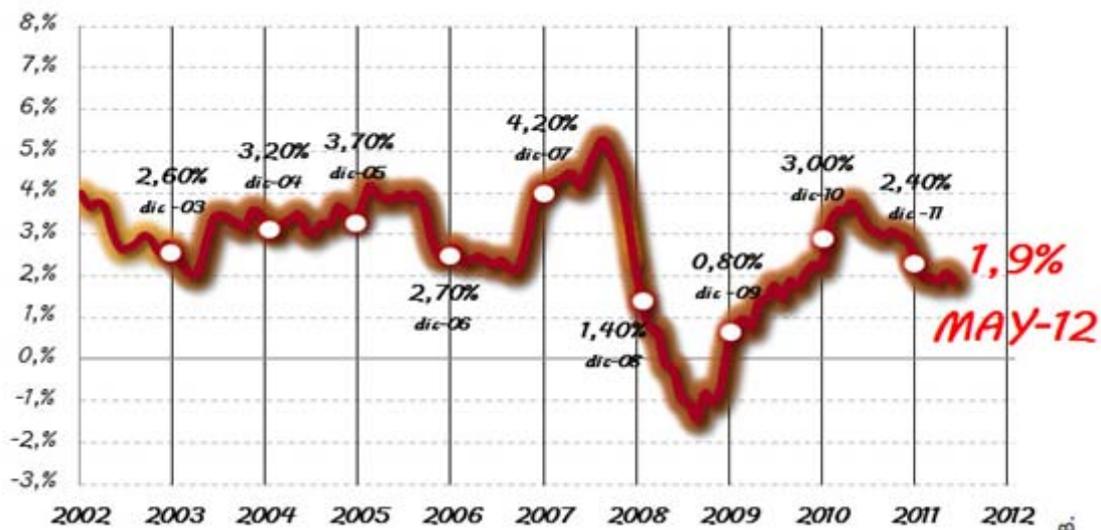
Fuente: Confederación de Empresarios de La Coruña, 2012

El precio del dinero afecta en los negocios en el coste que supone financiarse externamente. Es la referencia para cualquier hecho económico. Por tanto este indicador hoy en día favorece en la financiación ya que resulta menos costosa, pero la hace menos accesible. Además sus cambios al alza suponen un encarecimiento de nuestra deuda.

Índice de Precios al Consumo

El Índice de Precios al Consumo también ha sufrido las consecuencias de esta crisis económica. En mayo de este año el crecimiento de los precios era de un 1,9% interanual, 5 puntos porcentuales (pp) menos que en diciembre del año anterior y 1,1 pp menos que en diciembre de 2010.

Gráfico 6: Evolución del IPC en España



Fuente: Economundi, 2012

Los grupos que más influyen en esta disminución son:

La vivienda: la variación anual ha disminuido debido a la estabilidad en los precios de la energía respecto a 2011

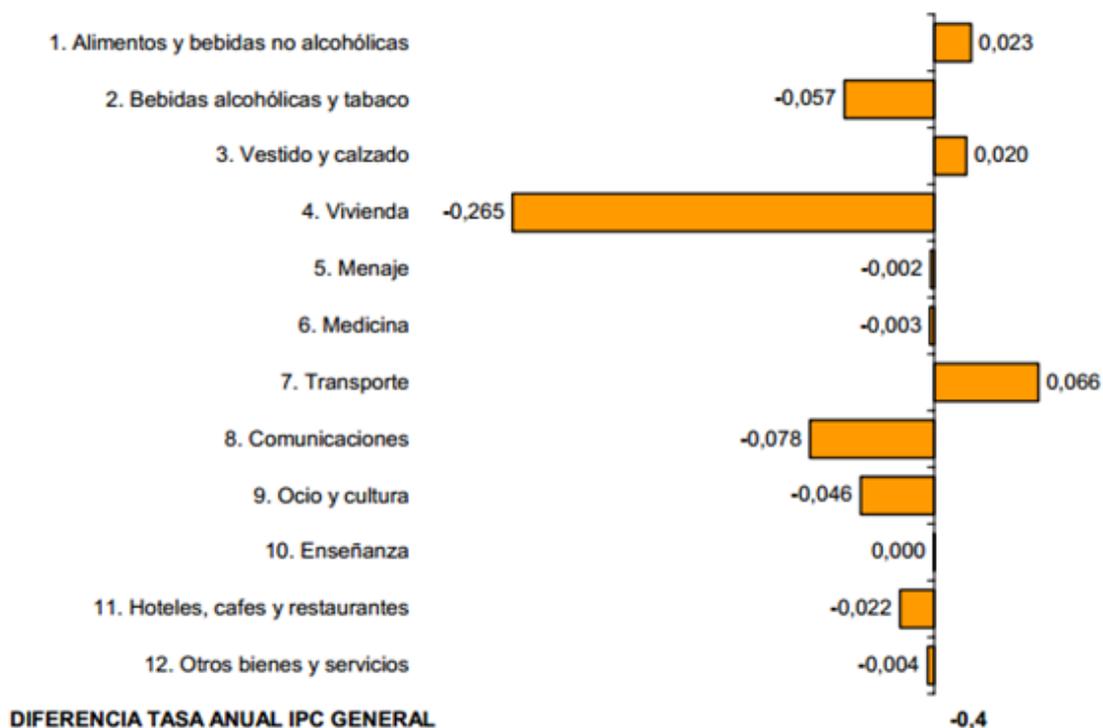
Las comunicaciones: se reduce su tasa anual debido al descenso de los precios en los servicios telefónicos respecto al año anterior.

Bebidas alcohólicas y tabaco: la estabilidad de los precios del tabaco en enero de 2012 frente al incremento que experimentaron en 2011 favorecen la caída del IPC.

Ocio y cultura: la tasa anual disminuye respecto al año pasado principalmente debido a la reducción de precios del viaje organizado y los servicios recreativos y deportivos.

A pesar de la bajada de la tasa anual del IPC general, también se produce un incremento de la tasa anual del grupo Transporte debido a la subida de los carburantes y los lubricantes y en menor medida al transporte por carretera.

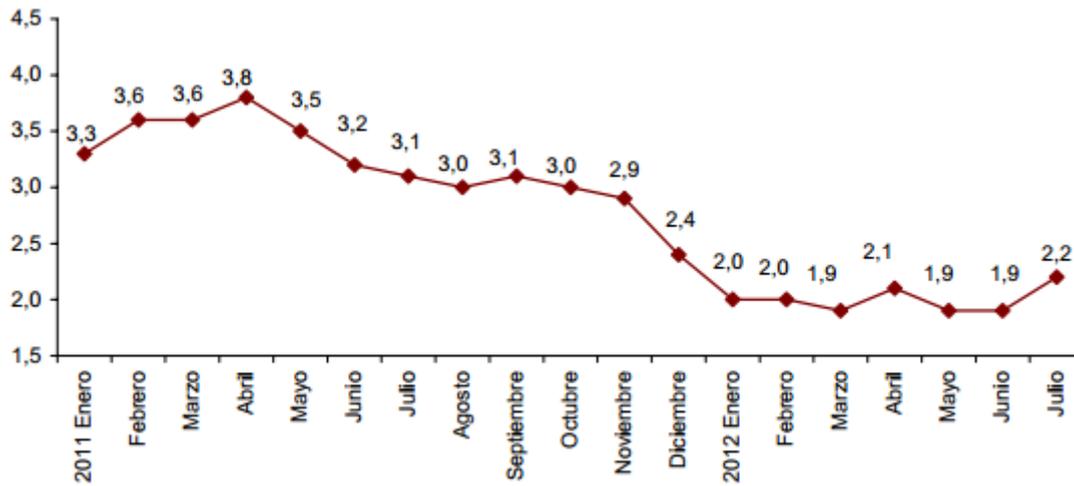
Gráfico 7: Influencia de los grupos en la tasa anual del IPC



Fuente: INE, 2012

La inflación anual estimada del IPC en julio de 2012 es del 2,2% de acuerdo con el indicador adelantado elaborado por el INE. En caso de confirmarse este indicador estaríamos ante un incremento en tres décimas de la tasa. En este resultado destaca el incremento en los precios de los medicamentos y otros productos farmacéuticos

Gráfico 8: Evolución anual del IPC, base 2011. Índice general



Fuente: INE, 2012

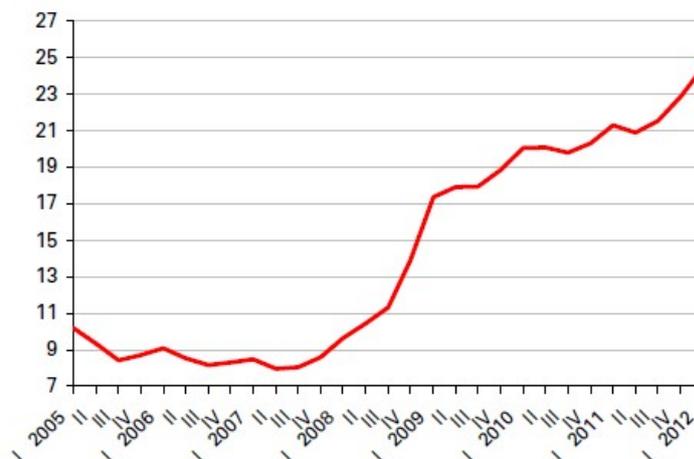
Empleo

Según la Encuesta de Población Activa (EPA) del segundo trimestre de 2012, la ocupación desciende en 15.900 personas hasta un total de 17.417.300. La tasa de actividad es de un 60,08%.

La población activa ha aumentado en 37.600 personas pero el número de parados crece en 53.500 personas. La cifra de desempleo alcanza los 5.693.100 parados suponiendo una tasa de desempleo del 24,63%

Gráfico 9: Evolución de la tasa de paro

Tasa de paro



Fuente: Diario electrónico Libremercado, 2012

La tasa de desempleo ha superado a la del primer trimestre de 1994 (24,55%) alcanzando el valor más alto desde 1976. Es cada vez más elevado el número de hogares en los que todos sus miembros están en el paro.

Gráfico 10: Evolución de la tasa de desempleo

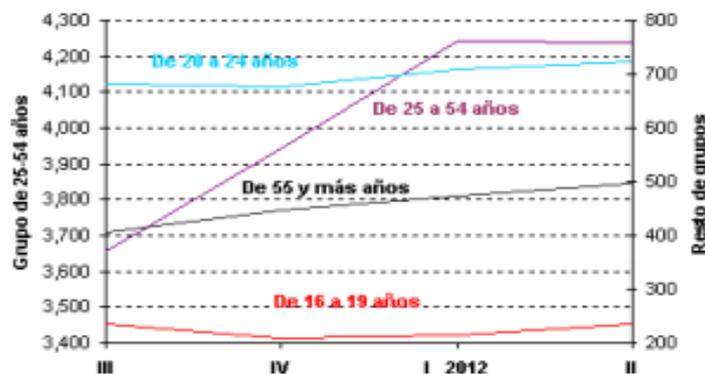


Fuente: Diario electrónico Libremercado, 2012

En cuanto a la distribución de la tasa de desempleo por edad, la franja de edad que mayor número de personas desempleadas tiene es la de los 25 a los 54 años. (Ver gráfico 11). Los jóvenes son los más afectados por esta situación económica ya que superan las 700.000 personas en paro, un 53, 28% en el segundo trimestre de 2012 según la EPA

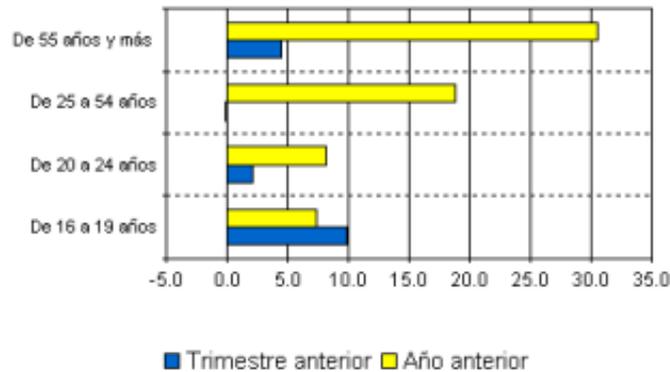
Aunque estos dos grupos destaquen en número de parados también cabe analizar a las personas activas de 55 años en adelante ya que su variación anual respecto al mismo trimestre de 2011 es la más elevada, un 30% más de desempleados. (Ver gráfico 12)

Gráfico 11: Número de parados (en miles) por grupos de edad



Fuente: INE, 2012

Gráfico 12: Porcentajes de variación del paro sobre el trimestre anterior y sobre el mismo trimestre del año anterior



Fuente: INE, 2012

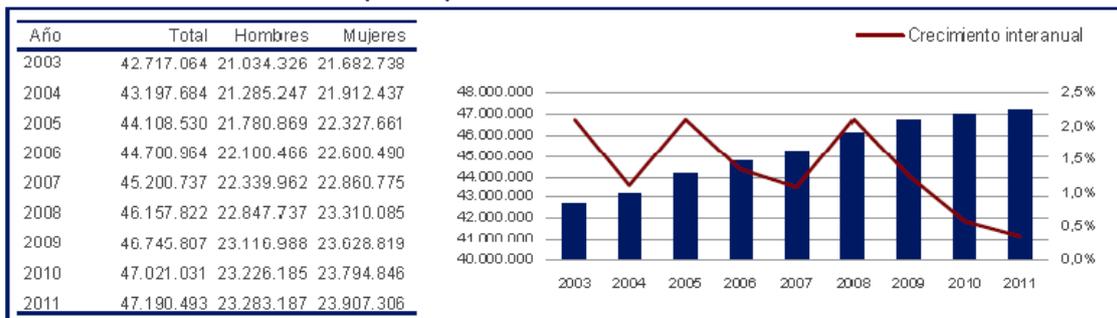
3.1.3. FACTORES SOCIOCULTURALES

En este apartado debemos analizar qué factores sociales y culturales interaccionan y afectan de algún modo a nuestro negocio. Estos serán aquellos factores sociales que influyen en las actitudes, intereses, opiniones o ideología de las personas así como en sus hábitos de consumo.

En primer lugar la demografía española sigue un ritmo de crecimiento positivo, no habiendo resultado muy afectado por la crisis económica.

Gráfico 13: Evolución de la población española

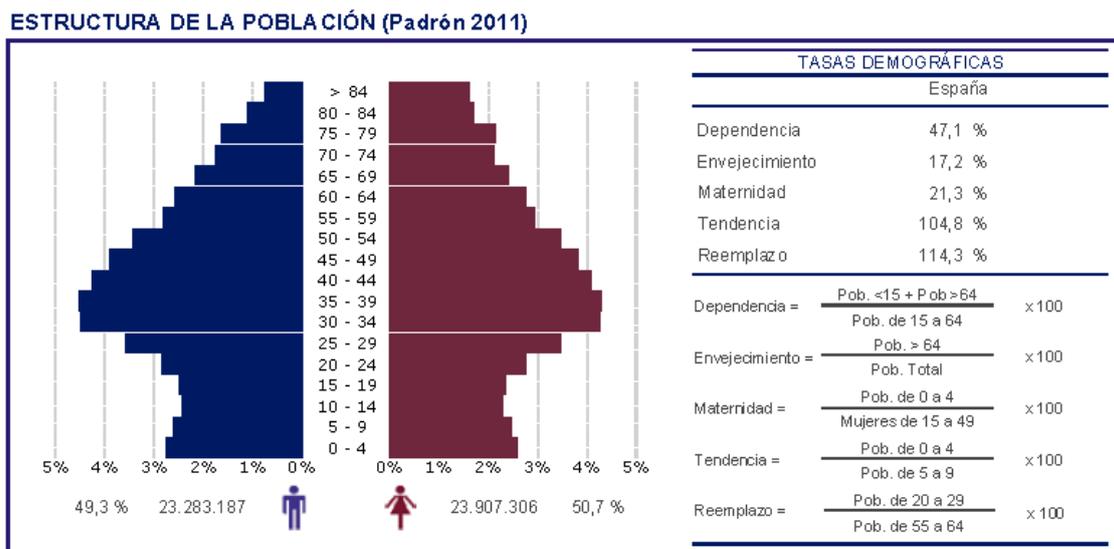
EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN (Padrón)



Fuente: INE, 2012

Como podemos apreciar en el Gráfico 13, el crecimiento se mantiene constante durante los últimos años. No tan acusado como en décadas anteriores, pero siempre positivo. El último dato publicado por el INE es la población española a 1 de enero de 2011 y constan 47.190.493 habitantes.

Gráfico 14: Estructura de la población española



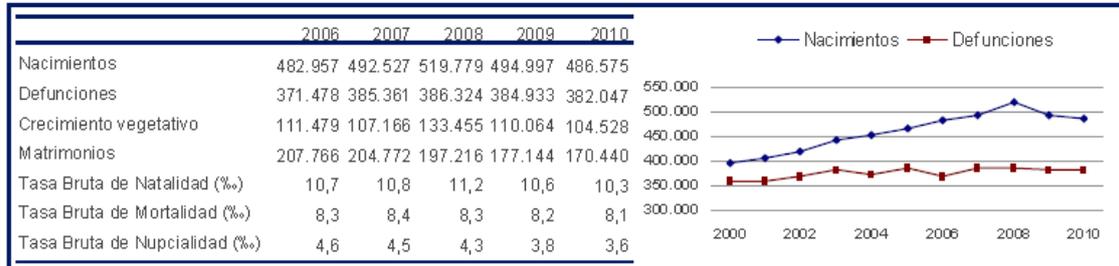
Fuente: INE, 2012

Como podemos apreciar en el Gráfico 14, la estructura de la población es casi simétrica. Del total de la población el 50,7% son mujeres y el 49,3% hombres. Además se aprecia que para ambos sexos la mayoría de la población la componen personas de entre 25 y 55 años.

Cabe destacar la tasa de dependencia de un 47,1% excesivamente elevada que supone que uno de cada dos habitantes de entre 15 y 64 años tiene a su cargo a una persona que no puede subsistir por sí misma. En cuanto a la tasa de envejecimiento y maternidad ambas son reducidas, con mayor preocupación de la de maternidad ya que cada vez la edad de concepción se incrementa.

Gráfico 15: Movimiento natural de la población española

MOVIMIENTO NATURAL DE LA POBLACION



Fuente: INE, 2012

En cuanto al movimiento natural de la población, se ha producido una evolución constante del número de defunciones anuales en España. Sin embargo, se nota un incremento en el número de nacimiento hasta el año 2008. Desde esta fecha y a raíz de la crisis se ha ido reduciendo el número de nacimientos.

Contamos con el paro juvenil más elevado de la historia. Esto provoca que la gente joven no tenga los recursos suficientes para mantenerse, y menos aún para mantener un hijo. Consecuencia de ello es que la edad media para tener el primer hijo se ha elevado hasta los 31 años. Este hecho a la larga producirá una reducción de la población joven y un envejecimiento progresivo.

En lo que a nosotros nos afecta, evidentemente es positivo que exista un crecimiento de la población constante aunque no es tan trascendental como otros factores. Existe paridad en el sexo, lo cual tampoco es relevante para nosotros ya que los productos que ofrecemos son para ambos.

En cuanto al estilo de vida, ha sido muy cambiante en los últimos años. Tras la Guerra Civil y la liberalidad de la opinión y los derechos, la sociedad ha ido modificando su modo de vida. Se ha modernizado la manera de hacer las cosas, tendiendo hacia la eficiencia. Además ha habido muchos avances tecnológicos y sociales que han favorecido esta evolución.

La igualdad entre hombres y mujeres, la incorporación de la mujer al trabajo, la aceptación de los homosexuales en la sociedad, etc. Todo ello han sido claros avances de la modernización de nuestro pensamiento y nuestra cultura. Nuestro estilo de vida.

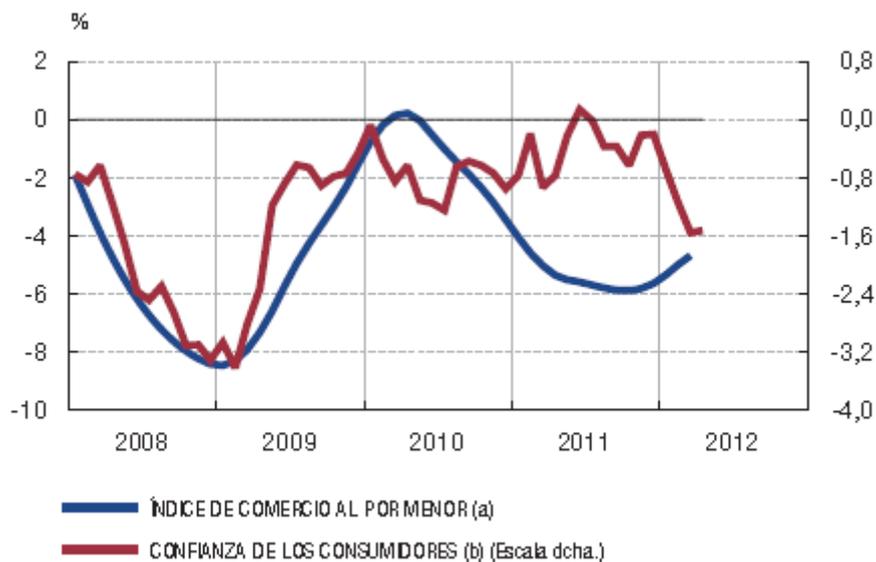
Hoy en día el ritmo de vida que lleva la gente es elevado. Cuando una persona está empleada, tiene poco tiempo disponible. Es por ello se busca la mayor competitividad y eficiencia en la oferta de productos ya que la rapidez en la

entrega, la calidad o el precio pueden ser factores muy determinantes en un negocio.

Bien es cierto que la situación económica actual ha provocado una caída del consumo nacional importante y que afecta a todos los sectores y como ya se ha dicho, mucho más a los que no son de primera necesidad.

Gráfico 16: Indicadores de consumo

INDICADORES DE CONSUMO



Fuente: INE, 2012

El consumo ha sufrido dos grandes caídas desde el inicio de la crisis, una en 2008 y la otra en 2010. La tendencia es al aumento del consumo aunque la situación todavía no es muy estable. Además como se observa en el gráfico, el nivel de confianza de los consumidores es muy inestable, lo que no favorece al consumo.

El estilo de vida es muy importante para el comercio. ¿Quién hubiese imaginado hace 70 años que podría personalizar cualquier objeto a su gusto y que además tendría los recursos necesarios para adquirirlo? En este sentido, la vida que hacemos es cada vez más moderna gracias a la tecnología en su mayor parte, por lo que debemos analizar los diferentes estilos que surjan de la sociedad y adaptarnos rápidamente para diferenciarnos de nuestros competidores.

3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

El uso de tecnología en los negocios supone un instrumento para competir en el entorno. La tecnología en la actualidad es muy cambiante y se moderniza cada día. Los grandes avances en tecnologías de la información han supuesto un cambio revolucionario para los mercados. La incorporación de internet en la economía ha facilitado el comercio electrónico (e-commerce) que supone muchas ventajas y facilidades para los empresarios. Por tanto, las empresas que se incorporan al cambio tecnológico incrementan su eficacia y eficiencia, diferenciándose de la competencia, ofreciendo mayor calidad en su servicio, y obteniendo un mayor beneficio.

Para el sector del diseño, el gran avance tecnológico lo supuso el ordenador, ya que lo modernizó reduciendo los tiempos de trabajo y mejorando la calidad. Bien es cierto que para la línea de negocio de los cuadros y láminas de carboncillo, la tecnología no es muy relevante puesto que es un trabajo manufacturado personalmente por el hombre y no automatizable. Aunque para el resto del negocio las tecnologías sí que son importantes. Los posibles avances y cambios tecnológicos podrían influir en nuestra actividad ofreciendo oportunidades por lo que este aspecto requiere de especial seguimiento y adaptación.

Pese a la importancia de este factor en la economía, nuestro negocio en concreto no requiere una gran cantidad de bienes de equipo ni tecnologías. Para la actividad de diseño sí que serán necesarios dos equipos informáticos con sus correspondientes softwares especializados. Al tratarse de un sector tan personalizado resulta complicado imaginar este negocio de una manera automatizada.

Uno de los principales factores tecnológicos es el comercio electrónico. En el negocio se comercializarán los productos por Internet. Por ello, cualquier avance tecnológico referente a la creación de páginas web tendrá que ser estudiado por la empresa e intentar aprovecharlo como una ventaja competitiva.

La cantidad de comercio llevada a cabo electrónicamente ha crecido de manera extraordinaria en los últimos años. Una gran variedad de comercio se realiza de esta manera, estimulando la creación y utilización de técnicas innovadoras como la transferencia de fondos electrónica, la administración de cadenas de suministro, el marketing en Internet, el procesamiento de transacciones en línea (OLTP), el intercambio electrónico de datos (EDI), los

sistemas de administración del inventario y los sistemas automatizados de recolección de datos.

Algunas de las ventajas del comercio electrónico son:

- *Mejoras en la distribución:* los proveedores en las páginas web tienden a reducir sus costes de distribución. Ciertos productos y servicios tienen unos costes de distribución prácticamente nulos gracias a esta tecnología, como por ejemplo, los libros electrónicos o software.
- *Comunicaciones comerciales por vía electrónica:* Actualmente, la mayoría de las empresas utiliza la Web para informar a los clientes sobre la compañía y sus productos y servicios. Esto facilita las relaciones comerciales, así como el soporte al cliente.
- *Beneficios operacionales:* El uso empresarial de la Web reduce errores, tiempo y sobrecostes en el tratamiento de la información. Además, se facilita la creación de mercados y segmentos nuevos, el incremento en la generación de ventajas en las ventas, la mayor facilidad para entrar en mercados nuevos, especialmente en los geográficamente remotos, y alcanzarlos con mayor rapidez.
- *Facilidad para fidelizar clientes:* Mediante la aplicación de protocolos y estrategias de comunicación efectivas que permitan al usuario final del portal web de la compañía plantear inquietudes, levantar requerimientos o simplemente hacer comentarios con relación a los productos o servicios de la misma. Si estos comentarios son debidamente procesados se puede crear un elemento importante para lograr la fidelización de los clientes, y en consecuencia aumentar la re-compra de productos y servicios, así como también la ampliación del rango de cobertura en el mercado.

Las redes sociales, actualmente han adquirido un grado de aceptación muy alto por la sociedad. Son utilizadas a diario y cada vez por un mayor número de personas. Tienen tanta trascendencia que se han empezado a utilizar como medios de divulgación de información, publicitando algunas marcas. Es una buena opción a utilizar para dar a conocer a la empresa.

Existen diferentes tipos de red social:

- *Horizontales:* buscan proveer herramientas para la integración en general.

- *Verticales por tipo de usuario:* dirigidos a un público específico, por ejemplo profesionales.
- *Verticales por tipo de actividad:* los que promueven una actividad particular.

El estudio y mayor conocimiento de las redes es importante hoy en día para las empresas. La aparición de nuevas redes es continua y su evolución constante. Las potenciales posibilidades son elevadas.

3.1.5. FACTORES ECOLÓGICOS

Las sociedades industrializadas modernas hace tiempo que han asumido como inviable el desarrollo económico a cualquier precio y se han concienciado de que el mantenimiento de la sociedad del bienestar exige, entre su premisas básicas, un tratamiento adecuado y riguroso de la problemática ambiental

El cambio climático propiciado por la actividad industrial, además de conllevar un aumento de las catástrofes naturales, está afectando a una parte significativa de nuestros recursos, comprometiendo la sostenibilidad. La sobreexplotación de unos recursos energéticos limitados favorece todo tipo de convulsiones geopolíticas.

Es necesario prevenir el empeoramiento de esta situación y por ello en los últimos tiempos se toman medidas políticas al respecto.

La dirección de la Fundación Entorno Empresa y Desarrollo Sostenible ha establecido unos pilares sobre los que se va a sustentar nuestro futuro desarrollo en materia de sostenibilidad y se compromete a actuar como garante del sistema aportando los recursos necesarios para su implantación y mantenimiento. Estos pilares son:

- **E**xtender el compromiso con el desarrollo sostenible a nuestras partes interesadas internas y en especial a nuestros empleados mediante la comunicación y la participación en el sistema.
- **N**uestra organización debe ser ejemplo de excelencia, tanto en la gestión de sus aspectos ambientales como en el comportamiento más allá de los requisitos legales y nuestro compromiso de cumplimiento de otros requisitos suscritos por la organización.

- **T**ransmitir a nuestras partes interesadas los principios, filosofía, requerimientos, impactos y resultados de nuestros programas internos y externos.
- **O**btener resultados tangibles en relación a nuestros impactos significativos.
- **R**evisar continuamente nuestras actividades, impactos, alcance y eficiencia del sistema, objetivos y metas para asegurar la mejora continuada de nuestro comportamiento.
- **N**uestras actuaciones se regirán por los principios de precaución y eco-eficiencia.
- **O**brar en función de la naturaleza y significación de los impactos derivados de nuestras acciones, productos y servicios.

Además en el sector del diseño y las artes gráficas existen algunos de los principios que puede alentar al diseñador a tomar decisiones con más conciencia social y ambiental en el ejercicio de la profesión.

1. Diseñar para la reutilización y la longevidad.
2. Diseñar cíclicamente (sistémicamente), no de modo lineal.
3. Elegir materiales reciclados y no tóxicos.
4. Reducir al mínimo el material desechable (por ejemplo, aprovechando al máximo la superficie o pliego de impresión).
5. Reducir al mínimo el empleo de tintas.
6. Elegir proveedores locales.
7. Contar con proveedores que empleen energía renovable y/o prácticas comerciales socialmente equitativas y respetuosas con el medio ambiente.
8. Educar al consumidor acerca del ciclo de vida a través del mensaje y el marketing.
9. Animar a otros a diseñar de una manera sostenible.

Es importante fomentar el desarrollo sostenible en el ámbito empresarial. Por tanto, se debe efectuar la actividad correspondiente respetando el medio ambiente y contribuyendo a su sostenimiento.

El reciclaje es importante en el sector. La reutilización de materiales para borradores y el ahorro energético, son factores que contribuyen al sistema ecológico. Además en cuanto a los materiales necesarios para pintar los cuadros y láminas, no resultan dañinos para el ecosistema. No son tóxicos, aunque requieren de un uso responsable.

3.1.6. FACTORES LEGALES

Los factores del entorno que interactúan con la empresa en este apartado es toda legislación aplicable a la misma en cualquier ámbito.

No existe una regulación específica para los sectores estudiados. Para una adecuada adaptación de la empresa a su entorno legal, se deberá estar atento a cualquier cambio legislativo que afecte directa o indirectamente a la empresa.

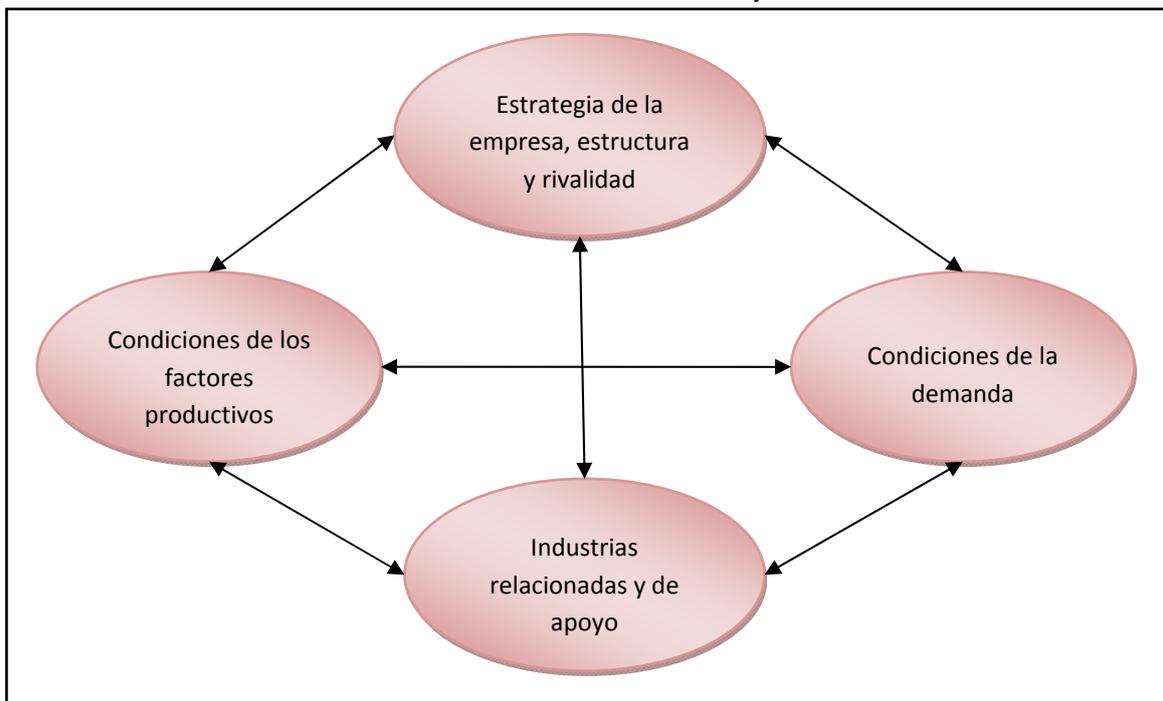
Sí que existe un Convenio Colectivo de Artes Gráficas, Manipulados de Papel, Manipulados de Cartón, Editoriales e Industrias Auxiliares regulado por la normativa estatal. También la empresa se podría acoger en algunos aspectos a la Ley 20/2003, de 7 de julio, de Protección Jurídica del Diseño Industrial.

Por otro lado, la regulación general que afectará al negocio será la Ley General de Defensa de Consumidores y Usuarios y la Ley de Protección de Datos de Carácter Personal entre otras por lo que una constante actualización legislativa es necesaria en cualquier negocio.

3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para analizar el microentorno de la empresa utilizaremos las cinco fuerzas competitivas de Porter. “El diamante de Porter sugiere que hay razones inherentes por las que algunas naciones son más competitivas que otras, y por las que hay otras industrias dentro de las naciones que son más competitivas que otras.” (Johnson, 2006)

Ilustración 1: El diamante de Porter: los determinantes de la ventaja nacional



Fuente: Johnson, 2006

El conocimiento del entorno competitivo es fundamental y uno de los primeros pasos en el análisis del sector. Aconseja Porter que aún cuando el entorno socioeconómico de la empresa sea muy turbulento, lo que debe preocuparle es el sector o conjunto de sectores donde compite con otras. Las fuerzas del entorno externo tienen sólo un valor relativo puesto que son comunes al resto de empresas. La capacidad de supervivencia de la empresa se asienta en su adaptación a la evolución del entorno y en su poder frente a los competidores.

La intensidad de la competencia que se manifiesta en un sector depende de cinco “fuerzas” o variables fundamentales (Porter, M.E. 1979). Estas son: la amenaza de entrada de competidores potenciales, la amenaza de entrada de productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores actuales. La combinación de estos cinco factores determinará las posibilidades que tiene la empresa de obtener altos rendimientos.

3.2.1. LA AMENAZA DE ENTRADA

Las barreras de entrada son fundamentales para la amenaza de entrada de competidores potenciales. Los nuevos competidores tendrán que superarlas para conseguir posicionarse en el mercado. De este modo, sirven de protección para los competidores existentes en el sector.

La amenaza de entrada será mayor contra menor sea la inversión necesaria para constituir la empresa. Es cierto que en la industria del diseño gráfico existen necesidades de maquinaria de alto coste y altas inversiones para el desarrollo de su actividad. Debido al objetivo de este proyecto, la realización de productos que requieran de maquinaria especial será subcontratada por lo que la inversión inicial será mínima. Por tanto la amenaza de entrada será alta en este sentido.

Una característica fundamental del sector del diseño gráfico en España es que se compone de un gran número de negocios de escasa dimensión pero también compiten en él estudios de diseño y sociedades consolidadas y con la ventaja competitiva de una reducción en sus costes que un empresario individual no puede asumir. Esta ventaja les permite fijar un precio menor a sus productos y servicios. Todo ello aumenta las barreras de entrada al sector.

La curva de aprendizaje también interviene en las barreras de entrada ya que es la ventaja que les proporciona a los competidores existentes frente a competidores nuevos, su experiencia y conocimiento del sector, habilidades adquiridas y eficiencia. Evidentemente, un nuevo empresario sin experiencia, no podrá competir en acabado, calidad, costes, ni rapidez con Grafisán, por ejemplo, empresa fundada en 1990, con más de 20 años de experiencia, gran variedad en la oferta y una página web avanzada.

En cuanto a barreras legales, como ya hemos visto anteriormente, no existe una regulación muy desarrollada para el sector del diseño gráfico. Se acoge a la regulación de las artes gráficas, la cual tampoco es muy sólida.

En resumen, por un lado existe una fuerte amenaza de entrada de competidores debido a la reducida inversión necesaria para ejercer la profesión y la escasa regulación del sector. Sin embargo la existencia de competidores consolidados con una amplia experiencia, un largo aprendizaje técnico y ciertas ventajas competitivas reducen esta amenaza. Se puede concluir que la amenaza de entrada de nuevos competidores por tanto es media-alta.

3.2.2. LA AMENAZA DE SUSTITUTIVOS

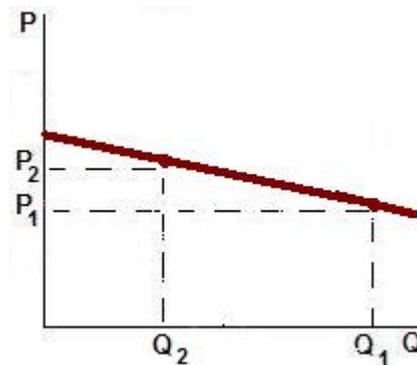
Los productos sustitutivos son aquellos que pueden ser consumidos o usados en lugar de otros. Limitan el potencial de una empresa y entran en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumplen la misma función dentro del mercado y satisfacen la misma necesidad en el consumidor.

Los factores que determinan la demanda de un bien son el precio del mismo producto, la renta o ingreso del sujeto, el precio de los demás productos y los gustos o preferencias del consumidor. La influencia del precio de otros productos puede ser diversa. Así, si el incremento del precio de otro producto provoca un incremento del consumo de mi producto, se dice que estos dos bienes son sustitutivos.

La cantidad de productos que el cliente consume se relaciona con la elasticidad de la demanda, es decir, una demanda es más elástica cuando un pequeño cambio en el precio del producto genera una modificación de gran magnitud en la cantidad demandada del mismo y la demanda es inelástica cuando la cantidad demandada del producto varía poco ante un cambio en los precios.

El diseño gráfico y las artes gráficas no son un sector de primera necesidad para las personas. Además se caracteriza por unos precios elevados debido a su alto grado de personalización. Por tanto la demanda será bastante elástica.

Gráfico 17: Ejemplo de curva de demanda relativamente elástica



Fuente: Leandro, 2012

La amenaza de servicios sustitutivos que podemos encontrar en el sector es que las empresas incorporen en su organización a sus propios profesionales en diseño que cubran sus necesidades. Esto beneficia a las empresas ya que el servicio resulta más personalizado, existe contacto continuo con el proveedor y mayor conocimiento de la necesidad de la empresa. Por el contrario, resulta más costoso que subcontratarlo ya que supone un coste adicional respecto a la retribución del diseñador o del conjunto en el caso de que se trate de un departamento. Además los materiales corren por cuenta de la empresa también.

Otra forma de sustitutivos son las páginas web con guía para crear tu propia página web, sin la necesidad para el cliente de tener que contratar este servicio. De este modo el cliente se ahorra una cantidad de dinero considerable ya que algunos de estos servicios son gratuitos por internet. Por el contrario,

una página web necesita ser personalizada en función del negocio que sea y este servicio personalizado no es ofrecido con estas páginas. Tampoco la calidad de la página web utilizando ese servicio es comparable a la realizada por un diseñador gráfico.

Lo mismo ocurre con las páginas web que facilitan la propia creación de logotipos. Permiten al cliente crear su propio logotipo sin acudir a ningún especialista y por el mínimo coste o incluso gratuitamente. Pero ocurre lo mismo que con las páginas web. Es una buena opción en el caso de tener claro el logotipo que se desea y que el mismo sea sencillo. De no ser así será más conveniente acudir a un especialista en diseño de logotipos.

Analizados los posibles productos sustitutivos en el sector, las opciones no son muy extensas. El sector está en desarrollo y todavía no existen muchos productos que sean capaces de sustituir el trabajo que realiza un diseñador por lo que consideraremos que la amenaza de sustitutivos es media-baja.

3.2.3. EL PODER DE LOS COMPRADORES

Los clientes son el agente más importante para una empresa ya que de su demanda depende la supervivencia de la misma. Los compradores influyen en el sector forzando la bajada de precios y negociando por una calidad superior en los productos o servicios.

Un cliente tendrá más capacidad de ejercer presión sobre la empresa si:

- *La concentración del sector al que compran es alta:* El sector del diseño gráfico cuenta con un nivel de competencia elevado. Existen muchas empresas que se dedican a las mismas actividades con lo que los clientes tienen diferentes opciones donde adquirir el producto.
- *El volumen de compras es mínimo:* Este factor tampoco favorece a la empresa en cuanto al poder de negociación del comprador puesto que no existe dependencia en el consumo de este sector. No se trata de bienes o servicios de primera necesidad por lo que su consumo no es constante. Esto beneficia al comprador que tendrá un mayor poder de negociación.
- *Los productos que compran no son diferenciados:* Si la calidad y el precio de los productos o servicios son las mismas que las de cualquier competidor el cliente se verá favorecido para presionar al sector y forzar

una bajada de precios. No obstante, en este caso el sector del diseño gráfico se caracteriza por la oferta de productos y servicios personalizado y efectuados en su gran mayoría bajo pedido. Por tanto el poder de negociación del cliente será menor en este aspecto.

Por tanto, el sector del diseño gráfico trabaja, por lo general, bajo pedido. La práctica habitual de los clientes es solicitar presupuestos a diferentes empresas tratando de ajustar el precio y la calidad a sus necesidades. De este modo el cliente podrá ejercer presión en la relación calidad-precio debido a la existencia de una fuerte competencia. Además como los productos o servicios son necesarios para el cliente pero no irremplazables, contará con una ventaja frente a la empresa a la hora de negociar.

Se considera el poder de negociación de los clientes medio-alto.

3.2.4. EL PODER DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores ejercen su poder de negociación sobre las empresas amenazando con el elevar el precio o reducir la calidad de los productos o servicios.

En el sector del diseño gráfico existen dos tipos de proveedores:

- *Proveedores de materiales:* con menor relevancia para la empresa ya que no son básicos para prestar servicios. Son los proveedores de equipos, de materia de oficina, y material relacionado con la actividad como tintas, pintura, carboncillo, etc.
- *Proveedores de servicios:* mucho más importantes para la empresa ya que participan en el proceso productivo y afectan en la calidad final del producto o servicio. La fiabilidad, plazos de entrega, profesionalidad y calidad de los productos o servicios ofertados serán características fundamentales a la hora de elegirlos. Para el negocio objeto de estudio los proveedores de servicios serán fundamentalmente empresas de serigrafía e impresión.

El poder de negociación de los proveedores estará determinado por la concentración de su sector, el nivel de competencia o productos sustitutivos y la calidad de sus servicios entre otros. El cumplimiento de los requisitos de calidad y plazos de entrega será fundamental en la elección de los

proveedores. Además, existe una amplia oferta de estos servicios donde elegir por lo que el poder de negociación de proveedores será medio-bajo.

3.2.5. RIVALIDAD COMPETITIVA

Las cuatro fuerzas competitivas anteriores afectan a la rivalidad competitiva que existe entre la compañía y sus competidores. Por tanto, teniéndolas en cuenta se podría concluir que el nivel de rivalidad competitiva existente es medio puesto que la amenaza de entrada es medio-alta, la amenaza de sustitutivos es medio-baja, el poder de negociación de los clientes es medio-alto y el de los proveedores es medio-bajo. Además de todo ello, existen otros factores que inciden directamente sobre la rivalidad competitiva.

La estructura de la competencia es importante a la hora de conocer el grado de rivalidad existente para una empresa. Si el sector lo componen negocios del mismo tamaño y envergadura existirá una mayor rivalidad entre las empresas ya que todas intentarán crecer para desmarcarse del resto. El sector del diseño gráfico como ya se ha dicho, está compuesto en su mayoría por pequeños empresarios y artesanos, con poca capacidad de competir en cuanto a recursos. Sin embargo, también cuenta con la existencia de grandes empresas y estudios de diseño con un número de empleados mayor y con mayores recursos y herramientas de trabajo disponibles. Es por ello que este sector cuenta con una menor rivalidad, ya que los pequeños empresarios no tienen opción individualmente de competir con los grandes.

La tasa de crecimiento del sector también afecta en el nivel de rivalidad del mismo. Cuando el sector se encuentra en una etapa de crecimiento, muchos de sus integrantes crecerán a consecuencia de ello. El sector del diseño se encuentra en una fase de desarrollo y crecimiento pero el aspecto económico conyuntural no favorece dicho crecimiento. Los problemas de muchas familias con el dinero favorecen que el consumo de este tipo de productos caiga.

Las empresas del sector del diseño gráfico cuentan, por lo general, con unos costes fijos reducidos, excepto en las grandes empresas o gabinetes donde la inversión en maquinaria especializada y personal es más elevada por su mayor capacidad. Por tanto, unos costes fijos bajos facilitan tanto la entrada como la salida al sector, favoreciendo la rivalidad entre los competidores. La estrategia en costes estará basada mayormente en los costes variables que suponga la actividad. Las barreras de entrada también condicionan la rivalidad del mercado ya que se intensificará contra menores sean las barreras.

La diferenciación es un factor muy importante a considerar en la competitividad de las empresas. Una baja diferenciación en los productos o servicios ofrecidos conllevarán una alta rivalidad entre competidores ya que el cliente no tendrá más motivo para elegir un proveedor u otro que el precio de venta. En el caso del sector del diseño gráfico el nivel de diferenciación de los productos y servicios es muy alto por lo que este factor no favorecerá la rivalidad entre competidores. La alta personalización de los productos y la diferenciación entre los mismos permitirán que el cliente pueda realizar su elección de compra en función de sus necesidades y no necesariamente del precio.

Por tanto, el nivel de intensidad de la rivalidad competitiva será medio-bajo ya que en gran parte el sector se basa en la diferenciación de sus productos y servicios.

3.3. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA DIRECTA.

El estudio de la competencia directa para ArtGrafic resulta algo complejo puesto que no existen empresas similares en el mercado. Para realizar un análisis completo de la competencia debemos estudiarla según la actividad realizada y su sector. En este caso se estudiarán las empresas que puedan resultar más competitivas para ArtGrafic en cuanto a serigrafía, diseño gráfico y venta artística (cuadros y láminas).

Los tres sectores están caracterizados por una competencia monopolística con muchos competidores. Es posible que para los cuadros no exista tan alto número de competidores con localización física, pero su venta por internet todavía existe y son muchos los artistas que tratan de dar salida a sus obras de este modo.

En general, para los tres sectores la competencia directa estará dentro de la Comunidad Valenciana. En Manises estarán los competidores más cercanos pero no necesariamente los más fuertes ya que en Valencia capital y a través de la web existen multitud de empresas con precios competitivos y características similares.

3.3.1. SERIGRAFÍA

COLOR DELUX

Manises

Empresa de producción de elementos de Marketing Promocional. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector. Su oferta es variada:

- ✚ Personalización de artículos publicitarios y elementos auxiliares para campañas publicitarias
- ✚ Promoción de ventas
- ✚ Regalos de empresa
- ✚ Merchandising corporativo
- ✚ Lanzamiento de productos



EZEDICHI

Manises

Nacida en 1993, es líder en el sector industrial textil de estampación directa y transfer. Cuenta con dos grupos de productos: la División Digital con mucho éxito en los últimos tiempos, y los Productos para Serigrafía, Tampografía, Estampación Textil y Emulsiones. En este último es conocido por la calidad de sus productos y posee un amplio conocimiento del sector.



SERIGRAFÍA STAGRAFIC

Quart de Poblet

Empresa con más de 20 años de experiencia, especializada en el sector de la serigrafía textil. Su punto fuerte es la rapidez en la gestión de sus pedidos. Ofrece el diseño, composición y filmación de sus productos. Cuenta con una amplia gama en su catálogo: camisetas, pañuelos, paraguas, gorras, equipaciones deportivas, lonas y pancartas.



PRINTERNET

Valencia

Copistería ubicada en Valencia, caracterizada por ofrecer un servicio rápido y un trato personalizado a sus clientes. Cuenta con 5 años de experiencia y pese a no destacar por una excesiva demanda, ha logrado mantenerse en el mercado todos estos años. Ofrece una gran variedad de productos: copistería, imprenta rápida, personalizados, revelado de fotos, BBC, regalos, diseño gráfico y servicio técnico de fotocopiadoras.



La competencia en este sector es muy fuerte ya que se trata de empresas de consolidada experiencia. Bien es cierto que la mayoría realizan el proceso de serigrafía y están profundamente especializadas en el sector con muchos años de experiencia en el mismo. Cuentan con la maquinaria necesaria por lo que tienen como ventaja su propia gestión de costes. Sin embargo, la inversión necesaria para realizar el proceso supone unas necesidades de financiación elevadas, ventajoso para ArtGrafic ya que de otro modo no podría ofrecer este servicio.

De las empresas estudiadas, Printernet es la que más se aproxima a ArtGrafic. Una empresa con poca experiencia en el sector, que actúa como distribuidor del servicio de serigrafía ya que tampoco cuenta con los recursos necesarios. Se trata de un negocio de dimensiones similares, situado en un barrio de la periferia de Valencia.

Trata de diferenciarse por su rapidez en el servicio y su trato cercano y personalizado. En ArtGrafic también será el objetivo principal con el añadido de la búsqueda de la mayor calidad posible en el servicio. Serán este tipo de negocios la competencia más directa para ArtGrafic para esta actividad.

3.3.2. DISEÑO GRÁFICO

PRINTERNET

Valencia

Esta empresa como se ha especificado anteriormente, también ofrece el servicio de diseño gráfico por lo que para esta actividad también será un competidor de ArtGrafic



GRAFISAN

Valencia

Realiza desde 1990 una gestión gráfica integral a sus clientes. Posee los recursos necesarios para cubrir cualquier necesidad gráfica de sus clientes. Sus productos son variados abarcando diferentes ramas:

- ✚ Industrias Gráficas: trabajos de alta producción como catálogos, revistas y ediciones. Grafisan realiza todo el proceso desde la preimpresión, la impresión y el acabado.
- ✚ Imprenta rápida: impresión rápida digital y encuadernación de diferentes productos como tarjetas, catálogos, revistas, papelería comercial, sobres, posters, invitaciones de boda, facturas, etiquetas, almanaques, folletos, felicitaciones, etc.
- ✚ Publimedia: servicio de imagen y diseño corporativo



Grafisan competirá con ArtGrafic en esta última rama del diseño.

En este sector la competencia es monopolística por lo que existen multitud de empresas dedicadas al diseño y asesoramiento publicitario. Las empresas de mayor dimensión del sector cuentan con los recursos necesarios para cubrir cualquier necesidad gráfica, sin embargo ArtGrafic no, por lo que no se podría considerar competencia directa, sin embargo sí que ofrecen el mismo servicio. El nivel de especialización es más alto.

Existen limitaciones al alcance en este sector también en cuanto a la competencia ya que las empresas que directamente más competencia pueden suponer para ArtGrafic son pequeños negocios, sin unas tarifas delimitadas, con un trato hacia el cliente muy personalizado. Resulta complicado obtener información de este tipo de negocios.

3.3.3. CUADROS Y LÁMINAS

De igual manera que para el diseño gráfico, existen limitaciones al alcance para encontrar información sobre los competidores hallados en el mercado. Hemos encontrado diferentes páginas web donde se ofrecen cuadros pero no se trata de negocios regularizados sino de personas físicas que ofertan sus obras. Tiendas físicas de venta de cuadros quedan muy pocas. Casi todas se encuentran en el centro de Valencia y las que pueden ser una competencia directa para ArtGrafic son:

- ✚ PALMIRA VALENCIA
- ✚ MARCOS SANTA CLARA
- ✚ ATENEA

Se trata de negocios pequeños dedicados a la venta de marcos como actividad principal aunque estas empresas ejercen relaciones comerciales con diversos artistas no reconocidos. Adquieren obras a un precio relevantemente inferior al que puede ser vendido al público. De este modo actúan como distribuidores de estas obras obteniendo por ello un margen superior al que obtiene el propio artista. Esta información la conocemos debido a que el artista de ArtGrafic contrajo en el pasado relaciones comerciales con estos comercios.

Por tanto, estas empresas serán competencia para ArtGrafic en el sentido de que venden cuadros, pero no exactamente competencia ya que no producen estos cuadros y no obtienen tanto beneficio como cuando el cuadro lo vende el artista. ArtGrafic cuenta con esta ventaja frente a sus competidores: artista y distribuidor son la misma persona.

3.4. DAFO

En este punto se diagnosticará la situación de la empresa mediante el análisis DAFO, que analiza sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

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

El análisis interno de la empresa lo componen:

- **Fortalezas:** describen los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?
- **Debilidades:** describen los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

El análisis externo de la empresa lo componen:

- **Oportunidades:** describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.
- **Amenazas:** describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

La matriz DAFO para ArtGrafic tras haber analizado su entorno interno y externo quedaría así:

Tabla 1: Matriz DAFO

<i>DEBILIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Limitación de la capacidad productiva del artista</i> • <i>Poca experiencia en el sector</i> • <i>Falta de recursos para darse a conocer (campaña publicitaria)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entrada de nuevos competidores por la falta de barreras de entrada</i> • <i>Empeoramiento de la situación económico-financiera</i> • <i>Poco fomento del sector mediante ayudas o subvenciones</i>
<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Talento del artista</i> • <i>Calidad del servicio, empatía y trato personalizado</i> • <i>Alta cualificación de los empleados</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Posibles grupos desatendidos en el mercado</i> • <i>Mejora de la situación económica e incremento de la tasa de consumo</i>

Fuente: Elaboración propia, 2012

3.5. EPÍLOGO

El macroentorno de la empresa no es muy favorable para su crecimiento. La situación actual es de recesión de la economía, lo que obstaculiza bastante la creación de empresas. Sin embargo, los sectores a los que se dedica ArtGrafic no están muy desarrollados y es muy probable que pese a la situación estos sectores crezcan.

En el microentorno, resultarán de mayor influencia para ArtGrafic la amenaza de entrada de competidores y el poder de los compradores. El poder de los proveedores es menor, la amenaza de sustitutivos es casi nula y la rivalidad competitiva existente en el sector no es muy fuerte.

Respecto a la competencia directa se han encontrado limitaciones al alcance que prácticamente han impedido hallar competidores directos ya que el carácter innovador del negocio hace que no exista competencia directa en sí. Por ello hemos estudiado algunos de nuestros posibles competidores pero sin mayor importancia.



CAPÍTULO 4

Plan de Operaciones



4.- PLAN DE OPERACIONES.

4.1. LOCALIZACIÓN.

El local comercial de ArtGrafic se situará en Manises (Valencia) debido a que es un pueblo cercano a Valencia, ampliamente habitado y el alquiler de locales resulta mucho más económico que en la ciudad de Valencia. Dentro de Manises habrá que realizar una búsqueda de locales disponibles para su alquiler. La intención es que esté ubicado en la zona céntrica de la localidad. Además preferiblemente en una zona de bastante afluencia de gente, cerca de un jardín, un colegio o un mercado.

En una zona de gran afluencia de personas, además de los habitantes de Manises, será muy probable que también nos conozcan habitantes de localidades próximas como Paterna, Quart de Poblet, Mislata o incluso Valencia. Además en Manises hay dos polígonos industriales por lo que hay muchas empresas en la zona a las que ofrecerles nuestros servicios.

La decisión de alquilar el local es debido a la necesidad de un punto de venta físico que reúna al artista y a los clientes potenciales para el intercambio de bienes o servicios. El uso del ecommerce se encuentra en desarrollo todavía e iniciar la actividad comercial únicamente vía Internet complicaría la venta, sobretodo de cuadros y láminas. El público objetivo para estos productos en su gran mayoría, no utiliza este tipo de comercio. Además, el hecho de la existencia de un local comercial asocia confianza a la marca.

El por qué de alquilar en lugar de adquirir tiene su razón en motivos económicos. Además de no poder optar a una financiación para la adquisición de un local, el futuro de la empresa es incierto y en los primeros años de actividad es preferible alquilar el local para en caso de que el negocio no vaya bien y haya de cerrar o en el caso de querer cambiar su localización, poder dejarlo sin mayor compromiso.

En cuanto al tamaño del local, se necesitarán al menos 50 metros cuadrados para distribuir la tienda según lo deseado. Por tanto vamos estrechando el círculo reduciendo las posibilidades.

Tras una intensiva búsqueda con conversaciones con los propietarios y visitas a los propios locales finalmente nos decidimos por un local comercial de 90 metros cuadrados en superficie y 80 de sótano, en el centro de Manises. Concretamente está situado en la avenida Blasco Ibáñez, 33. Se encuentra habilitado para minusválidos y tiene baño cumpliendo con la normativa vigente.

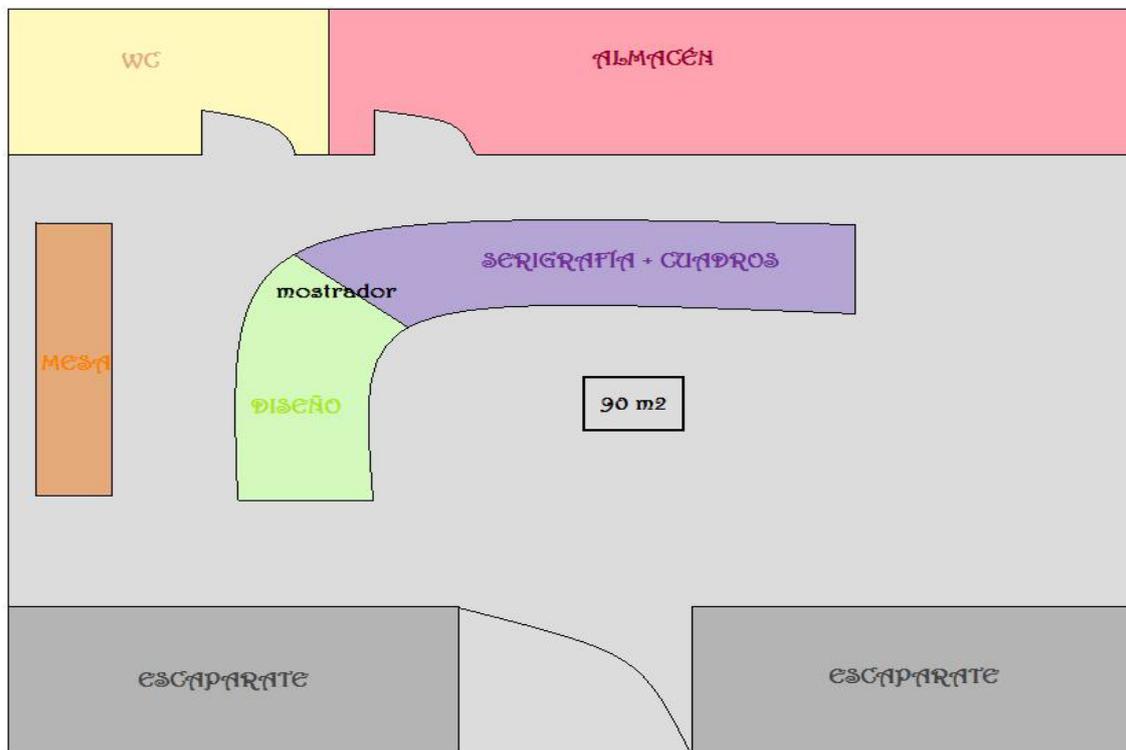
Se encuentra en una zona muy concurrida del pueblo y a tan solo 3 minutos andando de la estación de metro de Manises y a 4 del Ayuntamiento y el mercado central.

El precio del mismo es de 600 euros al mes, IVA incluido, no existiendo cláusula de permanencia sino únicamente el alquiler de al menos tres meses a partir de la fecha de entrada. Es uno de los locales que mayor calidad ofrecen en Manises y se adecua totalmente a nuestras necesidades por lo tanto el siguiente paso será acondicionarlo de la manera más atractiva posible para nuestra actividad.

4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.

El local cuenta con más metros de los que en un principio se decidió que eran necesarios. Son 90 metros cuadrados. En principio la distribución en planta del negocio es bastante sencilla. Necesitaremos únicamente un mostrador central. A continuación se muestra un plano de la distribución en planta del negocio.

Ilustración 4: Distribución en planta de ArtGrafic



Fuente: Elaboración propia, 2012

En el momento de la búsqueda de local de alquiler, se tiene que verificar que se cumplan las condiciones generales para locales comerciales reguladas en la Ordenanza Reguladora de Obras de Edificación y Actividades del Ayuntamiento de Valencia. En este caso la categoría únicamente hace referencia a los aseos públicos:

Artículo 62. Aseos en locales comerciales.

1. Los locales destinados a uso comercial dispondrán de los siguientes servicios sanitarios:

a) Hasta los primeros 100 metros cuadrados de superficie de uso público, un retrete y un lavabo.

b) Por cada 200 metros cuadrados adicionales o fracción superior a 100 metros cuadrados, se aumentará un retrete y un lavabo, separándose, en este caso, para cada uno de los sexos.

2. En locales comerciales de hasta 100 metros cuadrados de superficie útil para el público, el aseo no tendrá la consideración de uso público, salvo que la actividad desarrollada exija la estancia o permanencia prolongada de los clientes, en cuyo caso, los aseos exigibles según el apartado anterior deberán considerarse de uso público.

Una vez verificado el cumplimiento de la normativa vigente se procede a distribuir el local como mejor convenga según la actividad realizada. En este caso se ha optado por una distribución por producto dividiendo el mostrador de la tienda en dos partes: la de diseño, donde se expondrán algunos bocetos de logos, paneles y folletos, y la otra donde se expondrán tanto algunos de los cuadros físicamente y en un panel fotografiados, y algunos de los productos promocionales con el logo de ArtGrafic. En ambas partes del mostrador se contará con catálogos de los productos disponibles.

Además del mostrador, el local tendrá un aseo de uso privado, tal y como permite la normativa y un cuarto de unos diez metros cuadrados que será utilizado como almacén. También una mesa auxiliar junto al mostrador y dos escaparates al lado de la puerta de entrada.

4.3. OPERACIONES Y PROCESOS.

El negocio constará de diferentes actividades que podríamos dividir en tres grupos:

1. Productos promocionales

Se trata de productos básicos con diseño personalizado al gusto del cliente. Habrá diferentes opciones para la adquisición del producto:

- ✚ Sólo serigrafía (el producto lo aporta el cliente),
- ✚ Producto serigrafiado (venta del producto), o
- ✚ Producto serigrafiado con diseño incluido (ArtGrafic diseña la plantilla).

Independientemente de la opción por la que el cliente opte, se trata de productos bajo pedido. ArtGrafic no tiene la capacidad suficiente para la elaboración propia de estos productos así que el proceso será subcontratado por completo.

El único servicio que ofrecerá ArtGrafic para este tipo de productos será el diseño del mismo, para el resto actuará como un mero distribuidor de estos productos. El proceso utilizado para esta actividad es el mismo que para el diseño publicitario.

2. Diseño publicitario

En este caso se ofrece el servicio de diseño para la publicidad y la comunicación de las empresas. Imagen corporativa, logotipos, paneles publicitarios, etc. Todos estos productos necesitan ser diseñados. Será más común en empresas de reciente creación o con intención de cambiar su imagen de cara al público. Se diseñará, a gusto del cliente, lo solicitado. Puede ir desde el diseño de un logotipo, el diseño de una página web o el diseño de la estructura en la publicidad, es decir, en caso de que el cliente quiera elaborar unos folletos promocionales, ArtGrafic le da la opción de estructurar y diseñar de la manera más atractiva dicho folleto. La elaboración del mismo deberá ser encargada en otro comercio ya que únicamente se ofrece el diseño.

El proceso seguido para este tipo de productos será muy básico ya que únicamente se necesita el ordenador de sobremesa y los conocimientos del artista. También es necesario conocer los requerimientos por parte del cliente,

sus gustos y preferencias y su intención al crear este diseño, para tratar de satisfacer su necesidad de la forma más eficiente posible.

3. Cuadros y láminas

Estos productos serán los que mayor dedicación y trabajo requieran al artista pero realmente los que más le reconforte realizar. Los cuadros y láminas serán elaborados según el gusto e inspiración del artista para después ser expuestos en la tienda e internet a la espera de su reclamo por algún cliente potencial, o bien encargados bajo pedido según la idea que lleve el cliente y tras una charla con el artista para transmitirle su necesidad. En el primer caso se creará stock, quedando a la espera de clientes interesados. Aunque también es cierto que al trabajar sin instrucciones del cliente, probablemente estos cuadros en stock serán los de más valor y por los que se pedirá un precio mayor.

El proceso en este caso irá desde la visualización de los productos en la mente del artista previamente. Posteriormente se plasmará esta idea en un boceto que en caso de haber sido bajo encargo será supervisado por el cliente. Después con todos los materiales necesarios para su elaboración (lienzos, acuarelas, óleos, etc. para los cuadros y láminas, carboncillo, plumilla, etc. para las láminas), se procede a su producción con la especial característica de productos únicos e irrepetibles. Finalmente siempre antes de su venta se consulta con el cliente para conocer su opinión y la satisfacción que le aporta nuestro producto, tratando siempre de maximizar esta última e intentar utilizar estas opiniones personales como base de futuras mejoras en el servicio.

Para la elaboración de estos productos y servicios y para el mantenimiento del negocio serán necesarias una serie de operaciones y procesos para poder ofrecer un servicio de calidad. Este no será un apartado tan extenso como lo sería si se tratase de una empresa con proceso productivo pero todo negocio, sea de productos o servicios, utiliza sus propios procesos para gestionar la actividad. En el caso de ArtGrafic los procesos a seguir son:

- ✓ Gestión de pedidos

Gran parte del éxito del negocio y sus productos residirá en una buena gestión de los pedidos. Tras explicar un poco los productos y los procesos utilizados en su elaboración se puede concluir que prácticamente todos los productos y servicios ofrecidos en ArtGrafic son bajo pedido, exceptuando algún cuadro o

lámina en stock. Es por ello que gestionar de una manera eficiente estos pedidos diferenciará a ArtGrafic de sus competidores.

En primer lugar el trato con el cliente es primordial para nosotros. Queremos ofrecer un servicio de calidad, cercano al cliente. Es decir, que se sienta como en casa, que pregunte con total libertad sobre presupuestos, características, formas de pago. La atención será personalizada, bien en la tienda como mediante correos electrónicos. Se utilizará en cada cliente el tiempo que se considere necesario para que quede satisfecho con el trato recibido. También se tratará de adaptar siempre el servicio a sus necesidades reales, ofreciendo diferentes posibilidades tanto en tiempo, forma y modo de pago.

En segundo lugar, otro de los factores importantes para la gestión de pedidos será el tiempo. El tiempo empleado en satisfacer un pedido resultará crucial para la fidelización de clientes. Este tiempo siempre será negociado a la hora de cerrar el pedido pero pese a ello siempre se intentarán mejorar los acuerdos pactados y si puede estar en un menor tiempo, se lo comunicaremos al cliente por si estuviese interesado en recoger su pedido previamente a lo pactado.

Por otro lado las condiciones del producto o servicio solicitado siempre quedarán plasmadas en una hoja de pedido doble que se entregará al cliente para que le quede constancia. Por tanto todas las características que el cliente solicite del producto estarán fijadas en esta hoja y en caso de cualquier conflicto al recoger el pedido se podrá verificar de forma fácil.

✓ Gestión de Stock

La gestión del stock supone llevar un control exhaustivo de todos los materiales y productos que hay en la tienda y en el lugar de trabajo del artista. Para ello se debe llevar un inventario donde se anote cualquier entrada o salida de producto, todos ellos codificados para simplificar las tareas. Esto resulta muy útil ya que también permite a la empresa conocer cuál ha sido su consumo real de materiales durante el ejercicio, realizar previsiones para próximos años, realizar una estimación de las mermas que se producen, conocer en cualquier momento cual es el stock disponible para la venta aunque no se encuentre en el local, etc.

✓ Mantenimiento y limpieza del local

Resulta muy importante para la buena imagen que ArtGrafic quiere causar en sus clientes, una limpieza constante del local y una distribución del mismo atractiva. Para ello, la empleada que estará siempre en el local atendiendo a los clientes se encargará de mantener el mismo limpio, aseado y con buena imagen.

También resultará importante adaptar el local a las diferentes épocas del año: las estaciones, fiestas nacionales, fiestas autonómicas, etc. Esto ayudará a atraer a gente que posiblemente de otro modo no se hubiese fijado en el local.

4.4. EPÍLOGO

La ubicación del negocio será en el centro de la localidad de Manises (Valencia), localización más estratégica dentro de las posibilidades económicas.

Los productos y servicios que se ofrecerán se dividen en tres líneas de producto: serigrafía, diseño gráfico y cuadros. Además de éstos, los procesos habituales que la empresa realizará serán la gestión de pedidos, la gestión de stock y el mantenimiento del local.

CAPÍTULO 5

Organización y Recursos Humanos



5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

5.1. FORMA JURÍDICO/ FISCAL ELEGIDA.

La elección de la forma jurídica es una decisión clave en cualquier negocio. Todas las opciones tienen características favorables y otras desfavorables en función del objetivo del negocio y de sus creadores.

Existen distintas opciones posibles y es necesario un estudio en profundidad de las mismas para tomar la decisión más adecuada.

Ilustración 5: Esquema de las diferentes opciones para la forma jurídica de una empresa



Fuente: Apuntes de Derecho de la Empresa, 2006-2007

De las posibles opciones, las más adecuadas según las necesidades de la idea de negocio son el empresario individual o la sociedad de responsabilidad limitada. Habiendo valorado el reducido número de inversores del negocio, sus recursos actuales, las actividades realizadas y el sector al que pertenece la forma jurídica será una de las anteriores opciones.

5.1.1. EMPRESARIO INDIVIDUAL

Es una persona física que realiza en nombre propio y por medio de una empresa, una actividad comercial, industrial o profesional. No tiene una regulación específica y está sometido en su actividad empresarial a las

disposiciones generales del Código de Comercio en materia mercantil y a lo dispuesto en el Código Civil en materia de derechos y obligaciones.

Esta figura implica el control total de la empresa por parte del propietario, que dirige personalmente su gestión y responde de las deudas contraídas frente a terceros con todos sus bienes, no existiendo diferencia entre su patrimonio mercantil y su patrimonio civil.

No existe ningún trámite previo a la constitución como empresario individual sino el cumplimiento de tres requisitos: capacidad legal para el ejercicio del comercio (mayoría de edad), habitualidad en el ejercicio del comercio y ejercicio en nombre propio.

El empresario individual no queda obligado a su inscripción en el Registro Mercantil. No existe un capital mínimo legal necesario para la constitución. Los empresarios individuales tributan a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y la cotización a la Seguridad Social es mediante el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

5.1.2. SOCIEDAD LIMITADA

Sociedad mercantil en que el capital social es dividido en participaciones de igual valor. La responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado y por lo tanto, en caso de contraer deudas, los socios no responden con su patrimonio personal. Está regulada por la Ley de Sociedades de Capital.

El capital mínimo es de 3.005,06€ y deberá totalmente desembolsado para su constitución. La sociedad se constituirá mediante escritura pública, que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil.

No hay restricciones al respecto del número de socios. Pueden ser unipersonal o con diversos socios. La sociedad limitada tributa según el Impuesto de Sociedades. La denominación es libre, siendo indispensable que sea acompañada de "Sociedad Limitada" o "SL".

La sociedad limitada cuenta con dos órganos: la Junta General de Socios y los Administradores. La Junta General de Socios está compuesta por todos los socios. Es el órgano encargado de la toma de decisiones a través de acuerdos. El peso de los socios en estas decisiones será en función de la participación que tenga en el capital social. Los administradores representan a la sociedad

limitada en todos los actos comprendidos en el objeto social de los estatutos. Son nombrados por la Junta General sin necesidad de ser socios.

Los factores a tener en cuenta para decidir la forma jurídica de un negocio son:

1. El tipo de actividad a ejercer: algunas actividades, según su normativa, tienen establecida una forma jurídica concreta. Aunque no es el caso por lo que este factor no es relevante.
2. Número de promotores: el número de personas que intervengan en la actividad condicionan en la elección de la forma jurídica. Si se trata de varios promotores lo lógico es crear una sociedad. Aunque también es posible constituir una sociedad mercantil con un solo socio (unipersonal)
3. Necesidades económicas del proyecto y responsabilidad de los promotores: según la actividad realizada, el riesgo que conlleve y el objetivo de la empresa será diferente la elección realizada. Las sociedades civiles son más baratas en su constitución ya que no es necesaria su inscripción en el Registro Mercantil y por tanto tampoco necesitan acudir al notario. Tampoco es necesario capital social mínimo. Pero en una sociedad mercantil esa aportación inicial puede compensar futuras pérdidas, limitando la responsabilidad de los socios a dicha aportación y protegiendo su patrimonio personal.
4. Aspectos fiscales: la diferencia fundamental entre sociedades civiles y mercantiles es su tributación en el IRPF o en el IS. En el IRPF se tributa por tramos con un tipo impositivo progresivo incrementándose a medida que aumentan los beneficios. En el IS sin embargo el tipo es fijo y actualmente es de un 30% sobre el beneficio y de un 25% en el caso de empresas de reducida dimensión. Por tanto, en caso incrementar los ingresos será más interesante tributar en el IS.
5. Imagen ante los clientes: muchos clientes y proveedores valoran la forma jurídica de una sociedad, relacionándola con valores de permanencia y fiabilidad. Normalmente una sociedad mercantil es mejor valorada en estos aspectos.

Tabla 2: Ventajas e inconvenientes de las posibles formas jurídicas de ArtGrafic

	Empresario individual	Sociedad Limitada
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Forma jurídica adecuada para empresas de reducida dimensión ✚ Facilidad legal de constitución ✚ Resulta más económico ya que no crea una persona jurídica distinta del empresario. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Responsabilidad limitada de los socios ✚ Tributan en IS (si tiene altos beneficios) ✚ Libertad de denominación
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Quedan afectados los bienes del comerciante y los comunes con su cónyuge ✚ Si el volumen de beneficio resulta importante puede estar sometido a tipos impositivos muy elevados 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Elevado coste de constitución ✚ Capital mínimo obligatorio ✚ Obligación de llevanza de contabilidad formal ✚ Complejidad del IS ✚ No hay libertad para transmitir participaciones ✚ Mayores gastos de gestión

Fuente: Elaboración propia, 2012

Una vez analizado el sector de actividad, las empresas que operan en él son en su mayoría PYMES con pocos socios, muchas de ellas unipersonales. En este proyecto el promotor será socio único y las expectativas económicas no son excesivamente elevadas debido al tipo de negocio. Es por ello que la forma jurídica más apropiada en este caso es el empresario individual.

La facilidad y abaratamiento en la constitución, la libertad en la llevanza de contabilidad y la menor inversión por no haber capital mínimo obligatorio hacen que el empresario individual se adapte de mejor manera a las necesidades del negocio. Sin embargo la no limitación de responsabilidad será un inconveniente muy importante.

Es cierto que la inversión necesaria será mayor que el capital mínimo obligatorio para la creación de una sociedad limitada. Pero se opta por la otra opción, al menos para el periodo de inicio del negocio, ya que los gastos de constitución asociados a una sociedad limitada incrementarían la inversión necesaria originando mayores pérdidas el primer ejercicio y un incremento del periodo de recuperación de la inversión.

Por tanto en caso de que los resultados que se obtengan de la creación del negocio sean más altos de lo esperado o de que los ingresos se vayan incrementando con el tiempo, será necesario reevaluar la opción de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.

5.2. DENOMINACIÓN SOCIAL

En cuanto a la denominación de la empresa, es una decisión importante a tomar, ya que de ella dependerá la idea a la que asocie el público los productos y servicios. Debe ser un nombre breve y conciso, con alguna relación con la actividad de la empresa.

Como ya se ha visto, en el caso de elegir como forma jurídica de la empresa el empresario individual, la denominación social será obligatoriamente el nombre de la persona física que la constituya utilizando como código de identificación fiscal de la empresa el propio NIF del empresario. No obstante, está permitido el uso de un nombre comercial.

La empresa se llamará como el empresario y el nombre comercial que se utilizará de cara al público será "ARTGRAFIC". En la Ilustración 6 se muestra el logo diseñado para la empresa.

Ilustración 6: Logo de ArtGrafic



Fuente: Elaboración propia, 2012

5.3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

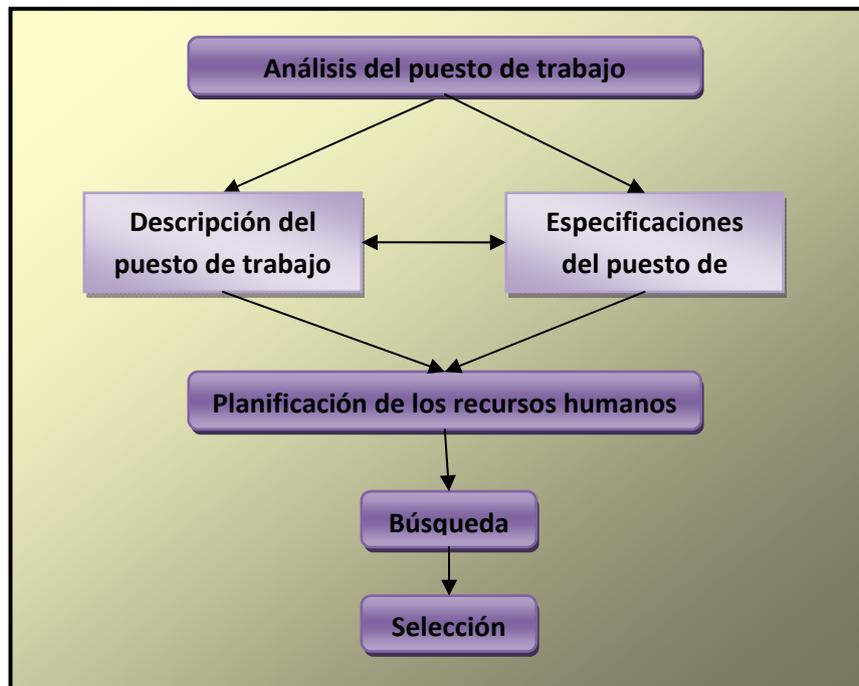
Como dice Francisco Oltra Climent, los Recursos Humanos de una organización se convierten en la base y razón de ser del futuro de la empresa. Son una garantía de futuro por encima de otros recursos, como los financieros, los productivos, comerciales, etc., por muy importantes que parezcan inicialmente.

“El análisis y descripción de los puestos de trabajo es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto.” (Harper y Lynch, 1992).

Pese a tratarse de un único término, para muchos autores existen diferencias entre el análisis y la descripción de los puestos de trabajo.

A continuación se muestra el esquema de las etapas más destacadas en el proceso de obtención de los recursos humanos.

Ilustración 7: Actividades en el proceso de obtención de los recursos humanos



Fuente: Elaboración propia con ayuda del libro "Introducción a la Gestión (Management) De Miguel, 2005

El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean. Para conseguir la información correspondiente pueden seguirse diferentes vías como la observación de los trabajos realizados, entrevistas personales o cuestionarios remitidos a los ocupantes del puesto y a sus jefes. En este caso al estar la empresa en formación, los datos han sido obtenidos a través de la evaluación de las futuras necesidades y actividades a realizar según los objetivos de la empresa.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí de forma que se evita la tentación de poner nombre y apellidos a los puestos y se obliga a concentrarse en el propio puesto y no en el posible titular del mismo. (Oltra Climent, 2012)

La descripción de puestos de trabajo es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. Una vez terminada la descripción del puesto de trabajo se concretan las especificaciones o requisitos, indicando con detalle la formación, experiencia y aptitudes exigibles al ocupante.

Los apartados de búsqueda y selección en este caso no aplican ya que se trata de la creación de una empresa de reducida dimensión en la que sus trabajadores iniciales serán los propios promotores.

“Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo”. (García, 2001)

A continuación se detallan los puestos de trabajo necesarios para la creación de esta empresa.

5.3.1. PUESTO DE TRABAJO PRINCIPAL

Denominación del puesto: **Diseñador gráfico (Artista)**

Funciones:

-  Comercial
-  Atención al cliente
-  Compras
-  Mantenimiento y Almacén
-  Calidad
-  Producción
-  Diseño del proceso
-  RR.HH. y Administración
-  Logística Interna

Responsabilidades:

- ✚ Atender a los clientes, conocer sus necesidades y
- ✚ Diseñar los prototipos y maquetas previas al producto o servicio definitivo y según las necesidades y requerimientos del cliente
- ✚ Diseño gráfico definitivo de los productos y servicios de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente
- ✚ Elaboración de láminas en carboncillo
- ✚ Elaboración de lienzos y cuadros de distintos tamaños
- ✚ Combinar lienzos con marcos buscando la mejor adecuación de los mismos en función del estilo y gusto del cliente
- ✚ Control y organización de materiales utilizados para la elaboración de los productos y servicios y análisis de las necesidades por períodos (semanales, mensuales, anuales, etc)
- ✚ Control del stock en tienda y en el domicilio personal del empresario
- ✚ Gestionar el sistema de aprovisionamientos de la tienda buscando el equilibrio entre la escasez y el exceso de materiales.
- ✚ Fijar los precios de sus obras o productos en función del esfuerzo, empleo de materiales, tiempo utilizado y resultado obtenido.
- ✚ Mantenimiento y gestión de la página web con actualización constante de precios e inclusión de ofertas promocionales.
- ✚ Tareas comerciales para promocionar sus productos y servicios y buscar potenciales clientes

Entorno: El trabajo se realizará bien en el local de venta, o bien en un estudio privado a cargo del diseñador. Ambos lugares son aptos para el desarrollo de la actividad, iluminados y con buena temperatura. Sin embargo en el local el factor concentración se puede ver afectado por la presencia de clientes. El entorno de trabajo será por tanto tranquilo, sin riesgo y adecuado para la actividad.

Herramientas necesarias: Equipo de trabajo de sobremesa, software de composición de página (Indesign), aplicaciones de ilustración (CorelDraw) o programas para el tratamiento de imágenes o fotografías (Photoshop). También necesitará pinturas al óleo, carboncillo, pinceles, aguarrás, y diversos materiales para pintar los cuadros y láminas así como material de oficina.

Formación:

- ✚ Necesaria: Titulado Técnico en Diseño (industrial o gráfico) o Formación Profesional en Diseño. Conocimientos en comercio electrónico y gestión de páginas web.

- ✚ Real: Titulado Técnico en Diseño Industrial. Curso de Informática Avanzada. Curso de Photoshop. Cursos de Adobe. Curso en creación y mantenimiento de páginas web.

Experiencia:

- ✚ Necesaria: mínima de 2 años
- ✚ Real: 20 años

Aptitudes: creatividad, conocimientos técnicos, calidad de trabajo, empatía con los clientes, capacidad de concentración.

5.3.2. PUESTO DE TRABAJO SECUNDARIO

Denominación del puesto: **Administrativa**

Funciones:

- ✚ Atención al cliente
- ✚ Comercial
- ✚ Logística externa
- ✚ Contabilidad/Finanzas

Responsabilidades:

- ✚ Atender a los clientes en la tienda
- ✚ Gestionar los pedidos que los clientes realicen: tomar nota de la necesidad del cliente, consultar con el diseñador su viabilidad, estimar un plazo de entrega y concretar con el cliente la entrega y forma de pago.
- ✚ Estimar y elaborar el presupuesto de los pedidos en función de la información aportada por el diseñador, el tiempo y esfuerzo requerido para el pedido, los materiales utilizados, etc.
- ✚ Gestionar la caja en la tienda y la tesorería que la empresa posea, bien en caja o en bancos.
- ✚ Emitir facturas
- ✚ Llevar la contabilidad y finanzas de la empresa
- ✚ Cobrar las facturas emitidas y en casos excepcionales reclamar las impagadas a los clientes morosos.
- ✚ Pagar las facturas recibidas en tiempo y forma.
- ✚ Atender telefónicamente cualquier llamada a la tienda.
- ✚ Mantenimiento del correo electrónico de la empresa diariamente, informando a potenciales clientes en el caso de que estén interesados en los productos/servicios.

- ✚ Tareas comerciales para promocionar sus productos y servicios y buscar potenciales clientes
- ✚ Limpiar y mantener el local aseado y atractivo para el público
- ✚ Investigar posibles ayudas al comercio o subvenciones
- ✚ Responsable de la tributación y los requerimientos fiscales o legales

Entorno: el trabajo se realizará siempre en el local de venta aunque también se trasladará a otras empresas y domicilios de potenciales clientes, y en el caso de entrega a domicilio. El local cuenta con un clima tranquilo, sin riesgo, con buena iluminación y temperatura. En el traslado a otros domicilios existirá el riesgo de colisión aunque ocuparía muy poca parte de la jornada laboral.

Herramientas de trabajo: equipo de trabajo portátil, caja registradora, material de oficina (calculadora, bolígrafos, blocs de notas, etc), impresora, teléfono, bolsas de plástico y el coche.

Formación:

- ✚ Necesaria: Conocimientos en contabilidad, fiscalidad y presupuestación
- ✚ Real: Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas

Experiencia:

- ✚ Necesaria: No requerida
- ✚ Real: 8 meses de prácticas en una firma de auditoría

Aptitudes: empatía con los clientes, responsabilidad, autonomía.

Estos son los dos puestos imprescindibles para la creación de esta empresa y los que en principio se van a ocupar. Los primeros meses, incluso años de las nuevas empresas son decisivos a la hora de consolidarse en el mercado y fidelizar clientes. Es por ello, que durante la primera etapa de la empresa se ocuparán estos dos puestos de trabajo. Una vez conocida la trayectoria de la empresa y sus necesidades, se valorará la opción de ampliar el número de trabajadores. En caso de que así fuera, sería necesario otro puesto de diseñador, pero sus responsabilidades y funciones serían menores que las descritas en el anterior puesto ya que ese futuro diseñador no sería promotor de la empresa, ni responsable de su continuidad.

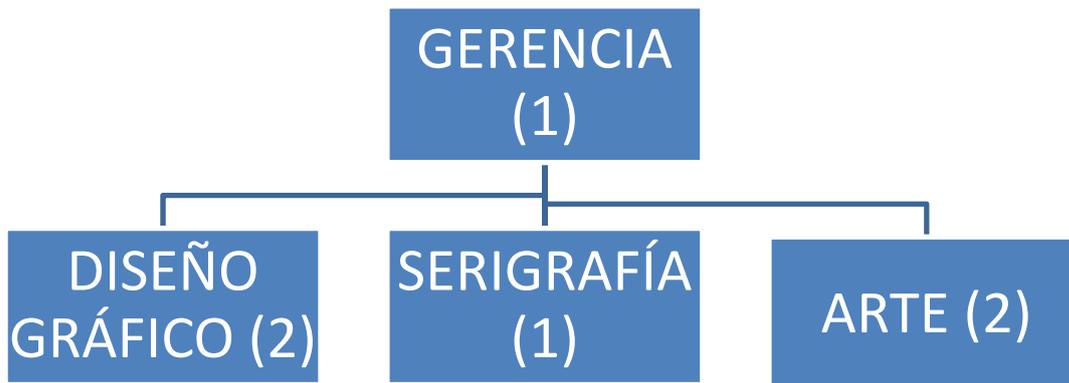
Además en caso de expansión de la empresa o de una actividad superior a la prevista, podría ser necesaria la inclusión de staff de apoyo, es decir de grupos de trabajo que presten servicios a la empresa subcontratados, que por su volumen no sea rentable autogestionar. En este caso se podrían necesitar los

servicios de una asesoría fiscal y jurídica. Estas tareas son acometidas por el puesto de Administrativo pero en caso de incrementar los ingresos y el volumen de negocio, la persona que realiza estas tareas no será capaz de compaginarlo con el resto de tareas. Por tanto, se externalizaría el proceso administrativo para poder ofrecer una atención mejor a los clientes.

5.4. ORGANIGRAMA.

A continuación se muestra el organigrama de la empresa que representa la estructura orgánica del negocio, de forma esquemática. Se trata de un organigrama funcional en el que aparecen las principales funciones asignadas y en las que se divide el negocio.

Ilustración 8: Organigrama de ArtGrafic



Fuente: Elaboración propia, 2012

(1) Las actividades son realizadas por la administrativa

(2) Las actividades son realizadas por el artista

5.5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.

5.5.1. MISIÓN

La misión de una empresa es la razón de ser de la misma, el motivo por el cual existe. Es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

La declaración de la misión responde a la pregunta “¿cuál es nuestra razón de ser?”

La razón de que se establezca una misión en la empresa es tener un referente para que todos los actores relacionados con la empresa actúen en función de la misma. A raíz de ese referente se establecerán objetivos, se diseñarán estrategias, se tomarán decisiones y se ejecutarán tareas estableciendo así coherencia y organización.

Ilustración 9: Misión de ArtGrafic

Ofrecer un servicio de arte y diseño de alta calidad y personalización, atendiendo a las necesidades y expectativas artísticas de los clientes

Fuente: Elaboración propia, 2012

5.5.2. VISIÓN

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, la imagen futura de la organización. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la empresa.

La declaración de la visión responde a la pregunta “¿qué queremos ser?”

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.

- no debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- debe ser retadora.
- debe ser ambiciosa, pero factible.
- debe ser realista, deber ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Para establecer la visión de la empresa nos debemos preguntar cómo queremos que la empresa sea percibida por los clientes, proveedores y trabajadores en el medio-largo plazo.

La visión facilitará la fijación de objetivos para la empresa y favorecerá el camino en una misma dirección de los integrantes de la misma.

La visión de ArtGrafic es ser un referente del sector del arte en la Comunidad Valenciana, líder y en continuo crecimiento, con presencia nacional y distinguido por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, unos precios muy competitivos dentro del sector y un alto grado de satisfacción de todos sus clientes. También el reconocimiento en el sector a nivel autonómico del talento del artista y el consecuente posicionamiento de la empresa en el mercado. Por último, el fomento de empresas de este tipo: que ofrezcan productos y servicios en un mismo negocio, que de otro modo sólo podían encontrarse en diferentes negocios, con el denominador común del arte

Ilustración 10: Visión de ArtGrafic



Fuente: Elaboración propia, 2012

5.5.3. VALORES

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de la misma. Con ellos se define así misma ya que es lo que los consumidores perciben. Los valores de la empresa son los valores de las personas que la componen. Permiten posicionar una cultura empresarial y promueven un cambio de pensamiento. Por ello, es muy importante definirlos bien.

Los valores corporativos de la empresa responden a la pregunta “¿En qué creemos y qué somos?”.

Los valores corporativos de ArtGrafic son:

ATENCIÓN AL CLIENTE: La satisfacción de los clientes es primordial para la empresa. El trato atento y personalizado nos diferenciará de la competencia.

CALIDAD EN EL SERVICIO: El objetivo principal de ArtGrafic es la calidad de sus productos y servicios. El constante esfuerzo de sus empleados se empleará en mayor parte en incrementar el nivel de calidad ofrecido, incrementando así el nivel de satisfacción de los clientes.

PROFESIONALIDAD Y EFICIENCIA: Los empleados de la empresa cuentan con la formación necesaria para realizar su trabajo con la mayor profesionalidad y eficiencia posible. El cliente percibirá esta profesionalidad con la que se actúa, favoreciendo la imagen de la empresa.

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD: En un entorno tan cambiante, la innovación y la creatividad en nuestros productos y servicios aumentará su competitividad en los mercados, obteniendo un factor de diferenciación que atraerá nuevos clientes.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: Ante cualquier negocio siempre hay que considerar la importancia del desarrollo sostenible. Por ello, la empresa estará comprometida con la conservación del medio ambiente y de que este desarrollo sea sostenible. Para ello se tomarán todas las medidas que estén a nuestro alcance (reciclaje, uso de papel reciclado, etc.)

COMPROMISO: Es la base del negocio, el compromiso con clientes, proveedores, acreedores, etc. Esto favorecerá la confianza que el público tenga en la empresa.

5.6. EPÍLOGO

La forma jurídico/fiscal elegida para el negocio es la de Empresario Individual principalmente por el menor coste que supone y la simplicidad en la constitución.

La denominación social elegida (nombre comercial) ha sido “ARTGRAFIC”, por su facilidad para relacionar los productos y servicios ofrecidos a la marca.

En cuanto a la organización en la empresa, ésta es muy básica, distinguiéndose las tres líneas de negocio como los principales departamentos. Los puestos necesarios son el de Diseñador Gráfico (Artista) y el de Administrativo, los cuales han sido analizados y descritos en el presente capítulo.

Por último, se han establecido la misión, visión y los valores bajo los cuales la empresa actuará en el mercado.



CAPÍTULO 6

Plan de Marketing



6. PLAN DE MARKETING.

El marketing debe ser entendido como un sistema de pensamiento, es decir, un conjunto de creencias, valores, opiniones y actitudes respecto al modo más correcto de enfocar la actividad de intercambio entre una empresa y organización y su entorno, y como un conjunto de técnicas que permiten ejecutar las acciones que se derivan de este sistema de pensamiento.

Involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo esta última solo una herramienta de la mercadotecnia.

El marketing es un sistema total de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores actuales y potenciales. (Stanton). “Todos en la empresa deben actuar guiados por el punto de vista del cliente” Peter Drucker

Ilustración 11: Los conceptos básicos del marketing



Fuente: Kotler, 2006

6.1. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO.

Se define segmentar como el acto de identificar grupos de personas con necesidades y motivos de compra altamente similares dentro del mercado relevante. Se entiende por segmentos del mercado aquellas porciones del mercado-servicio que tienen diversas características diferenciales que merecen ser tenidas en cuenta por los ofertantes a fin de satisfacer más específicamente su demanda.

No existe una forma única para segmentar el mercado sino que para cada negocio existirán diferentes opciones de segmentación. Las características que diferencian un segmento de otro son denominadas variables de segmentación.

En la búsqueda de variables de segmentación, podemos decir que, en general, tanto las empresas como los particulares, cuando actúan racionalmente tratan de maximizar una relación calidad-precio o prestaciones-precio. De estos tres conceptos, se considera una variable de segmentación el precio por su importancia. Sin embargo, la calidad no puede ser tratada como una variable de segmentación ya que depende de las expectativas particulares de cada cliente además de otros múltiples factores. En cuanto a las prestaciones conviene separar las mismas entre el beneficio básico que espera el consumidor y los atributos o características añadidas a este beneficio. Estos atributos serán otra variable para la segmentación. Además de lo anterior, la demografía empresarial también es considerada como una variable de segmentación siendo el conjunto de características propias de un conjunto de empresas del mercado-servicio.

Resumiendo, existen tres variables para la segmentación del mercado:

- ✚ Demografía empresarial: tamaño de las empresas, categoría de cliente, hábitos de compra, ubicación geográfica, sector económico, salud económica, cultura empresarial, grupos de interés dominantes, etc.
- ✚ Atributos: personales del grupo de compra, nivel de comprensión, confianza, confidencialidad, disponibilidad, duración, control, garantía, disponibilidad de servicios complementarios o de continuidad, nivel de tangibilidad de los resultados, estética de los resultados, longevidad o duración de la vida útil del servicio antes de la obsolescencia o degradación, etc.

- ✚ Precio: nivel de precios, momento de pago, medios y proceso de pago, depósitos de garantía, regulaciones, subvenciones, bonificaciones y remisiones, rebajas, descuentos, promociones, precios negociados, etc.

El público objetivo de ArtGrafic constará de varios segmentos de mercado. En primer lugar el segmento de pequeñas y medianas empresas, generalmente ubicadas en la Comunidad Valenciana, interesadas en contratar servicios de imagen corporativa (marcas, publicidad, logos, etc). Por tanto, para este primer grupo se ha segmentado utilizando la variable demografía empresarial, ya que las características comunes a estos clientes son el tipo de cliente o su categoría, empresas que tienen la necesidad de diseñar su imagen, bien por su reciente constitución, por un cambio de imagen en la empresa, por una mejora en su publicidad, o cualquier circunstancia. Se ha hablado de pymes ya que se entiende que las grandes empresas cuentan con un departamento de diseño, marketing o publicidad propio y que no necesitan estos servicios.

El segundo segmento de mercado que nos ocupa son personas con un poder adquisitivo medio-alto, con afición y gusto por el arte y capaces de adquirir productos o servicios de alto precio, que pese a no ser de primera necesidad, les satisfacen sus propias necesidades. Se trata de un segmento de características muy concretas. Es por ello que la demanda no será tan alta como en otros segmentos de mercado, aunque también es cierto que no existe una gran cantidad de oferta para este segmento por lo que puede ser una oportunidad para la empresa ya que puede haber demanda desatendida en este sector. Este segmento ha sido identificado gracias a las variables precio y demografía empresarial ya que se trata de productos de alta gama con precios elevados, adquiridos generalmente por gente con un poder adquisitivo elevado y con unos gustos y estilo de vida concretos (gusto por el arte clásico)

Por último, existe otro segmento de personas o grupos de personas por lo general, con un poder adquisitivo medio-bajo y con una necesidad concreta y esporádica. Este segmento sería el adquirente de los productos de serigrafía y quiere decir que los productos o servicios ofrecidos no son de adquisición habitual sino que la necesidad surge en un momento determinado y una vez satisfecha puede que no vuelva a surgir para ese cliente. En este segmento es más común que los clientes sean grupos sociales que realicen pedidos conjuntos. Por ejemplo asociaciones, agrupaciones, fallas, bandas de música, peñas ciclistas, etc. En muchas ocasiones este tipo de grupos necesita alguna prenda o producto común para todos los pertenecientes al mismo y con un diseño representativo del grupo.

En general para todos los segmentos, el público objetivo está situado en la Comunidad Valenciana, puesto que se trata de una empresa en constitución. Una vez posicionada en el mercado, se tratará de ampliar el alcance para el público objetivo, ofreciendo sus servicios más allá de esta comunidad e incluso en el extranjero, donde puede existir una demanda no satisfecha y muchas oportunidades de negocio. Además cabe tener en cuenta que para dicha ampliación será muy favorable la existencia de una página web donde ejercitar comercio electrónico a un coste muy reducido.

6.2. ANÁLISIS DEL PRODUCTO/SERVICIO

El producto o servicio constituye el núcleo de la gestión del marketing mix de la empresa siendo el elemento más importante y, en consecuencia, el eje entorno al cual se diseñarán el resto de las estrategias. El resto de variables resultan aspectos diferenciadores que permiten alcanzar determinado posicionamiento del propio producto en el mercado. El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que se ofrecerán a través de atributos del producto tales como calidad, características, estilo y diseño, marca, envase y embalaje, etiquetado y servicios de apoyo al producto.

La definición anterior sería la visión del producto/servicio para la empresa, sin embargo, desde el punto de vista del marketing es necesario definirlo considerando la perspectiva del consumidor, de modo que junto a una serie de atributos técnicos, que pueden ser físicos cuando se trate de un bien, o intangibles cuando se trate de un servicio, es preciso considerar un abanico de atributos percibidos que constituyen el contenido simbólico del producto y que resultan tan importantes como los componentes técnicos. De no ser considerados se incurrirá en el error definido por Levitt como la miopía marketing, es decir, la tendencia a centrar la atención en el producto en sí y no en la satisfacción que está produciendo en el consumidor.

Lambin define las implicaciones en la política de producto considerando las cuatro proposiciones siguientes (J.J. Lambin, 1995):

1. Las elecciones del comprador descansan no sobre el producto, sino sobre el servicio que el consumidor o comprador espera de su uso.
2. Productos diferentes pueden responder a una misma necesidad.
3. Todo producto es un conjunto de atributos o de características.
4. Un mismo producto puede responder a necesidades diferentes.

En este sentido, un producto será cualquier bien, servicio o idea capaz de motivar y satisfacer a un comprador tanto es sus aspectos objetivos como en los subjetivos, teniendo siempre en cuenta el valor que el consumidor le dé al bien en sí.

Por otro lado, la calidad del producto y concretamente para ArtGrafic es una característica muy importante y valorada por el cliente ya que se trata de un sector en el que el grado de diferenciación de los productos o servicios es muy alto. El alto nivel de personalización y la posibilidad de adquirir un producto o diseño único en el mercado hacen que resulte imprescindible que sean realizados con el más alto nivel de calidad posible. La calidad del producto es una de las principales herramientas de posicionamiento para el marketing. Está relacionada directamente con el valor y la satisfacción del cliente puesto que tiene impacto en el rendimiento del producto o servicio.

La TQM (Total Quality Management o Gestión de Calidad Total) es un enfoque por el medio del cual todo el personal de la empresa está implicado en mejorar constantemente la calidad de los productos, los servicios y los procesos de negocios. Está demostrado que el uso de la TQM en las empresas mejora la cuota de mercado, siempre y cuando se utilice de manera correcta, aplicando todos los principios de calidad.(Koetler y otros, 2011)

Este enfoque puede ser una ayuda para el posicionamiento, la buena imagen de la empresa y la fidelización de cliente, pero no se trata de un método infalible. En ArtGrafic se implantará este enfoque con el objetivo de maximizar la calidad de los productos y servicios.

Los productos y servicios que serán ofrecidos por Artgrafic se pueden dividir en tres subgrupos:

1. Productos promocionales

Incluye todo tipo de trabajos a personalizar al gusto del cliente. Normalmente se tratará de trabajos bajo pedido. Los productos más estandarizados serían los productos de serigrafía: camisetas, bolígrafos, mecheros, tazas, bolsas, etc. Además se realizarán trabajos de diseño gráfico de todo tipo, retoques en fotografías, y todo lo que el cliente demande y podamos satisfacer.

Productos promocionales (Serigrafía)

Al ser los productos promocionales (serigrafía) los más estandarizados y nuestra previsión es que sean los que más éxito obtengan, prepararemos una mayor oferta de los mismos. Como ya hemos dicho, estos productos se elaborarán bajo pedido siempre.



Existen dos opciones para el dibujo a estampar en los productos: que el cliente aporte su propia plantilla o que se la diseñemos a medida en función de las necesidades del cliente. Podría incluir desde una sencilla foto, una foto retocada, un logo, un dibujo personalizado, etc. Obviamente en el caso de que el diseño sea nuestro el producto será algo más costoso.

Otra de las opciones que habrá será si el producto a estampar en sí lo aporta el cliente o lo ponemos nosotros. En este caso si el cliente quiere personalizarse una camiseta podría traérsela, ahorrándose en este caso el coste de la misma, o podemos ofrecérsela nosotros. Y lo mismo para bolígrafos, tazas, etc. existiendo diferentes modelos entre los que elegir.

Por tanto, nuestro trabajo en esta actividad será el diseño de la plantilla a plasmar junto con el proceso de transformación de los productos vírgenes, o simplemente este último proceso. Pero al necesitar el proceso de serigrafía máquinas especializadas, de muy alto coste que a nosotros nos supondría imposible adquirir y lograr amortizar, subcontrataremos este proceso de transformación. ArtGrafic actuará en este caso como un distribuidor de estos productos. Se ofrecerán todos los productos negociados con el proveedor a través de un amplio catálogo de productos. Además el local contará con una exposición de los más demandados utilizando para su personalización el logo de ArtGrafic.

Tendremos por tanto que buscar una empresa que tenga total disponibilidad para realizar los pedidos que le hagamos en cualquier momento y a un precio razonable. Por tanto, deberemos negociar con el proveedor las tarifas, informándole de nuestras previsiones de venta y acordando un precio final en función de estas cifras. Al tener como una de nuestras metas un servicio de calidad pero en el menor tiempo posible, será clave encontrar un proveedor que pueda cumplir con nuestras necesidades en tiempo y forma. En general el atributo fundamental para su elección será la “calidad-precio” ofrecida.

Otros productos personalizados:

En este caso, ArtGrafic será la encargada del diseño o elaboración del producto o servicio demandado. Como se ha explicado estos productos o servicios pueden ser variados: retoques en fotos, manipulación y creación de murales, cuadros y álbumes de fotos, servicios de diseño gráfico, asesoramiento gráfico o publicitario, etc. Además, es probable que surjan nuevos productos/servicios de la propia demanda de los clientes. ArtGrafic cuenta con un especialista en diseño, valor que tratará de promocionar y transmitir a sus potenciales clientes para tratar de satisfacer cualquier necesidad que les surja.



2. Diseño publicitario

Con diseño publicitario nos referimos a la cobertura de toda necesidad que podamos cubrir a una empresa en cuanto a la comunicación de un mensaje a la sociedad. Este tipo de actividad cubre multitud de potenciales productos pero hay que recordar que nuestra actividad se limita al diseño de los mismos.

En este caso la actividad también se realizará bajo pedido. El cliente nos comunica cual es su objetivo de comunicación y dónde quiere plasmarlo. Nosotros nos encargamos de satisfacer de la forma más cercana posible su necesidad. Una vez elaborado el diseño se consultará con el cliente y si no queda conforme modificaremos el mismo las veces necesarias hasta que quede satisfecho.

El diseño abarcará multitud de productos de publicidad y promoción como son carteles publicitarios, pósters, logos, trípticos, folletos, tarjetas de visita, etc.



Los potenciales clientes son empresas, autónomos e incluso particulares interesados en cualquier diseño.

3. Cuadros y láminas

En este caso, esta actividad será en principio la de menor peso en el negocio al no resultar tan demandada como las otras. Sin embargo será la que más margen nos ofrecerá por producto debido a su mayor coste de producción.

Con esta actividad también existen varias opciones. Los productos finales serán, bien lienzos de estilo clásico o bien láminas de carboncillo. El producto será elaborado según las pautas del cliente, bajo pedido. Aunque también se podrá adquirir cualquiera de los cuadros ya terminados expuestos en el propio local mediante fotografías, e incluso algunos físicamente. Puesto que láminas de carboncillo no hay en stock, serán todas encargadas.



El público objetivo para esta actividad, será un tipo de cliente totalmente distinto al del resto de actividades del negocio. Será una tarea costosa fidelizar clientes para esta línea de negocio por diversos motivos. El motivo común será la crisis, que ha reducido el consumo de las familias y no permite en muchas ocasiones adquirir más de lo necesario. El arte es un servicio prescindible y esta etapa no será muy favorable para este tipo de productos. Debemos buscar clientes interesados en este tipo de piezas. Otro de los motivos es el estilo de estos productos, clásico y muy elaborado. Los gustos de la sociedad van cambiando con el paso de los años. Las nuevas generaciones van aportando otros estilos. Hoy en día no es tan frecuente encontrar este estilo en domicilios particulares ni en estancias públicas. Por tanto, habrá que estudiar el público objetivo e intentar dirigirnos al mismo.

Para el análisis del producto/servicio se tienen en cuenta varios factores: Calidad del producto, características del producto, estilo y diseño del producto, marca, packaging (envase y embalaje), etiquetado, servicios de apoyo al producto.

6.3. ANÁLISIS DEL PRECIO.

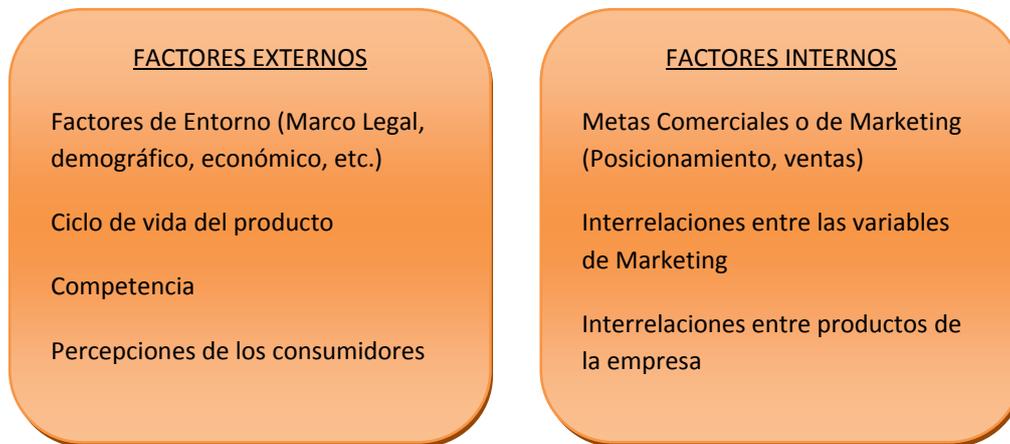
El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicios. Más ampliamente, Kotler define el precio como la suma de todos los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o un servicio (2011).

El precio es el único componente del marketing mix que aporta ingresos a la empresa. Actualmente existe una tendencia empresarial de fijar y diseñar las estrategias comerciales de captación de clientes mediante las otras variables del marketing mix. Sin embargo, el precio sigue teniendo una gran importancia para cualquier empresa. Constituye una herramienta estratégica clave para crear y captar el valor del cliente. Esto es debido a diferentes motivos como la estrecha relación existente entre el nivel de precios establecido para los productos o servicios y el volumen de ventas de la empresa. También frecuentemente y en función del tipo de producto, el precio viene impuesto por el mercado, de manera directa o indirecta, propiciando al vender a un precio superior la pérdida de clientela. Por último, en ocasiones el precio supone la única fuente de información con la que cuenta el cliente sobre el producto o servicio.

6.3.1. FACTORES A CONSIDERAR PARA FIJAR PRECIOS

La fijación de precios no es una tarea fácil. En ella influyen numerosos factores, tanto internos como externos. A nivel interno, los factores a destacar que influyen a la hora de fijar el precio de los productos son los costes de los mismos y las metas comerciales que tenga la empresa, es decir, el posicionamiento estratégico o el nivel de ventas deseado por ejemplo. Además también existen factores que influyen de manera externa como pueden ser los precios de la competencia o el ciclo de vida del producto. Los precios de la competencia serán importantes al tratarse de una empresa en creación y sin experiencia en el sector. Los precios deberán ajustarse a los del mercado para tratar de atraer al máximo número de potenciales clientes. A continuación se muestra un resumen de los factores condicionantes en la fijación del precio mencionados.

Ilustración 12: Condicionantes a considerar para fijar el precio



Fuente: Rivera, 2010

Los precios de una empresa se sitúan en un punto intermedio entre uno que sea demasiado alto para generar demanda y otro demasiado bajo para poder generar beneficios.

Ilustración 13: Factores que afectan a las decisiones de precio



Fuente: Kotler, 2011

Las percepciones del cliente sobre el valor del producto establecen los precios máximos; si los clientes perciben que el precio es más alto que el valor del producto, no lo comprarán. Los costes del producto establecen los precios

mínimos; si la empresa fija el precio del producto por debajo de sus costes los beneficios se resentirán. Para la fijación de precios se deberán tener en cuenta ambos límites, inferior y superior, y todos los factores comentados anteriormente.

6.3.2. ESTRATEGIA PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Las estrategias de fijación de precios normalmente cambian conforme el producto pasa por su ciclo de vida. La etapa de introducción es especialmente difícil. A fijación inicial del precio de un producto es compleja debido a todos los factores que hay que considerar.

En este caso, ArtGrafic debe decidir el precio de sus productos, que será diferente según la línea de negocio a la que se refiera. En todo caso, éste será fijado siempre en base al valor percibido por los clientes y al precio de los competidores.

El precio para los artículos promocionales será el resultado de incrementar al coste que resulte para ArtGrafic el producto (precio pactado con el proveedor) un margen de un 50% al público general y de un 25% en ventas al por mayor, es decir las superiores a 5 unidades). Este último será el precio para distribuidores frente al precio para cualquier consumidor.

Al margen de esta regla general, existen diferentes tablas de tarifas, tantas como posibilidades existentes para el consumidor:

1. Servicio de Serigrafía

En este caso el cliente acudirá a ArtGrafic solicitando únicamente el servicio de serigrafía. El diseño y el producto a serigrafiar serán aportados por el cliente en el momento del pedido. Por ejemplo, este sería el caso de un cliente potencial que acuda al local con una camiseta lisa y una foto solicitando como producto final la misma camiseta con esa foto serigrafiado.

Tabla 3: Tabla de precios del servicio de serigrafía de ArtGrafic (euros)

Producto	Coste	Precio de venta	Precio de distribuidor
Camiseta Estándar Unisex (3 colores)	2,50	3,75	3,15
Camiseta chico/chica (10 colores)	4,00	6,0	5,00
Camiseta infantil (10 colores)	3,50	5,25	4,35
Taza cerámica blanca	3,00	4,50	3,75
Taza cerámica interior color (10 colores)	3,00	4,50	3,75
Jarra de cerveza alemana	5,00	7,50	6,25
Almohada 135cm	10,00	15,00	12,50
Almohada 150cm	11,00	16,50	13,75
Almohada 70cm	8,00	12,00	10,00
Cojín 35x35	6,00	9,00	7,50
Cojín 40x40	7,00	10,50	8,75
Cojín 45x45	8,00	12,00	10,00
Cojín de corazón	6,00	9,00	7,50
Alfombrilla ratón ergonómica	5,00	7,50	6,25
Mochila pequeña	6,00	9,00	7,50
Bolso textil	15,00	22,50	18,75
Llavero metacrilato redondo	1,00	1,50	1,25
Llavero plástico cuadrado	1,50	2,25	1,90
Puzzle 10x15 (30 piezas)	2,00	3,00	2,50
Puzzle 15x20 (40 piezas)	2,50	3,75	3,15
Puzzle 20x30 (100 piezas)	3,00	4,50	3,75
Puzzle 30x40 (100 piezas)	3,00	4,50	3,75
Puzzle infantil 4 piezas	3,50	5,25	4,35
Puzzle infantil 100 piezas	3,50	5,25	4,35
Puzzle 500 piezas	10,00	15,00	12,50
Puzzle 1000 piezas	17,00	25,50	21,25
Puzzle 2000 piezas	22,00	33,00	27,50

Elaboración propia, 2012

2. Productos promocionales

Esta es la opción que previsiblemente más solicitada será por los consumidores. Es la forma tradicional para solicitar este tipo de productos. El cliente solicita un producto con un diseño determinado aportado por el mismo pero no aporta el bien en sí, sino que se solicita también la adquisición de este bien. Por ejemplo, los representantes de una falla solicitan un pedido de camisetas para sus miembros y el diseño a serigrafiar lo aportan en el momento del pedido, su escudo.

Tabla 4: Tabla de precios de productos promocionales de ArtGrafic (euros)

Producto	Coste	Precio de venta	Precio de distribuidor
Camiseta Estándar Unisex (3 colores)	5,00	7,50	6,25
Camiseta chico/chica (10 colores)	7,00	10,50	8,75
Camiseta infantil (10 colores)	6,00	9,00	7,50
Taza cerámica blanca	7,00	10,50	8,75
Taza cerámica interior color (10 colores)	8,00	12,00	10,00
Jarra de cerveza alemana	14,00	21,00	17,50
Almohada 135cm	18,00	27,00	22,50
Almohada 150cm	20,00	30,00	25,00
Almohada 70cm	15,00	22,50	18,25
Cojín 35x35	13,00	19,50	16,25
Cojín 40x40	14,00	21,00	17,50
Cojín 45x45	15,00	22,50	18,25
Cojín de corazón	12,00	18,00	15,00
Alfombrilla ratón ergonómica	7,00	10,50	8,75
Mochila pequeña	8,00	12,00	10,00
Bolso textil	30,00	45,00	37,50
Llavero metacrilato redondo	2,00	3,00	2,50
Llavero plástico cuadrado	4,00	6,00	5,00
Puzzle 10x15 (30 piezas)	5,00	7,50	6,25
Puzzle 15x20 (40 piezas)	6,00	9,00	7,50
Puzzle 20x30 (100 piezas)	8,00	12,00	10,00
Puzzle 30x40 (100 piezas)	8,00	12,00	10,00
Puzzle infantil 4 piezas	5,00	7,50	6,75
Puzzle infantil 100 piezas	7,00	10,50	8,75
Puzzle 500 piezas	20,00	30,00	25,00
Puzzle 1000 piezas	30,00	45,00	37,50
Puzzle 2000 piezas	40,00	60,00	50,00

Elaboración propia, 2012

3. Productos promocionales + Diseño

Existe una última posibilidad, que el cliente solicite el diseño del grafo a serigrafiar. Por ejemplo, un cliente que solicita un puzzle personalizado de animales. No tiene claro el diseño del mismo y solicita a ArtGrafic que le proponga diferentes posibilidades para su puzzle. En este caso no existe una tabla de precios. El precio del diseño para este tipo de productos será de 10€, independientemente del número de unidades solicitadas. Por tanto, si se

solicita el diseño, a la tabla de precios anterior (Tabla 4) habrá que añadirle 10€.

4. Servicio de diseño gráfico

Para el caso de este servicio, el precio variará en función del tipo de diseño solicitado, del tipo de cliente, del material necesitado, etc. Pese al alto grado de personalización existente, se puede fijar una tarifa aproximada del coste de la hora para este tipo de actividad. Teniendo en cuenta la necesidad de conocimientos técnicos, de materiales y de esfuerzo para la creación y diseño de logotipos, imagen corporativa y marcas se fija un precio de 15€ por hora. De este modo el precio del servicio variará en función del esfuerzo que requiera, siempre resultando el precio de la tarifa orientativo. Cada pedido será independiente de otro y la fijación del precio será también personalizada.

5. Cuadros y Láminas

Para los productos de mayor contenido artístico en el negocio, el precio no puede ser fijado de una manera estándar. En este caso existe el uso de diversos materiales que han de ser tenidos en cuenta en el precio final. Además el coste de producción, es decir, el coste para cada hora de trabajo del “artista” supone el principal componente en el precio final. Este coste dependerá del reconocimiento y prestigio que tenga el “artista” en el mercado. Es muy complejo determinar el valor que se le da a cada artista en el mercado, además de que ningún cuadro es igual a otro y resulta imposible realizar una estimación exacta del coste que supone la elaboración de los mismos. Más factores a tener en cuenta serán los posible materiales que se utilizarán (óleo, acuarelas, carboncillo, etc.)

En el caso de ArtGrafic, pese a la experiencia del artista adquirida durante años de pintura artística, el reconocimiento y prestigio en el mercado es nulo. Por ello, el precio fijado deberá ir en consonancia con esta falta de reconocimiento tan importante. El coste de producción es superior al de diseño publicitario ya que al elaborar una lámina al carboncillo o un cuadro supone una mayor complejidad y un valor extra de creatividad y subjetividad. Son creaciones únicas, inspiraciones del autor. Es evidente que el coste será superior.

Se fijará un coste orientativo de 25€/hora para el servicio de carboncillo y de 30€/hora los cuadros.

Se trata de precios competitivos ya que las tarifas de los artistas suelen ser superiores. Se trata del inicio de un negocio en el que el objetivo principal para la empresa es la fidelización de clientes y la creación de un nombre y un sitio en el mercado. En caso de alcanzar dicha meta, sería posible incrementar estas tarifas en función del valor que el cliente perciba de ArtGrafic y del reconocimiento del artista.

De todos modos, se trata de precios orientativos, para que el cliente pueda hacerse una idea del coste de su pedido. El arte no es medible de una manera sistemática. Cada obra tiene una dificultad y un esfuerzo en tiempo. Se utilizan diferentes materiales: los cuadros pueden ser pintados con acuarelas o con óleos siendo este último material más costoso. En relación con el carboncillo, éste resulta más rentable tanto como material como en tiempo y esfuerzo requerido. Además también se puede realizar una lámina a plumilla, algo más compleja y dificultosa que el carboncillo. A todo esto cabe añadirle la importancia de la inspiración, concentración y estado anímico del artista al realizarlas.

Tampoco existe la posibilidad de realizar un promedio de tiempo en que se realice una obra. La relatividad y subjetividad que envuelven el arte hacen que resulte de gran complejidad la fijación de una tarifa estándar. Es solo una orientación para el cliente. El precio definitivo será fijado por el artista al finalizar la obra.

6.4. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN

El mix de comunicación consiste en combinar todas las herramientas de comunicación que la compañía utiliza para comunicarse con los clientes y relacionarse con ellos. Estas herramientas son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, las ventas personales y el marketing directo.

Para el establecimiento del mix de comunicación es importante que la compañía combine las herramientas de comunicación para conseguir un mix coordinado. De aquí la necesidad de la *comunicación integrada*, que unifica y coordina todos los canales de comunicación para conseguir un mensaje claro y convincente de la empresa y sus marcas.

Ilustración 14: Comunicación integrada



Fuente: Kotler, 2011

A continuación se detallan las herramientas de comunicación empleadas por ArtGrafic. Se ha de tener en cuenta que al ser una empresa de reducida dimensión el presupuesto publicitario será mínimo. Por ello, se deberán gestionar los recursos de la manera más eficiente posible para conseguir mensajes congruentes, claros y atractivos sobre la empresa y su marca.

6.4.1. PUBLICIDAD

La publicidad se define como aquella forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes y servicios por cuenta de alguien identificado. Se trata de una de las herramientas más costosas y de mayor efectividad.

Debido al alto coste que supone darse a conocer en los diferentes medios publicitarios existentes (televisión, radio, periódicos, revistas...), la empresa decide anunciarse en diarios regionales de la provincia de Valencia como son el Diario Levante (periódico de Valencia), Crónica Local o El Periódico De Aquí ambos digitales y representativos de las comarcas colindantes a la ciudad de Valencia, en los que existe un apartado reservado a la localidad de Manises.

6.4.2. PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción de ventas utiliza muchas herramientas con características específicas como los cupones de descuento, los concursos, las rebajas, etc. Consiste en incentivos a corto plazo con el fin de fomentar la venta de un producto o servicio. Suelen buscar un incremento de las ventas a corto plazo o una mayor cuota de mercado a largo plazo. También deben ayudar a reforzar la posición del producto y a establecer relaciones con el cliente a largo plazo.

De todas las herramientas de promoción para los consumidores disponibles, ArtGrafic utilizará:

- El *descuento inmediato*: supone un ahorro en la compra del producto a través de la rebaja en el precio de determinados productos. Por ejemplo, para el caso de los productos promocionales anunciar un 20% de descuento para determinados periodos anuales como pueden ser las rebajas.
- Las *recompensas por fidelidad*: se trata de ofertas de dinero en efectivo u otros incentivos por el uso habitual de un producto de la compañía. En este caso se elaborarán cupones que se irán rellenando para cada venta. Una vez completado el cupón, el regalo será una lámina a carboncillo de tamaño 25x30cm. Evidentemente, esta promoción recompensará la fidelidad de los consumidores premiando a los más habituales.
- Las *promociones en el punto de venta*: incluyen exhibiciones y demostraciones en el establecimiento. En alguna ocasión el artista elaborará sus obras en el punto de venta, ofreciendo la posibilidad a los clientes de observar su técnica y de corroborar la calidad de las obras.
- Los *sorteos*: en determinados momentos del año como en navidad se sorteará entre los clientes un lote de productos típicos de esa época (sin relación alguna a los productos de ArtGrafic). Este sorteo tendrá tantas papeletas como tickets se vendan por lo que también se premiará a los clientes más recurrentes.

6.4.3. RELACIONES PÚBLICAS

Esta herramienta de comunicación masiva, como dijo Kotler, consiste en potenciar las buenas relaciones con los diferentes públicos de la compañía, a través de una publicidad favorable, una buena imagen corporativa, así como dando mayor énfasis o bloqueando los rumores y sucesos relacionados con la empresa, 2011.

Algunas de las herramientas de relaciones públicas son: publicity, asuntos públicos, lobby, relaciones con inversores, obtención de apoyos financieros, noticias, eventos, materiales de identidad corporativa, página web.

De las diferentes herramientas disponibles, la empresa utilizará únicamente:

- *Materiales de imagen corporativa:* favorecen a que los clientes identifiquen y reconozcan rápidamente a la empresa. La empresa tendrá su propio logo (figura xx) que aparecerá como imagen corporativa en las facturas emitidas, las bolsas y en los correos electrónicos.
- *Página web:* es una buena herramienta para la comunicación. Permite divulgar información sobre la compañía: instalaciones, localización, productos o servicios, precios, ofertas y promociones, política de la empresa, datos de contacto, etc. Además también le ofrece al público objetivo una imagen de la empresa. Además de ofrecer información corporativa, se podrán efectuar pedidos y compras a través de internet (ecommerce)

6.4.4. VENTA PERSONAL

La venta personal consiste en la comunicación personal y directa con uno o varios potenciales clientes con el fin de conseguir la compra. En este caso la empresa realizará visitas a otras empresas que formen parte del público objetivo, promocionando los servicios y ofreciendo iniciar relaciones comerciales con la misma. Esta herramienta de comunicación será utilizada con menor frecuencia debido al alto coste que supone.

6.4.5. MARKETING DIRECTO

El marketing directo o comunicación personal se basa en la comunicación directa entre la empresa y el cliente sin utilizar intermediarios, bien sea por vía telefónica (telemarketing), por Internet (mailing) o por catálogo. Se ha clasificado este tipo de comunicación como personal ya que el mensaje llega a una persona específica, es inmediato y en muchas ocasiones personalizado.

En este caso ArtGrafic empleará el mailing con sus clientes habituales. Para ello creará una base de datos con información acerca de sus clientes que irá recopilando en las compras diarias. A través de la base de datos podrá clasificar la información personalizando los mails que enviará a sus clientes en función del comportamiento que haya seguido.

6.5. ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN.

La distribución como herramienta del marketing tiene como objeto trasladar el producto desde el origen de su puesta a punto, la fábrica, hasta el consumidor final, y es una de las variables estratégicas del marketing-mix, ya que la mayor parte de sus decisiones se enmarcan en un horizonte temporal que se ubica en el largo plazo. (Salvador Miquel Peris y otros, 1994).

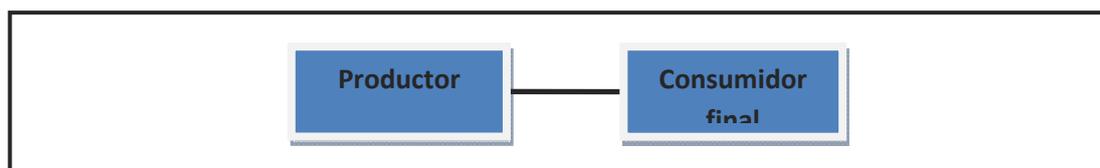
La cadena de suministro incluye las relaciones existentes con los clientes y proveedores, es decir socios superiores e inferiores. Los socios superiores son las empresas que proveen materias primas, componentes, recursos económicos, información, etc. Los socios inferiores, contacto más habitual de la empresa, son los canales de distribución que tratan directamente con el cliente, por lo que forman una conexión vital entre ellos y la empresa, como ocurre con los mayoristas y los detallistas. La buena gestión de la cadena de suministro en la empresa mediante sus canales de distribución será fundamental para su éxito

La distribución en empresas de servicios es diferente a la de empresas de consumo. En este caso consistirá en la entrega del servicio demandado, no existiendo en este caso stocks.

Los canales de distribución son un conjunto de organizaciones o empresas independientes que ponen los productos y los servicios a disposición del consumidor o de los usuarios industriales. (Kotler y otros, 2011)

En el caso de ArtGrafic no existe canal de distribución como tal ya que no hay agentes comerciales o intermediarios. En la mayor parte de los productos y servicios ofrecidos la distribución comercial será muy simple. En la figura xx se muestra el esquema que seguirán los productos o servicios desde el momento de su puesta a punto.

Ilustración 15: Canal de distribución 1. Diseño publicitario y cuadros clásicos



Fuente: Elaboración propia, 2012

Sin embargo, cabe la posibilidad de que el cliente que realice el pedido en la tienda sea minorista, y a su vez comercialice los productos adquiridos al consumidor final. En este caso existe otro canal de distribución para los mismos productos

Ilustración 16: Canal de distribución 2. Diseño publicitario y cuadros clásicos (precio distribuidor)



Fuente: Elaboración propia, 2012

Para el caso de la venta de productos promocionales mediante su subcontratación a un tercero surge otro canal de distribución adicional. Como ya se explicó anteriormente, en el caso de esta línea de productos ArtGrafic actúa como un intermediario de la empresa fabricante (proveedor). Por tanto el producto recorrerá un mayor camino hasta llegar a su consumidor final, generando un nexo entre fabricante y producto. En la figura xx se muestra este recorrido.

Ilustración 17: Canal de distribución 3. Productos Promocionales



Fuente: Elaboración propia, 2012

Finalmente, en el caso de la venta a través de internet podrán darse cualquiera de los tres casos anteriores. Por tanto, de esta modalidad de venta no surge ningún canal nuevo.

6.6. EPÍLOGO

La estrategia de marketing para ArtGrafic se centra en el producto. Se trata de un sector en el que el valor que percibe el cliente se los productos se ve incrementado por el talento personal de cada profesional del mercado. El objetivo principal es ofrecer un servicio a los consumidores de calidad y con la mayor efectividad posible, tratando de fidelizar clientes.

Por otro lado la política de precios que sigue la empresa está basada en este valor percibido del público objetivo, que es relativo por la complejidad de la percepción del arte. Por ello, los precios serán muy flexibles, negociándose en muchas ocasiones. El límite a estas tarifas lo marcan los precios de los competidores.

Con el fin de promocionar la empresa y atraer a potenciales clientes, la empresa empleará una serie de herramientas de comunicación como la página web, el logotipo, anuncios en periódicos, mailing o descuentos. No se trata de una gran campaña de publicidad debido al reducido presupuesto disponible, aunque ayudará a dar a conocer la empresa.

Por último, los canales de distribución para esta actividad no serán muy extensos. Al tratarse de servicios este canal se reduce, por lo que el trayecto desde la puesta a punto del producto o servicio hasta el consumidor final será reducido. El canal más utilizado por la empresa será Productor-Consumidor Final.



CAPÍTULO 7: Plan Financiero



7. PLAN FINANCIERO

En este apartado se realizará el estudio de los estados financieros previsionales en función de las previsiones de ventas realizadas en tres escenarios diferentes: realista, pesimista y optimista. Para tener una visión más clara de cuál será la situación financiera se analizará el escenario realista en profundidad, y más adelante en los anexos se estudiará de una forma más general los escenarios pesimista y optimista.

Además se obtendrá un resultado sobre si la ejecución de este plan de negocio es viable a largo plazo o no lo es.

Al tratarse de una Sociedad Limitada, la empresa tiene la obligación de llevaranza de contabilidad y de presentación de sus Estados Financieros en el Registro Mercantil. Para ello utilizará uno de los modelos que el Plan General de Contabilidad ofrece para ello. La elección de este modelo será en función de la dimensión y las características de la empresa. Como se puede observar en la figura xx el modelo que ArtGrafic deberá presentar será el de Pymes, y en concreto el de microempresas ya que no supera ninguna de las restricciones que supone, según los datos previsionales que se estudiarán a continuación.

Ilustración 18: Clasificación de los modelos de las Cuentas Anuales

	Modelo PYMES		Modelo Abreviado		Modelo Normal	
	Microempresa	Resto pymes				
	- Balance - Pérdidas y ganancias - Estado cambios patrimonio neto - Memoria		- Balance - Estado de cambios patrimonio neto - Memoria		- Pérdidas y ganancias - Balance - Estado de cambios patrimonio neto - Estado de flujos de efectivo - Memoria	
Condiciones	Durante dos ejercicios consecutivos deben reunir, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos, dos de las circunstancias siguientes:		En la fecha de cierre deben concurrir, al menos, dos de las circunstancias siguientes:			
Total activo (€)	< 1.000.000	< 2.850.000	< 2.850.000	< 11.400.000	Resto	Resto
Importe neto cifra negocios (€)	< 2.000.000	< 5.700.000	< 5.700.000	< 22.800.000	Resto	Resto
N.º medio trabajadores	< 10	< 50	< 50	< 250	Resto	Resto

Fuente: Plan General de Contabilidad, 2007

7.1. PLAN DE INVERSIÓN

7.1.1. INVERSIÓN EN ACTIVO NO CORRIENTE

En este apartado se incluirían todos los activos adquiridos por la empresa para su funcionamiento y que vayan a permanecer en ella más de un ejercicio.

Para el caso de este negocio, la inversión necesaria no resulta muy elevada, reduciéndose este número de activos a los necesarios para realizar las diferentes actividades de diseño y arte. La inversión inicial necesaria para ArtGrafic estará compuesta por:

Tabla 5: Inversión inicial necesaria para llevar a cabo el proyecto

INVERSIÓN INICIAL	PRECIO
PC Sobremesa (PC Intel Core i7 2600 3,4Ghz 4GB RAM)	400€
PC Portátil (Hacer Aspire 5250-E304G32Mnkk E-300 4GB RAM)	339€
Impresora/Fax/Escáner (HP Color LaserJet Pro CM1415fnw Color Láser)	267€
Caja Registradora (Olivetti ECR 7100)	93€
Teléfono Inalámbrico (Philips CD1801B Negro)	20€
3 meses de alquiler del local	1.800€
Material de oficina (calculadora, grapadora, blocs, bolígrafos, etc.)	63€
Folios Membretados (1.000 uds)	135€
Bolsas de plástico (5.000 uds)	80€
Óleos	200€
Acuarelas	124€
Carboncillo	66€
Materiales diversos para pintar	31€
Curso de "Creación y Mantenimiento de Páginas Web"	300€
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	3.918€

Fuente: Elaboración propia, 2012

Como se aprecia en la Tabla 5 el valor de los elementos de la inversión inicial son reducidos. El mayor valor lo componen los tres meses de alquiler de local que estamos obligados a abonar al inicio del arrendamiento, y esto supone un gasto para el primer ejercicio, nunca un activo. Por tanto, se decide amortizar toda la inversión durante el primer ejercicio, incluyendo sus elementos como gasto del ejercicio inicial. Esta opción está permitida según el NPGC-07 al tratarse el valor de los activos residual.

No existirá activo no corriente para ArtGrafic, ni inmovilizado intangible ni inmovilizado material.

7.1.2. INVERSIÓN EN ACTIVO CORRIENTE

Para la puesta en marcha de la empresa hemos visto la inversión necesaria. Además la empresa antes de comenzar a ingresar por sus servicios deberá contar con una cantidad de dinero en efectivo que le permita hacer frente a sus pagos más próximos como pueden ser los salarios, el alquiler o los suministros (ambos incluidos en la inversión inicial).

Esta cantidad de dinero necesaria es la tesorería y otros líquidos equivalentes, que para una empresa suponen su capacidad financiera en el muy corto plazo. Por tanto, será necesaria una inversión inicial en activo corriente.

Como hemos visto anteriormente la inversión inicial necesaria aproximadamente será de 3.900€ a lo que se añadirá un colchón de seguridad por si resulta cualquier emergencia. Por tanto en principio la inversión inicial en activo corriente será de 5.000€.

7.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

Las inversiones anteriormente explicadas necesitarán ser financiadas bien con recursos propios de la empresa o bien con recursos ajenos. El fin de este apartado es decidir de dónde se obtendrán los recursos necesarios para financiar este proyecto.

El importe de financiación necesario serán 10.000€, una cifra acorde con el volumen del negocio. Esta cantidad además de la inversión necesaria tiene en cuenta futuros pagos de la empresa y las posibles pérdidas de los primeros ejercicios. Con esta cantidad, se pretende mantener a la empresa hasta que se establezca en el mercado y sea capaz de autofinanciarse con los recursos que obtenga.

La manera de obtener esta cantidad es bien con fondos propios a la empresa, es decir, con aportación de los socios (socio en este caso) o con fondos ajenos, procedentes de terceros que prestan dinero con el compromiso de devolverlos en una fecha determinada y con todos los términos previamente fijados.

En este caso, el socio no cuenta con la posibilidad de aportar este capital, ni tan solo una parte del mismo por lo que estos 10.000€ serán financiados a través de un préstamo. Para ello, se comparan las diferentes ofertas en el mercado bancario. Finalmente nos decidimos por un crédito Cajastur Emprendedores. Las condiciones del préstamo y el cuadro de amortización serán las siguientes:

Tabla 6: Parámetros del préstamo Cajastur Emprendedores

PRÉSTAMO CAJASTUR EMPRENDEDORES	
Importe	10.000 €
Devolución	Trimestral
Interés Nominal	4%
Comisión de Apertura	1%
Coste Efectivo (TAE)	4,08%
Plazo de amortización	5 años (20 cuotas)
Método de amortización	Cuota Amortización Constante
Carencia	2 años

Fuente: Elaboración propia, 2012

Tabla 7: Cuadro de amortización del préstamo Cajastur Emprendedores

Fecha	Capital Pte. De Amortizar	Cuota	Intereses	Capital Amortizado
31/12/2012	10.000,00			
31/03/2013	10.000,00	100,00	100,00	0,00
30/06/2013	10.000,00	100,00	100,00	0,00
30/09/2013	10.000,00	100,00	100,00	0,00
31/12/2013	10.000,00	100,00	100,00	0,00
31/03/2014	10.000,00	100,00	100,00	0,00
30/06/2014	10.000,00	100,00	100,00	0,00
30/09/2014	10.000,00	100,00	100,00	0,00
31/12/2014	10.000,00	100,00	100,00	0,00
31/03/2015	9.500,00	600,00	100,00	500,00
30/06/2015	9.000,00	595,00	95,00	500,00
30/09/2015	8.500,00	590,00	90,00	500,00
31/12/2015	8.000,00	585,00	85,00	500,00
31/03/2016	7.500,00	580,00	80,00	500,00
30/06/2016	7.000,00	575,00	75,00	500,00
30/09/2016	6.500,00	570,00	70,00	500,00
31/12/2016	6.000,00	565,00	65,00	500,00
31/03/2017	5.500,00	560,00	60,00	500,00
30/06/2017	5.000,00	555,00	55,00	500,00
30/09/2017	4.500,00	550,00	50,00	500,00
31/12/2017	4.000,00	545,00	45,00	500,00
31/03/2018	3.500,00	540,00	40,00	500,00
30/06/2018	3.000,00	535,00	35,00	500,00
30/09/2018	2.500,00	530,00	30,00	500,00
31/12/2018	2.000,00	525,00	25,00	500,00
31/03/2019	1.500,00	520,00	20,00	500,00
30/06/2019	1.000,00	515,00	15,00	500,00
30/09/2019	500,00	510,00	10,00	500,00
31/12/2019	0,00	505,00	5,00	500,00

Fuente: Elaboración propia, 2012

7.3. PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

En este apartado se realizará una estimación de los ingresos y gastos que ArtGrafic tendrá los tres primeros años de actividad. Esta estimación se realizará para tres posibles escenarios:

- el realista, que es lo que se espera que suceda, lo más probable;
- el pesimista, en el que se considerará que la empresa no ha tenido tanto éxito como en el realista, por lo que las estimaciones serán inferiores (un 20%);
- el optimista, donde se considerará un éxito para la empresa mayor que en el escenario realista y por tanto unas estimaciones superiores (un 20%);

En este apartado se mostrarán únicamente las previsiones para el escenario realista. El resto de escenarios se adjuntarán en los anexos de este proyecto.

7.3.1. PREVISIÓN DE INGRESOS

Se ha realizado una estimación de los ingresos para los tres primeros años a partir de estimaciones en las ventas. Se realiza una estimación de las posibles ventas por meses y a partir de ahí se sacan los ingresos. Para ello es necesario conocer el precio de los productos. Como ya se ha explicado anteriormente, para estos sectores es muy complicado obtener un precio exacto. Se realizan estimaciones puesto que cada producto para cada cliente será diferente.

Para estimar el precio medio de la actividad de serigrafía se ha realizado una media de los precios individuales de los productos, ponderados en función de su trascendencia en las ventas. Es decir, no ponderará igual el precio de un puzle que el de las camisetas. En el caso del diseño gráfico y el arte se toman las estimaciones realizadas más arriba teniendo en cuenta el esfuerzo medio que requieren dichas actividades.

A continuación se muestra la previsión de ingresos para el primer ejercicio en el escenario realista.

Tabla 8: Previsión de ingresos para el primer ejercicio (2013). Escenario realista

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	Precio Medio	Esfuerzo medio requerido	Ingresos
Servicio de Serigrafía	-	2	5	7	4	3	1	CERRADO	3	5	1	4	35	6,20	n/a	217,09
Servicio de Serigrafía (Distribuidor)	5	-	10	6	8	9	10	CERRADO	7	-	-	5	60	5,17	n/a	310,26
Productos Promocionales	10	9	48	32	60	43	26	CERRADO	75	38	34	50	425	12,38	n/a	5.259,38
Productos Promocionales (Distribuidor)	67	84	123	85	147	111	140	CERRADO	230	98	132	128	1345	10,30	n/a	13.856,86
Diseño de Productos Promocionales	-	-	2	1	1	1	1	CERRADO	2	1	2	2	13	10,00	n/a	130,00
Diseño gráfico	3	5	10	12	8	9	11	CERRADO	4	3	7	3	75	15,00	5 hrs/serv.	5.625,00
Cuadros	-	1	3	5	8	6	5	CERRADO	3	7	2	5	45	30,00	10 hrs/cuadro	13.500,00
Láminas	3	6	12	15	20	16	12	CERRADO	8	7	9	12	120	25,00	3 hrs/lámina	9.000,00
																47.898,59

En la Tabla 8 se observa que la previsión de ingresos para el primer ejercicio es de 47.898,59€. Resulta una cifra proporcionada al negocio y sobretodo una cifra esperanzadora teniendo en cuenta que se trata del primer ejercicio y que solo hay dos trabajadores en la empresa.

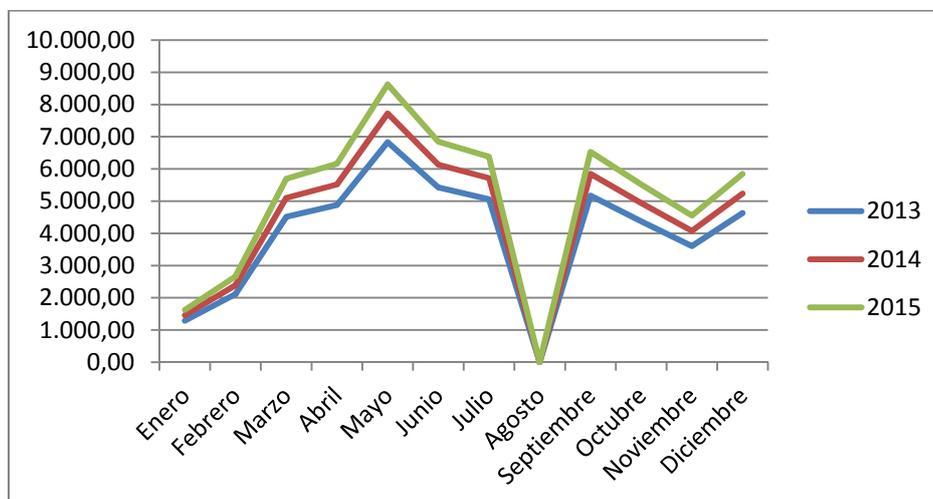
A continuación, en la Tabla 9 se muestra la previsión de ingresos por meses para los primeros tres ejercicios. Se considera que la evolución de las ventas será proporcional en cuanto a los meses del año y además el crecimiento constante por el incremento de clientes alcanzado.

Tabla 9: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario realista

	2013	2014	2015
Enero	1.289,87	1.457,97	1.627,91
Febrero	2.114,19	2.389,71	2.668,26
Marzo	4.513,93	5.102,18	5.696,90
Abril	4.881,16	5.517,26	6.160,36
Mayo	6.833,15	7.723,63	8.623,91
Junio	5.425,85	6.132,94	6.847,80
Julio	5.057,01	5.716,04	6.382,30
Agosto	0,00	0,00	0,00
Septiembre	5.172,50	5.846,58	6.528,06
Octubre	4.370,91	4.940,52	5.516,39
Noviembre	3.606,88	4.076,93	4.552,14
Diciembre	4.633,14	5.236,92	5.847,34
TOTAL	47.898,59	54.140,68	60.451,38

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18: Evolución de los ingresos por meses durante los tres primeros ejercicios. Escenario realista



Fuente: Elaboración propia, 2012

En el Gráfico 18 se puede apreciar cuál será la evolución en el tiempo de los ingresos previstos, tanto por meses como por ejercicios. Se prevé un incremento de los ingresos interanual de un 12% aproximadamente. El panorama español actual quizá no avale este crecimiento pero estas previsiones se han realizado considerando una apertura favorable para ArtGrafic en cuanto a las ventas. También considerando una fidelización de algunos de los primeros clientes y el incremento de clientela conforme al paso del tiempo.

Además de interanualmente, podemos observar la evolución de los ingresos a lo largo del año, que será similar para los tres años. Se produce una caída llamativa en el mes de agosto pero esto es debido a las vacaciones de verano. Los picos más altos se producen en mayo y junio, siendo la mejor época del año entre marzo y junio. En serigrafía es posible que se incrementen las ventas en mayo debido a la promoción que se hará en diferentes facultades para elaborar las camisetas de final de curso. En cuanto al resto de actividades, es cierto que las empresas realizan sus gastos más elevados en épocas como esta ya que el cierre (diciembre-enero) supone mayor trabajo y menor dinero disponible; por otro lado los meses de vacaciones es lógico que la faena disminuya.

Por tanto, además de seguir una evolución constante en el tiempo, podemos decir que ArtGrafic tiene una evolución de sus ingresos normal para los sectores en cuestión.

7.3.2. PREVISIÓN DE GASTOS

A partir del coste de los productos, de estimaciones en los aprovisionamientos, de la inversión inicial necesaria, y de estimaciones en salarios, suministros, etc. se ha elaborado en la Tabla 10 una previsión de los gastos para el ejercicio 2013, primer ejercicio de actividad para ArtGrafic.

Tabla 10: Previsión de gastos para el primer ejercicio (2013). Escenario realista

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Aprovisionamientos	1.115,11	813,70	1.510,96	1.057,19	1.795,55	1.358,30	1.453,17	CERRADO	2.595,78	1.180,86	1.411,82	1.543,90	15.836,33
Personal	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	4.800,00	CERRADO	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	28.800,00
Arrendamientos	1.800,00	-	-	600	600	600	1200	CERRADO	600	600	600	600	7.200,00
Material para la oficina	1.397,00	-	-	-	-	-	-	CERRADO	-	-	-	-	1.397,00
Curso páginas web	300,00	-	-	-	-	-	-	CERRADO	-	-	-	-	300,00
Suministros (luz, agua, teléfono)	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	CERRADO	50,00	50,00	50,00	50,00	550,00
Gastos Financieros	-	-	100	-	-	100	-	CERRADO	100	-	-	100	400
TOTAL	7.062,11	3.263,70	4.010,96	4.107,19	4.845,55	4.454,14	7.503,17	0,00	5.687,45	4.230,86	4.461,82	4.631,40	54.483,33

Fuente: Elaboración propia, 2012

Las celdas sombreadas indican cuáles de los gastos corresponden a la inversión inicial del negocio. En el caso de los aprovisionamientos de enero, sólo una parte corresponde a esta inversión necesaria para la apertura del negocio. Significa que en futuros ejercicios no se contará con estos gastos.

Como se puede apreciar en la Tabla 10 la cifra de gasto para el primer ejercicio es bastante elevada, incluso más de lo que se previó para los ingresos. Esto es normal al iniciar un negocio puesto que los ingresos no son tan elevados como se desea pero los gastos son los necesarios. Es decir, existe una parte variable, los aprovisionamientos, que crecen en función de los ingresos. Pero existe una parte fija, como es el alquiler, el salario o los suministros, que no dependen del número de ventas por lo que habrá que soportarlos igual el primer ejercicio que el tercero con un incremento del 24% en las ventas con respecto al primero.

El factor que más influye en la alta cifra de gasto son los salarios del personal. Para un negocio de las dimensiones de ArtGrafic, tener a dos asalariados con un salario acorde a su formación conlleva un gasto mucho más relevante que en una gran empresa. De todos modos no hay que olvidar la motivación de este negocio concreto, aprovechar las habilidades personales y profesionales para sacar provecho económico, y sobre todo, no estar parado.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que el primer ejercicio en los gastos está incluida la inversión inicial que como se vio más arriba es de 3.918€. Por tanto, es un gasto extra con el que no contaremos habitualmente.

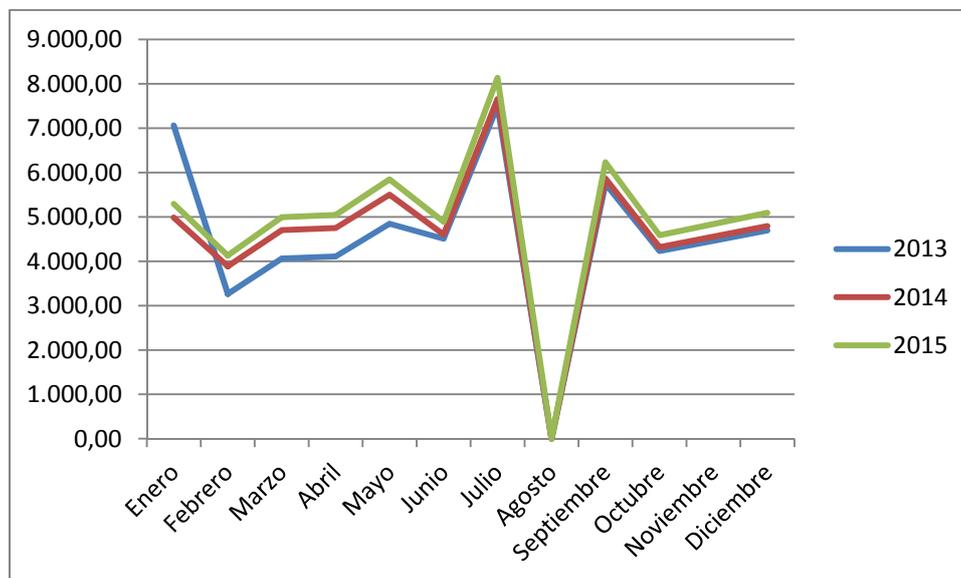
También se percibe un incremento en los gastos durante el mes de julio. Esto es debido a que el mes de agosto el local estará cerrado por vacaciones pero seguirá devengando unos gastos de alquiler y suministros que deberemos tener en cuenta. Estos han sido incluidos el mes de julio y de ahí el incremento. A continuación se muestra una tabla con los gastos durante los tres primeros ejercicios por meses. De este modo podemos analizar su evolución en el tiempo y verificar si el negocio será rentable a largo plazo.

Tabla 11: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario realista

	2013	2014	2015
Enero	7.062,11	4.983,33	5.294,33
Febrero	3.263,70	3.886,97	4.129,55
Marzo	4.060,96	4.700,64	4.994,00
Abril	4.107,19	4.747,82	5.044,13
Mayo	4.845,55	5.501,39	5.844,73
Junio	4.508,30	4.601,15	4.888,30
Julio	7.503,17	7.657,69	8.135,59
Agosto	0,00	0,00	0,00
Septiembre	5.745,78	5.864,11	6.230,08
Octubre	4.230,86	4.317,99	4.587,46
Noviembre	4.461,82	4.553,70	4.837,89
Diciembre	4.693,90	4.790,56	5.089,53
TOTAL	54.483,33	55.605,35	59.075,59

Fuente: Elaboración propia, 2012

Gráfico 19: Evolución de los gastos durante los tres primeros ejercicios. Escenario realista



Fuente: Elaboración propia, 2012

La evolución en el tiempo de los gastos de explotación de ArtGrafic es constante. En 2014 el incremento será del 2% y en 2015 del 6%. Esta diferencia se debe a la inversión inicial incluida en 2013 que hace que la evolución respecto a 2014 sea inferior de lo que sería sin incluir dicha inversión. Por tanto, los gastos crecerán a un ritmo aproximado del 6% interanual. Teniendo en cuenta que los ingresos lo hará a un 12% interanual aproximadamente, en principio la el resultado a largo plazo favorecerá a ArtGrafic puesto que cada año que pase el margen bruto será mayor.

Por otro lado, en cuanto a la estructura anual de los gastos, como ya hemos dicho se produce un incremento durante el mes de julio debido a los costes fijos del mes de agosto. Además podemos apreciar que en los meses de enero de 2014 y 2015 ya no existe ese pico que existía en 2013. Esto es debido a que durante dichos años los gastos de explotación en enero serán exclusivamente los surgidos de la propia actividad.

7.4. BALANCES PREVISIONALES. TRES AÑOS. TRES ESCENARIOS: REALISTA, PESIMISTA Y OPTIMISTA

En el siguiente capítulo se analizarán los estados financieros previsionales para los tres primeros años de actividad. Este consiste en el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar, a través de la información contable, la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas.

7.4.1. BALANCE DE SITUACIÓN

Tabla 12: Balance de situación para los tres primeros ejercicios. Escenario realista

BALANCE DE SITUACIÓN	2013	2014	2015
ACTIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
ACTIVO CORRIENTE	7.755,26	6.840,59	6.446,38
Existencias	3.210,00	2.165,00	1.570,00
Clientes por ventas y prestación de servicios	520,00	350,00	670,00
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	4.025,26	4.325,59	4.206,38
TOTAL ACTIVO	7.755,26	6.840,59	6.446,38
PATRIMONIO NETO	(2.584,74)	(4.049,41)	(2.673,62)
Capital	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Reservas	0,00	0,00	0,00
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	(6.584,74)	(8.049,41)
Resultado del ejercicio	(6.584,74)	(1.464,67)	1.375,79
PASIVO NO CORRIENTE	10.000,00	8.000,00	6.000,00
Deudas l/p con entidades de crédito	10.000,00	8.000,00	6.000,00
PASIVO CORRIENTE	340,00	2.890,00	3.120,00
Deudas c/p con entidades de crédito	0,00	2.000,00	2.000,00
Proveedores	340,00	890,00	1.120,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	7.755,26	6.840,59	6.446,38

Fuente: Elaboración propia, 2012

7.4.2. ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN

Tabla 13: Análisis del activo para los tres primeros ejercicios. Escenario realista

ACTIVO	2013	%	2014	%	2015	%
ACTIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0	0
ACTIVO CORRIENTE	7.755	100	6.841	100	6.446	100
Existencias	3.210	41	2.165	32	1.570	24
Clientes	520	7	350	5	670	11
Efectivo	4.025	52	4.326	63	4.206	65
TOTAL ACTIVO	7.755	100	6.841	100	6.446	100

Fuente: Elaboración propia, 2012

Análisis Vertical

El activo para el primer ejercicio será de 7.755,26€. La empresa se caracteriza por no tener inmovilizado registrado. El activo no corriente es cero ya que se decidió incluir la inversión como gasto del primer ejercicio debido al reducido valor individual del material adquirido y a la decisión de alquilar el local en lugar de adquirirlo.

El 100% del activo de la empresa es corriente, es decir realizable en menos de un año. Al no tener activo no corriente es lógico que la cifra de activo total no sea muy elevada.

El efectivo supone un 52% del total de activo por lo que la empresa cuenta con una alta liquidez en el corto plazo. Las existencias suponen un 41%, una proporción muy elevada para los sectores en los que la empresa opera. Los clientes suponen tan sólo un 7% del activo ya que la mayor parte de las ventas se cobran en efectivo.

Análisis Horizontal

En cuanto a su evolución en el tiempo, el segundo ejercicio el activo se verá reducido en un 12% respecto al primer ejercicio debido a las pérdidas soportadas. El segundo ejercicio también disminuirá pero en menor proporción.

La distribución del activo (activo corriente) se verá modificada incrementándose el peso del efectivo líquido hasta un 65% sobre el total del activo el tercer ejercicio. El nivel de existencias irá disminuyendo en el tiempo, algo lógico ya que al inicio del proyecto se cuenta con un stock previo a la actividad que con el paso de los años se irá reduciendo. Los clientes y otras cuentas a cobrar seguirán teniendo muy poco peso en el activo.

Tabla 14: Análisis del patrimonio neto y del pasivo para los tres primeros ejercicios. Escenario realista

PN Y PASIVO	2013	%	2014	%	2015	%
PATRIMONIO NETO	(2.584,74)	(33)	(4.049,41)	(59)	(2.673,62)	(42)
Capital	4.000	52	4.000	58	4.000	62
Reservas	0	0	0	0	0	0
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	(6.584,74)	(96)	(8.049,41)	(125)
Resultado del ejercicio	(6.584,74)	(85)	(1.464,67)	(21)	1.375,79	21
PASIVO NO CORRIENTE	10.000	129	8.000	117	6.000	93
Deudas l/p con entidades de crédito	10.000	129	8.000	117	6.000	93
PASIVO CORRIENTE	340	4	2.890	42	3.120	48
Deudas c/p con entidades de crédito	0	0	2.000	29	2.000	31
Proveedores	340	4	890	13	1.120	17
TOTAL PN Y PASIVO	7.755,26	100	6.840,59	100	6.446,38	100

Fuente: Elaboración propia, 2012

Análisis Vertical

La empresa cuenta con un capital social de 4.000€, una cifra bastante elevada para el tipo de negocio del que se trata. Pese a ello el patrimonio neto es negativo. Las pérdidas obtenidas el primer ejercicio suponen el 85% del total del activo. Son unas pérdidas muy altas para un negocio tan pequeño, aunque tratándose del primer ejercicio y teniendo en cuenta la inversión que ha sido necesaria, no será preocupante mientras no se mantenga en el tiempo.

Pese a tener el patrimonio neto negativo la empresa cuenta con un total de patrimonio y pasivo de 7.755,26€. El patrimonio es compensado por el pasivo que supone 10.340€. El préstamo otorgado para financiar la inversión y el capital circulante componen prácticamente el 100% del pasivo. Además la distribución del pasivo es totalmente desequilibrada ya que el 96% es a largo plazo. Este escenario se mantendrá mientras dure la carencia del contrato.

Análisis Horizontal

La tendencia del total del patrimonio y pasivo es decreciente en el tiempo. El patrimonio neto será negativo al menos los tres primeros ejercicios. El segundo ejercicio se ve incrementado casi un 100% debido a la acumulación de pérdidas de dichos ejercicios. El tercer ejercicio se reduce de nuevo quedándose prácticamente igual. Esto se debe a que el tercer ejercicio ya no hay pérdidas y el patrimonio empieza a recuperarse, aunque necesitará algunos ejercicios más con beneficio para ser positivo.

En cuanto al pasivo, la tendencia en el tiempo es a equilibrar la deuda entre el corto y el largo plazo. Tras la carencia del préstamo, el pasivo a corto plazo irá ganando peso hasta un 33% del total de la deuda para el tercer ejercicio. La deuda a largo plazo irá disminuyendo con la amortización del préstamo.

7.5. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE RESULTADOS (ÍDEM ANTERIOR)

La cuenta de pérdidas y ganancias recoge las diferencias originadas en el transcurso del periodo contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo.

Tabla 15: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario realista

CUENTA DE RESULTADOS	2013	2014	2015
Importe Neto de la Cifra de Negocios	47.898,59	54.140,68	60.451,38
Aprovisionamientos	(15.836,33)	(17.776,35)	(20.371,67)
Personal	(28.800,00)	(29.664,00)	(30.553,92)
Otros gastos de explotación	(9.447,00)	(7.765,00)	(7.780,00)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(6.184,74)	(1.064,67)	1.745,79
Gastos Financieros	(400)	(400)	(370)
RESULTADO FINANCIERO	(400)	(400)	(370)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	(6.584,74)	(1.464,67)	1.375,79
Impuesto s/Beneficios	0	0	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	(6.584,74)	(1.464,67)	1.375,79

Fuente: Elaboración propia, 2012

Para el análisis de la cuenta de resultados de los primeros tres periodos se modifica la presentación de la misma. De esta manera resulta más simplificada y su análisis tanto vertical como horizontal es más claro.

Tabla 16: Análisis de la cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario realista

CUENTA DE RESULTADOS	2013	%	2014	%	2015	%
Ventas	47.899	100	54.141	100	60.451	100
(-) Coste de ventas	(15.836)	(33)	(17.776)	(33)	(20.372)	(34)
Margen Bruto	32.062	67	36.365	67	40.079	66
(-) Otros gastos de explotación	(9.447)	(20)	(7.765)	(14)	(7.780)	(13)
Valor Añadido Bruto (VAB)	22.615	47	28.600	53	32.299	53
(-) Gastos de Personal	(28.800)	(60)	(29.664)	(55)	(30.554)	(51)
EBITDA	(6.185)	(13)	(1.064)	(2)	1.745	3
(-) Amortizaciones	0	0	0	0	0	0
BAII	(6.185)	(13)	(1.064)	(2)	1.745	3
(-) Gastos Financieros	(400)	0	(400)	0	(370)	0
BAI	(6.585)	(13)	(1.464)	(2)	1.375	3
(-) Impuesto s/ Sociedades	-	-	-	-	-	-
Bº Neto Operaciones Continuas	(6.585)	(13)	(1.464)	(2)	1.375	3
+/- Rdo. Operaciones Interrumpidas	0	0	0	0	0	0
Rdo. Ejercicio	(6.585)	(13)	(1.464)	(2)	1.375	3

Fuente: Elaboración propia, 2012

Análisis Vertical

Como se observa en la tabla anterior el primer ejercicio ArtGrafic incurrirá en pérdidas bastante elevadas, e incluso superiores a la inversión realizada. De hecho este es el motivo de este resultado, la decisión de imputar toda la inversión como gasto del ejercicio. Por tanto esta cifra no es orientativa del futuro de la empresa ya que este gasto (la inversión inicial) se considera excepcional para el primer ejercicio.

El Beneficio Antes de Impuestos (BAI) coincide con el resultado del ejercicio puesto que al ser la forma jurídica escogida el empresario individual, la empresa tributa en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas del inversor, no quedando sujeta al Impuesto sobre Sociedades.

El Beneficio Antes de Impuestos e Intereses (BAII) también tiene en cuenta el resultado financiero del ejercicio. En este caso resulta residual frente a la cifra de ventas, siendo los únicos gastos financieros los del préstamo solicitado.

El EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) representa el potencial de la empresa de generar tesorería en sus actividades de explotación u operativas. Como su nombre indica es el resultado de una empresa antes de intereses, impuestos, cargos diferidos y amortizaciones, tratando de separar lo que genera corriente monetaria de lo que no. En este caso es igual que el BAII puesto que al no disponer de inmovilizado no existen amortizaciones. Es por ello que en el caso de ArtGrafic el EBITDA y el

Resultado del ejercicio son prácticamente iguales. Se trata de un resultado bastante negativo pero al tratarse del primer ejercicio y tras lo mencionado anteriormente acerca de la inversión es una cifra razonable.

Los gastos de personal suponen el 60% del importe neto de la cifra de negocio. Se trata de un gasto muy superior al coste de las ventas y reduce mucho el resultado del ejercicio. Sería mucho más rentable que sólo hubiese un trabajador pero dado el objeto de este proyecto, al inversor no le supone un problema.

El Valor Añadido Bruto (VAB) es el aumento de riqueza generada por la actividad de una empresa en un periodo considerado. No tiene en cuenta los gastos de personal y en este caso supone un 47% de la cifra de negocios.

El Margen Bruto (MB) es la cantidad de ingresos que resultan de las ventas realizadas tras deducir el coste de las ventas. No se tienen en cuenta los costes fijos ni financieros, únicamente el coste que suponen esas ventas. ArtGrafic cuenta con un buen margen bruto, un 67% del total de las ventas.

Análisis Horizontal

La evolución del resultado del ejercicio en el tiempo es positiva ya que pasa de pérdidas que suponen un 13% del importe neto de la cifra de negocios el primer ejercicio a pérdidas de un 2% el segundo ejercicio, y a un beneficio del 3% de las ventas para el tercer ejercicio. Todo ello teniendo en cuenta que la cifra de ventas aumenta un 13% el segundo ejercicio y un 12% el tercero.

Para el BAI, BAII y EBITDA las cifras son las mismas ya que no hay efecto fiscal y los intereses suponen una proporción irrelevante en la cifra de ventas.

Los gastos de personal, en valores absolutos, incrementan todos los años con el IPC aunque su proporción frente a las es menor el segundo y tercer año ya que las ventas aumentan en mayor proporción que el IPC.

El VAB se ve incrementado de un 47% para el primer ejercicio a un 53% para el segundo y tercero, suponiendo una mayor riqueza para la empresa. Esto es debido al menor peso que suponen los gastos fijos entre un mayor número de ventas.

Por último, el margen bruto de la empresa se mantiene en un 67% de las ventas. El coste de las ventas es un coste variable proporcional a las mismas por los que el margen se mantendrá a lo largo del tiempo.

7.6. ANÁLISIS DE RATIOS.

7.6.1. RATIOS DE LIQUIDEZ

Tabla 17: Ratios de liquidez para los tres primeros ejercicios. Escenario realista

RATIOS DE LIQUIDEZ	2013	2014	2015
Liquidez = AC/PC	22,81	2,37	2,07
Tesorería = (R+D)/PC	13,37	1,62	1,56
Disponibilidad = D/PC	11,84	1,50	1,35
Días de Disponible = (D/Pagos Anuales) x 365	26,97	28,39	25,99
FM/Activo	0,96	0,58	0,52
FM/PC	21,81	1,37	1,07

Fuente: Elaboración propia, 2012

Liquidez

El ratio de liquidez mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo realizando su activo circulante. Éste será correcto cuando esté alrededor de 1,5.

El ratio de liquidez para los tres años supera el 1,5 pero especialmente el primer año. Esto se debe a que el pasivo corriente es muy inferior al activo corriente. A parte de que no existe activo no corriente por lo que el activo corriente es el 100%, en este primer ejercicio el pasivo corriente será de 340€ correspondientes a una obligación con los proveedores. No pasa lo mismo en 2014 y 2015 ya que la carencia del préstamo es de dos años por lo que en 2014 ya se traspasará una parte de esta deuda del largo al corto plazo.

Estas cifras tan elevadas, superiores incluso al 2, pueden revelar un exceso de liquidez y por tanto una pérdida de rentabilidad puesto que este exceso podría ser invertido obteniendo una rentabilidad del mismo. De todos modos parece que este ratio se mantendrá estable a partir del segundo ejercicio.

Liquidez Inmediata

El ratio de tesorería pretende eliminar la incertidumbre asociada a las existencias (el activo corriente menos líquido). Un ratio de tesorería correcto estaría alrededor de 1.

El primer año este ratio está disparado igual que para el caso de la liquidez normal. Se debe al reducido pasivo corriente por la carencia obtenida en la amortización del préstamo.

El segundo y tercer año, este ratio se va estabilizando aunque todavía resulta bastante superior al referente. Además con la evolución en el tiempo se va acercando más al mismo. Parece que el efecto de las existencias no resultaba el problema de la pérdida de rentabilidad para el exceso de liquidez existente ya que en este casi sigue persistiendo.

Disponibilidad

El ratio de disponibilidad mide la capacidad de la empresa para financiar el pasivo corriente con el efectivo disponible. Este ratio alcanza su valor medio óptimo aproximado entre 0,2 y 0,3.

Como se observa en la tabla xx en este caso ocurre exactamente lo mismo que en los dos anteriores. El primer año el ratio se dispara para después acercarse al referente, siendo aún muy superior a éste, y evolucionando favorablemente.

Podemos afirmar que existe un exceso de liquidez en la empresa. Posee demasiado efectivo y otros líquidos equivalentes que quizá debiera invertir para rentabilizarlos.

El ratio de días de disponible representa el número de días en que se podrán atender los pagos con el efectivo existente. El resultado de este ratio para ArtGrafic es bastante bueno. Cabe tener en cuenta el carácter estático del balance de situación. Se trata de un día concreto del año pero durante el resto de pagos se continúan cobrando clientes ya que el negocio se caracteriza por las ventas en efectivo en su mayoría. Pese a ello podríamos decir que ArtGrafic podría atender a todos sus pagos, sin obtener ingreso alguno, durante un mes aproximadamente. Es una cifra bastante elevada que se justifica en el exceso de liquidez de la empresa.

Fondo de Maniobra

El fondo de maniobra representa la diferencia existente entre el activo corriente y el pasivo corriente de una empresa. Representa la capacidad de la empresa para atender a sus deudas a corto plazo. Si es positivo, además de cubrir estas deudas, ésta será la parte de exceso de activo y contará por tanto con una

garantía financiera; y si es negativo, con el activo corriente no financiará el total de deudas a corto plazo. Cuanto mayor sea el fondo de maniobra de una empresa, mayor margen tendrá para cubrir gastos inesperados y menor probabilidad de llegar a una situación de insolvencia.

El Fondo de Maniobra para ArtGrafic durante los primeros tres ejercicios será:

Tabla 17: Fondo de maniobra para los tres primeros ejercicios. Escenario realista

2013	2014	2015
7.415,26	3.950,59	3.326,38

Fuente: Elaboración propia, 2012

En los tres ejercicios resulta un fondo de maniobra positivo. Esto supone una estabilidad financiera para la empresa ya que en principio no tendrá ningún problema para atender en tiempo y forma a sus deudas a corto plazo.

Un fondo de maniobra positivo augura un equilibrio financiero y económico. Sin embargo, en caso de ser superior al pasivo corriente puede suponer ociosidad de los activos. Está muy relacionado con los ratios de liquidez y ya hemos visto que eran muy superiores al referente y que existe exceso de liquidez. Por otro lado, cabe añadir que es preferente esta situación a tener un fondo de maniobra negativo, lo que podría suponer una suspensión de pagos técnica e incluso la quiebra.

Los ratios del fondo de maniobra establecen el peso que este supone frente al activo y el pasivo corriente. En el primer caso, para el primer ejercicio el fondo de maniobra supone casi el 100% del total del activo debido al reducido pasivo corriente como ya se ha explicado anteriormente y en los siguientes ejercicios pasa a suponer aproximadamente la mitad del activo de la empresa. Respecto al pasivo corriente, este ratio va en consonancia con el de liquidez, el primer ejercicio es excesivamente elevado para con el paso del tiempo ir estabilizándose.

Tras este exhaustivo análisis hemos concluido que la situación patrimonial de la empresa es la de posible ociosidad de sus activos. Para hacer frente a esta situación será conveniente evaluar la conveniencia de reducir existencias, realizable o efectivo. En este caso existe un exceso de efectivo por lo que la empresa podría plantearse invertir este dinero en el corto plazo para rentabilizarlo.

7.6.2. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

Tabla 18: Ratios de endeudamiento para los tres primeros ejercicios. Escenario realista

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2013	2014	2015
Endeudamiento = $P/(P+PN)$	1,33	1,59	1,45
Autonomía = PN/P	(0,25)	(0,37)	(0,29)
Solvencia o Garantía = A/P	0,75	0,63	0,71
Calidad de la deuda = PC/P	0,03	0,27	0,34
Gastos financieros sobre ventas = $G^{\circ}F^{\circ}/Vtas$	0,008	0,007	0,006
Coste de la deuda = $G^{\circ}F^{\circ}/P$ con coste	0,04	0,04	0,05
Cobertura de gastos financieros = $BAII/G^{\circ}F^{\circ}$	(15,46)	(2,66)	4,72

Fuente: Elaboración propia, 2012

Endeudamiento

El ratio de endeudamiento indica la proporción de financiación que es ajena en relación a toda la deuda existente. Para el caso de ArtGrafic este ratio alcanza cifras elevadas, muy por encima del 0,6 de referencia. Esto nos indica que existe una deuda excesiva, una pérdida de autonomía financiera.

Lo normal sería ver un ratio de hasta 1, pero en este caso el patrimonio neto para los tres años es negativo, debido a las pérdidas de los primeros ejercicios. Por tanto, no se trata de una situación común, pero sí que es cierto que la empresa está poco capitalizada.

Autonomía

Este ratio es el opuesto al anterior. Indica la autonomía que la empresa tiene para financiarse y contra mayor sea el ratio de endeudamiento, menor será el de autonomía y viceversa.

En este caso no tiene sentido analizarlo. El Patrimonio Neto de la empresa es negativo los primeros ejercicios por lo que pese a tener capital social, la empresa no tiene ninguna autonomía para autofinanciarse sino que depende de financiación ajena. Teniendo en cuenta que se trata de una empresa de reciente creación resulta totalmente normal.

Solvencia o Garantía

También denominado “Distancia de la Quiebra” mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. Resulta de dividir el activo entre el pasivo.

Para el caso de ArtGrafic este ratio resulta inferior a 1 los tres ejercicios, debido a que el patrimonio neto es negativo. Se trata de una situación de quiebra técnica ya que con todos los activos de que la empresa dispone no sería capaz de cubrir todas sus deudas. Como ya hemos dicho se trata de una empresa de reciente creación por lo que es normal que los primeros ejercicios esto sea así. De hecho el tercer ejercicio ya se obtiene beneficio, y la tendencia de estos es positiva por lo que en principio no supone un problema ya que la situación mejorará con el tiempo.

Calidad de la deuda

Este ratio mide la calidad de la deuda en función de su exigibilidad. Se trata del cociente entre la deuda a corto plazo y el total de deuda. A menor ratio, mejor calidad de la deuda en lo que a plazo se refiere.

La evolución de este ratio es creciente. El primer ejercicio es de un 0,03, una calidad muy buena en cuanto a plazos ya que prácticamente toda la deuda se debe en un plazo mayor a un año. Los siguientes ejercicios va en aumento. Esto es debido a que los dos primeros ejercicios existe carencia en el préstamo solicitado, por lo que prácticamente toda la deuda es a largo plazo, y conforme se vaya amortizando la deuda la calidad irá cambiando a favor del corto plazo.

Gastos Financieros

El ratio de gastos financieros sobre ventas pretende analizar si los gastos financieros de la deuda son adecuados a la misma o resultan excesivos.

El ratio se considera correcto aproximadamente entre 0,04 y 0,05. En este caso el ratio es muy inferior a este referente por lo que podemos afirmar que los gastos financieros de la deuda de ArtGrafic son prácticamente insignificantes. Se trata de un préstamo para emprendedores bonificado por lo que supone como ventaja un menor coste.

Coste de la deuda

Este ratio compara los gastos financieros con el total de deuda con coste de la empresa. Nos permite evaluar si la gestión de la deuda es adecuada. A menor ratio la deuda será más barata.

El coste de la deuda para ArtGrafic será de un 4% para los primeros dos ejercicios y de un 5% aproximadamente para el tercero. El tipo de interés acordado para el préstamo de la empresa es de un 4% por lo que el coste de la deuda es correcto.

Cobertura de los gastos financieros

Este ratio evalúa el resultado de explotación en relación con los gastos financieros. Siempre que sea superior a 1 se podrá hacer frente a los gastos financieros.

Durante los dos primeros ejercicios este ratio será negativo con una tendencia positiva. Esto se debe a las pérdidas del ejercicio que impedirán la cobertura de los gastos financieros, aunque el tercer ejercicio esto ya no será así debido a los beneficios obtenidos.

7.6.3. RATIOS DE RENTABILIDAD

La rentabilidad relaciona los resultados generados (cuenta de pérdidas y ganancias) con lo que se ha precisado (activo y capitales propios) para desarrollar la actividad.

Tabla 19: Ratios de rentabilidad económica para los tres primeros ejercicios. Escenario realista

RATIOS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA	2013	2014	2015
Rentabilidad Económica = BAI/Activo	(0,80)	(0,16)	0,27
Rotación del Activo = Ventas/Activo	6,18	7,91	9,38
Margen de Ventas = BAI/Ventas	(0,13)	(0,02)	0,03

Fuente: Elaboración propia, 2012

La rentabilidad económica o rendimiento permite conocer la evolución de los factores que inciden en la productividad del activo. Se toma el BAI para

evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo.

En este caso el BAI de los dos primeros ejercicios es negativo por lo que el rendimiento de los activos será nulo. Sin embargo el tercer ejercicio sí que se obtiene beneficios. El margen de ventas es reducido, un 3%, pero con tendencia creciente. La rotación del activo es elevada lo que indica una buena gestión de los recursos disponibles para generar ventas, por cada unidad de activo se generan 9,38 en ventas. La rentabilidad económica el tercer ejercicio será de un 0,27%, muy reducida para un tercer año aunque teniendo en cuenta los ejercicios previos es una buena cifra. Se espera que la tendencia sea a incrementar el rendimiento de los activos

Tabla 20: Ratios de rentabilidad financiera para los tres primeros ejercicios. Escenario realista

RATIOS DE RENTABILIDAD FINANCIERA	2013	2014	2015
Rentabilidad Financiera = Resultado/PN	0	0	0
Apalancamiento Financiero = A/PN x BAI/BAII	(3,19)	(2,33)	(1,90)
A/PN	(3,00)	(1,69)	(2,41)
BAI/BAII	1,06	1,38	0,79
Efecto Fiscal = Resultado / BAI	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2012

La rentabilidad financiera mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. Debería ser al menos positiva e igual o superior a las expectativas de los propietarios.

En este caso el resultado del ejercicio es negativo los dos primeros ejercicios y el patrimonio neto durante los tres primeros así que la rentabilidad financiera es nula. Mientras el patrimonio neto de la empresa siga siendo negativo, es decir, mientras no se compensen las pérdidas de los primeros ejercicios con futuros beneficios, la rentabilidad financiera será nula.

En cuanto al apalancamiento financiero no tiene sentido estudiarlo puesto que sólo es favorable si el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera de la empresa. En este caso al ser negativo durante los tres ejercicios indica que la deuda no aumenta la rentabilidad financiera y por lo tanto no es conveniente para ésta.

El efecto fiscal es nulo para ArtGrafic ya que al tratarse de la forma jurídica empresario individual, los beneficios de la empresa tributan bajo el IRPF.

7.7. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN: VAN; TIR.

En este apartado se realizará una evaluación financiera de las inversiones a través de los criterios VAN y TIR. De esta manera sabremos si la empresa es rentable a largo plazo.

El Valor Actual Neto (VAN) es un procedimiento que permite calcular el valor presente de los flujos de caja futuros originados por la inversión. Para ello se utiliza una tasa de descuento que actualice estos flujos al momento actual. Esta tasa es el coste del capital invertido o de los recursos financieros utilizados.

La regla de decisión para aceptar o rechazar un proyecto en función del VAN obtenido vendría sintetizada en la siguiente tabla:

Tabla 21: Regla de decisión para aceptar o rechazar un proyecto

<i>Valor</i>	<i>Significado</i>	<i>Regla de decisión</i>
VAN > 0	Beneficios netos	Se acepta el proyecto
VAN = 0	Ni beneficios ni pérdidas	Se rechaza el proyecto
VAN < 0	Pérdidas netas	Se rechaza el proyecto

Fuente: Guadalajara, 2006

La Tasa Interna de Retorno (TIR) o tasa de retorno es aquella tasa de actualización o de descuento que hace cero el VAN. Proporciona una medida de rentabilidad relativa bruta anual por unidad monetaria comprometida en el proyecto. Es una medida relativa porque se define en tanto por uno, y bruta porque para hacerla neta hay que descontarle el coste de financiación de los capitales invertidos en el proyecto.

La regla de decisión para proyectos con la TIR es exactamente igual que para el VAN.

Para el cálculo del VAN y la TIR serán necesarios los siguientes parámetros:

- ✚ Inversión inicial: 10.000€
- ✚ Tasa de descuento: 4% (coste de la financiación de la empresa)
- ✚ Previsión de los flujos de caja para los 10 primeros ejercicios:

Tabla 22: Previsión de los flujos de caja para los diez primeros ejercicios. Escenario realista

	Cobros	Pagos	Tesorería
2013	47.378,59	54.143,33	-6.764,74
2014	54.310,68	55.055,35	-744,67
2015	60.131,38	58.845,59	1.285,79
2016	66.144,51	62.964,78	3.179,74
2017	70.774,63	66.113,01	4.661,61
2018	74.313,36	69.418,67	4.894,69
2019	78.029,03	72.889,60	5.139,43
2020	81.930,48	76.534,08	5.396,40
2021	86.027,00	79.595,44	6.431,56
2022	90.328,35	82.779,26	7.549,09

Fuente: Elaboración propia, 2012

Tabla 23: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR). Escenario realista

VAN	11.835,19 €
TIR	12,71%

Fuente: Elaboración propia, 2012

De este modo al obtener un VAN positivo, se debe aceptar el proyecto ya que resulta viable. En 10 años, además de recuperar la inversión inicial, se ganará un beneficio actualizado de 11.379,99€.

En el caso de la TIR, también resulta positiva, superior al coste de la inversión, por lo que se corrobora que este proyecto es viable en el corto plazo.

Si estas previsiones las hubiésemos realizado para los tres primeros ejercicios, el resultado hubiese sido el rechazo del proyecto ya que no resultaría rentable. Pero en la realidad, y en la coyuntura económica en que nos encontramos, el proyecto debe ser viable en el largo plazo. Es complicado recuperar la inversión en tres años para un negocio de estas dimensiones.

7.8. EPÍLOGO

Los resultados obtenidos en el escenario realista para los tres primeros ejercicios son razonables para una empresa de reciente creación: pérdidas al inicio con una posterior recuperación.

Dada la escasa dimensión del negocio objeto de este proyecto, el periodo para la recuperación de la inversión es mayor, pero cabe destacar que el tercer año ya se obtienen beneficios.

Además tras realizar el análisis de la recuperación de la inversión se concluye que en diez años la empresa habrá recuperado la misma obteniendo un beneficio actualizado de más de 10.000 euros con una Tasa Interna de Retorno de un 12%.

CAPÍTULO 8

Conclusiones



8. CONCLUSIONES

- ✓ La empresa se dedica a diferentes actividades que incluyen a los sectores de las artes gráficas, el diseño gráfico y el arte. Se trata de sectores muy relacionados entre sí, poco regulados y en desarrollo. Pese a la crisis económica, gracias al desarrollo de las tecnologías, el sector del diseño gráfico continúa en crecimiento, aunque el del arte está más estancado.
- ✓ El análisis PESTEL nos revela un entorno hostil y no muy propicio para la creación de negocios, aunque si el proyecto tiene éxito, las previsiones serán de crecimiento.
- ✓ El análisis del microentorno revela que no existen factores que influyan de manera directa en este tipo de negocio, aunque sí destacan la amenaza de entrada de competidores y el poder de negociación de los compradores por las características del sector.
- ✓ No existe competencia directa para ArtGrafic como tal, sino que hay que segregar el negocio en las diferentes actividades para localizar a los competidores. Esto supone una ventaja competitiva y un factor de diferenciación.
- ✓ El local se localizará en una de las calles más céntricas de la localidad de Manises, cerca de Valencia. La localización es estratégica puesto que está próxima a la ciudad de Valencia, a diversos pueblos de la comarca y ubicada entre dos polígonos empresariales.
- ✓ La distribución en planta será muy sencilla, por proceso. El local será de 90 m², y no necesitará de una gran inversión para su actividad normal.
- ✓ Los procesos y operaciones quedan fijados previamente al inicio de la actividad. Son susceptibles de modificación.
- ✓ Los Recursos Humanos de la empresa son su activo máspreciado. Solamente dos trabajadores, uno de ellos el creador o artista. De su talento y formación depende el éxito del negocio.
- ✓ La forma jurídica elegida por la empresa es el Empresario Individual por la facilidad de creación, la reducción de gastos de constitución, la no obligación a la llevanza de la contabilidad, y por las dimensiones del negocio. Todo ello sin perjuicio de cambiarla en caso de expansión.
- ✓ Se ha elaborado un completo Plan de Marketing donde han sido fijadas todas las características de los productos que los diferencian de la competencia, la política precios seguida, las acciones de comunicación que se emprenderán para dar a conocer el negocio y los canales de distribución que se utilizarán.
- ✓ Los productos y servicios ofrecidos se dividen en tres actividades principales: Serigrafía, Diseño Gráfico y Arte. El primero será un servicio

- de distribución en el que se subcontratará el proceso productivo, y el resto serán procesos creativos realizados íntegramente por ArtGrafic.
- ✓ En el Plan Financiero se han realizado previsiones de ingresos y gastos en diferentes escenarios. También se han analizado el Balance de Situación, la Cuenta de Resultados y los Ratios obtenidos del escenario más probable. Los resultados no son muy esperanzadores para los tres primeros ejercicios. Habrán pérdidas que se acumularán en el patrimonio resultando éste negativo. Además se ha estudiado la rentabilidad del negocio para estos ejercicios y es nula.
 - ✓ Se hacen previsiones de los flujos de caja para los diez primeros años para estudiar la rentabilidad de la inversión realizada. Con las técnicas del VAN y la TIR se obtienen resultados positivos. El negocio es rentable a largo plazo por lo que el proyecto resulta viable.

En conclusión, el objeto de este proyecto es crear un negocio donde poder explotar las habilidades personales y profesionales de una persona desempleada y con poca probabilidad de encontrar otro trabajo con los tiempos que corren. Por tanto, el objetivo del proyecto no es lucrativo, ni de maximización de beneficios o rentabilidad, sino más de ocupación del tiempo libre e independencia económica.

Además de esta persona, se empleará a otra que realizará las funciones complementarias necesarias. Se trata de un negocio de dimensiones limitadas, familiar, sin expectativas de crecimiento a gran escala.

Tras realizar todo el trabajo de investigación del sector, el mercado, los competidores, el público objetivo, delimitación de los servicios ofrecidos, fijación de precios, y previsiones económicas, se concluye que los primeros ejercicios la empresa no será rentable ya que los ingresos no serán suficientes para cubrir todos los gastos.

Pese a ello, se realiza un estudio a diez años para analizar si en ese momento las perspectivas habrán cambiado. Se determina entonces que en diez años se habrá recuperado la inversión realizada inicialmente y se habrá obtenido un beneficio económico.

Por tanto, el negocio es viable en el largo plazo y pese a no obtener unos beneficios muy elevados, se cumple el objeto de este proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

9. BIBLIOGRAFÍA

SOPORTE IMPRESO

ARROYO, A.M. y PRAT, M. (1996). *Dirección financiera*. Ediciones Deusto. Bilbao. ISBN: 84-234-1440-X

BATALLER GRAU, J., LOBATO DE BLÁS, J., PLAZA PENADÉS, J. y SOROA Y SUÁREZ DE TANGIL, M. (2006). *Curso de derecho privado*. Editorial Tirant Lo Blanch. Valencia. ISBN: 84-8456-637-4

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN: 84-9705-750-3. 2005.632

GUADALAJARA OLMEDA, N., BARTUAL SANFELIU, I. y BLASCO RUIZ, A. (2006). *La inversión y financiación en la empresa*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. 2006.291

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. (2006). *Dirección estratégica*. Editorial Pearson Educación. Madrid. ISBN: 0-273-68739

JORDÁ RODRÍGUEZ, A., BOZÁ GARCÍA, A., y HERRERO BLASCO, A. (2009). *La economía de la información para la administración de empresas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. 2009.078

KOTLER, P., AMSTRONG, G., MERINO, M.J., PINTADO, T., y JUAN, J.M. (2011). *Introducción al marketing*. Editorial Prentice Hall. Madrid. ISBN: 978-84-8322-676-6

MIQUEL PERIS, S., MOLLÁ DESCALS, A. y BIGNÉ ALCAÑIZ, J.E. (1994). *Introducción al marketing*. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. ISBN: 84-481-1846-4

OLTRA CLIMENT, F. y OLTRA BADENES, R. (2012). *Dirección de recursos humanos*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN: 978-84-8363-730-2

RIVERA VILAS, L.M., (2010) *Decisiones en marketing: cliente y empresa*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN: 978-84-8363-542-1

VIÑALS RIOJA, J. (2000). *Marketing de servicios destinados a las empresas*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. ISBN: 978-84-7978-423-2

SOPORTE ELECTRÓNICO

AIIM PUBLICACIONES. ENRIQUE OROMENDÍA (2012). *Medio ambiente: Análisis de la situación actual*. Documento en línea, disponible en: http://www.aiim.es/publicaciones/bol6/20_Analisis_sector.pdf. Fecha de consulta [05.08.2012]

CÁMARA DE COMERCIO. SERVICIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS (2012). *El empresario individual*. Documento en línea, disponible en: http://www.creacionempresas.com/index.php?option=com_content&task=view&id=605&Itemid=517. Fecha de consulta [15.08.2012]

CERCO CORPORATE SERVICES (2009). El sector de servicios gráficos en Madrid. Documento en línea, disponible en: http://madridemprende.esmadrid.com/sites/default/files/resumen%20%20DISE%C3%91O+%20GRAFICO_0.pdf. Fecha de consulta [25.07.2012]

CHRYSA GRAPHIC DESIGN (2012). *Buenas prácticas para el Diseño Gráfico Sustentable*. Documento en línea, disponible en: <http://chrysa-dg.blogspot.com.es/>. Fecha de consulta [05.08.2012]

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS (2012). Apuntes de coyuntura 2012. Documento en línea, disponible en: <http://www.ceca.es/es/apuncoi.htm>. Fecha de consulta [11.08.2012]

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ENTIDADES DE PROMOCIÓN DE DISEÑO (2010). *Estudio sobre el sector del diseño en España*. Documento en línea, disponible en: <http://www.canariascreativa.com/index.php?mod=noticias&file=noticia&id=212>. Fecha de consulta [02.08.2012]

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ENTIDADES DE PROMOCIÓN DE DISEÑO y la SOCIEDAD ESTATAL PARA EL DISEÑO Y LA INNOVACIÓN (2001). *El diseño en España. Estudio estratégico*. Documento en línea, disponible en: <http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/servicios/inno/disenio/promocion/index.jsp?csection=2§ion=2>. Fecha de consulta [02.08.2012]

GESTIÓPOLIS. RAÚL RODRÍGUEZ GARCÍA (2007). *El diamante de Porter y el ciclo de vida del producto: eclecticismo para una visión conjunta*. Documento en línea, disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/mkt/ciclo-de-vida-del-producto-porter.htm> Fecha de consulta [20.08.2012]

IMPIVA, CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS y FONDO SOCIAL EUROPEO (2006). *Gabinetes de diseño gráfico*. Documento en línea, disponible en: http://www.emprenemjunts.es/descargas/2043_descarga.pdf Fecha de consulta [29.07.2012]

INE (2011). *Anuario Estadístico de España 2011. Demografía*. Documento en línea, disponible en: http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario12/anu12_02demog.pdf . Fecha de consulta [11.08.2012]

LIBERTAD DIGITAL OPINIÓN. ALBERTO RECARTE (2008). *Nuestras dos crisis, la crisis financiera internacional y el crack financiero español*. Documento en línea, disponible en: <http://www.libertaddigital.com/opinion/alberto-recarte/nuestras-dos-criisis-44771/#p1>. Fecha de consulta [11.08.2012]

OBSERVATORIO ECONÓMICO DE MADRID (2007). *El sector del diseño en la ciudad de Madrid*. Documento en línea, disponible en: <http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/SectorDise%C3%B1oMadrid/SectorDise%C3%B1oMadrid.pdf>. Fecha de consulta [26.07.2012]

PORTAL CALIDAD (2011). *Formato de ficha de puesto de trabajo*. Documento en línea, disponible en http://www.portalcalidad.com/docs/186-formato_ficha_puesto_trabajo Fecha de consulta [23.08.2012]

THE INDEPENDENT. DIARIO ELECTRÓNICO (2007). “*El diseño gráfico es una industria altamente competitiva, pero vale la pena el esfuerzo*”. Documento en línea, disponible en: <http://translate.google.es/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.independent.co.uk/student/magazines/graphic-design-is-a-hugely-competitive-industry-but-its-worth-the-effort-760043.html>. Fecha de consulta [02.08.2012]

SOPORTE LEGISLATIVO

OLAVARRÍA, J., MARIMÓN, R., y VICIANO, J., (2006). *Legislación mercantil básica*. Editorial Tirant Lo Blanch. Valencia. ISBN: 84-8456-669-2

ANEXOS

ANEXO 1: ESCENARIO OPTIMISTA

Para este escenario se ha considerado un incremento en la previsión de ventas de un 20% respecto al escenario realista. Así mismo, los gastos también se ven incrementados en la parte de los costes variables.

De este modo, el análisis financiero para este escenario quedaría de la siguiente forma:

1. Previsión de ingresos

Tabla 24: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

	2013	2014	2015
Enero	1.418,86	1.603,76	1.790,70
Febrero	2.325,61	2.628,68	2.935,08
Marzo	4.965,32	5.612,40	6.266,59
Abril	5.369,27	6.068,99	6.776,40
Mayo	7.516,46	8.496,00	9.486,30
Junio	5.968,43	6.746,23	7.532,58
Julio	5.562,71	6.287,64	7.020,54
Agosto	CERRADO	CERRADO	CERRADO
Septiembre	5.689,75	6.431,24	7.180,87
Octubre	4.808,00	5.434,57	6.068,03
Noviembre	3.967,57	4.484,62	5.007,35
Diciembre	5.096,45	5.760,61	6.432,08
TOTAL	52.688,44	59.554,75	66.496,51

Fuente: Elaboración propia, 2012

2. Previsión de gastos

Tabla 25: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista.

	2013	2014	2015
Enero	4.983,20	5.142,64	5.476,90
Febrero	3.886,86	4.011,23	4.271,95
Marzo	4.700,52	4.850,92	5.166,21
Abril	4.747,70	4.899,61	5.218,07
Mayo	5.501,25	5.677,27	6.046,28
Junio	4.601,02	4.748,24	5.056,86
Julio	7.657,48	7.902,49	8.416,14
Agosto	CERRADO	CERRADO	CERRADO
Septiembre	5.863,95	6.051,58	6.444,92
Octubre	4.317,87	4.456,03	4.745,66
Noviembre	4.553,58	4.699,28	5.004,72
Diciembre	4.790,43	4.943,71	5.265,04
TOTAL	55.603,86	57.382,99	61.112,75

Fuente: Elaboración propia, 2012

3. Balance de situación

Tabla 26: Balance de situación para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

BALANCE DE SITUACIÓN	2013	2014	2015
ACTIVO NO CORRIENTE	1.379,33	7.436,17	9.057,38
Inversiones financieras a l/p	1.379,33	7.436,17	9.057,38
ACTIVO CORRIENTE	10.045,26	9.625,59	9.446,38
Existencias	2.500,00	1.950,00	1.570,00
Clientes por ventas y prestación de servicios	520,00	350,00	670,00
Inversiones financieras a c/p	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	4.025,26	4.325,59	4.206,38
TOTAL ACTIVO	11.424,59	17.061,76	18.503,76
PATRIMONIO NETO	1.084,59	6.171,76	9.383,76
Capital	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Reservas	0,00	0,00	0,00
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00
Resultado del ejercicio	(2.915,41)	2.171,76	5.383,76
PASIVO NO CORRIENTE	10.000,00	8.000,00	6.000,00
Deudas l/p con entidades de crédito	10.000,00	8.000,00	6.000,00
PASIVO CORRIENTE	340,00	2.890,00	3.120,00
Deudas c/p con entidades de crédito	0,00	2.000,00	2.000,00
Proveedores	340,00	890,00	1.120,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	11.424,59	17.061,76	18.503,76

Fuente: Elaboración propia, 2012

4. Cuenta de resultados

Tabla 27: Cuenta de resultado para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

CUENTA DE RESULTADOS	2013	2014	2015
Importe Neto de la Cifra de Negocios	52.688,44	59.554,75	66.496,51
Aprovisionamientos	(16.956,86)	(19.553,99)	(22.408,83)
Personal	(28.800,00)	(29.664,00)	(30.553,92)
Otros gastos de explotación	(9.447,00)	(7.765,00)	(7.780,00)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(2.515,41)	2.571,76	5.753,76
Gastos Financieros	(400)	(400)	(370)
RESULTADO FINANCIERO	(400)	(400)	(370)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	(2.915,41)	2.171,76	5.383,76
Impuesto s/Beneficios	0	0	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	(2.915,41)	2.171,76	5.383,76

Fuente: Elaboración propia, 2012

5. Ratios

Tabla 28: Ratios de liquidez para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

RATIOS DE LIQUIDEZ	2013	2014	2015
Liquidez = AC/PC	29,54	3,33	3,03
Tesorería = (R+D)/PC	22,19	2,66	2,52
Disponibilidad = D/PC	20,66	2,53	2,31
Días de Disponible = (D/Pagos Anuales) x 365	46,12	46,60	43,04
FM/Activo	0,85	0,39	0,34
FM/PC	28,54	2,33	2,03

Fuente: Elaboración propia, 2012

Tabla 29: Fondo de maniobra para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

2013	2014	2015
9.705,26	6.735,59	6.326,38

Fuente: Elaboración propia, 2012

Tabla 30: Ratios de endeudamiento para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2013	2014	2015
Endeudamiento = $P/(P+PN)$	0,91	0,64	0,49
Autonomía = PN/P	0,10	0,57	1,03
Solvencia o Garantía = A/P	1,42	1,90	2,47
Calidad de la deuda = PC/P	0,03	0,27	0,34
Gastos financieros sobre ventas = $G^{\circ}F^{\circ}/Vtas$	0,008	0,007	0,006
Coste de la deuda = $G^{\circ}F^{\circ}/P$ con coste	0,040	0,040	0,046
Cobertura de gastos financieros = $BAlI/G^{\circ}F^{\circ}$	1,83	15,52	26,38

Fuente: Elaboración propia, 2012

Tabla 31: Ratios de rentabilidad económica para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

RATIOS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA	2013	2014	2015
Rentabilidad Económica = $BAlI/Activo$	0,064	0,364	0,528
Rotación del Activo = $Ventas/Activo$	4,61	3,49	3,59
Margen de Ventas = $BAlI/Ventas$	0,01	0,10	0,15

Fuente: Elaboración propia, 2012

Tabla 32: Ratios de rentabilidad financiera para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

RATIOS DE RENTABILIDAD FINANCIERA	2013	2014	2015
Rentabilidad Financiera = $Resultado/PN$	0,307	0,941	1,001
Apalancamiento Financiero = $A/PN \times BAlI/BAlI$	4,78	2,59	1,90
A/PN	10,53	2,76	1,97
$BAlI/BAlI$	0,45	0,94	0,96
Efecto Fiscal = $Resultado / BAlI$	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2012

ANEXO 2: ESCENARIO PESIMISTA

Para este escenario se ha considerado una disminución en la previsión de ventas de un 20% respecto al escenario realista. Así mismo, los gastos también se ven reducidos en la parte de los costes variables.

De este modo, el análisis financiero para este escenario quedaría de la siguiente forma:

1. Previsión de ingresos

Tabla 33: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

	2013	2014	2015
Enero	1.160,89	1.312,17	1.465,12
Febrero	1.902,77	2.150,74	2.401,43
Marzo	4.062,54	4.591,96	5.127,21
Abril	4.393,04	4.965,54	5.544,33
Mayo	6.149,83	6.951,27	7.761,52
Junio	4.883,26	5.519,65	6.163,02
Julio	4.551,31	5.144,43	5.744,07
Agosto	CERRADO	CERRADO	CERRADO
Septiembre	4.655,25	5.261,92	5.875,26
Octubre	3.933,82	4.446,47	4.964,75
Noviembre	3.246,19	3.669,23	4.096,92
Diciembre	4.169,82	4.713,23	5.262,61
TOTAL	43.108,73	48.726,61	54.406,24

Fuente: Elaboración propia, 2012

2. Previsión de gastos

Tabla 34: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

	2013	2014	2015
Enero	4.706,89	4.824,02	5.111,76
Febrero	3.671,35	3.762,71	3.987,14
Marzo	4.439,89	4.550,37	4.821,79
Abril	4.484,45	4.596,04	4.870,18
Mayo	5.196,22	5.325,52	5.643,18
Junio	4.345,91	4.454,05	4.719,73
Julio	7.232,90	7.412,88	7.855,04
Agosto	CERRADO	CERRADO	CERRADO
Septiembre	5.538,81	5.676,64	6.015,24
Octubre	4.078,46	4.179,95	4.429,27
Noviembre	4.301,10	4.408,13	4.671,06
Diciembre	4.524,82	4.637,41	4.914,03
TOTAL	52.520,79	53.827,72	57.038,42

Fuente: Elaboración propia, 2012

3. Balance de situación

Tabla 35: Balance de situación para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

BALANCE DE SITUACIÓN	2013	2014	2015
ACTIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
ACTIVO CORRIENTE	4.927,93	9.788,90	10.487,82
Existencias	3.500,00	2.500,00	1.800,00
Clientes por ventas y prestación de servicios	520,00	350,00	670,00
Inversiones financieras a c/p	0,00	3.000,00	4.000,00
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	907,93	3.938,90	4.017,82
TOTAL ACTIVO	4.927,93	9.788,90	10.487,82
PATRIMONIO NETO	(5.412,07)	(1.101,10)	1.367,82
Capital	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Reservas	0,00	0,00	0,00
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00
Resultado del ejercicio	(9.412,07)	(5.101,10)	(2.632,18)
PASIVO NO CORRIENTE	10.000,00	8.000,00	6.000,00
Deudas l/p con entidades de crédito	10.000,00	8.000,00	6.000,00
PASIVO CORRIENTE	340,00	2.890,00	3.120,00
Deudas c/p con entidades de crédito	0,00	2.000,00	2.000,00
Proveedores	340,00	890,00	1.120,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	4.927,93	9.788,90	10.487,82

Fuente: Elaboración propia, 2012

4. Cuenta de resultados

Tabla 36: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

CUENTA DE RESULTADOS	2013	2014	2015
Importe Neto de la Cifra de Negocios	43.108,73	48.726,61	54.406,24
Aprovisionamientos	(13.873,79)	(15.998,72)	(18.334,50)
Personal	(28.800,00)	(29.664,00)	(30.553,92)
Otros gastos de explotación	(9.447,00)	(7.765,00)	(7.780,00)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(9.012,07)	(4.701,10)	(2.262,18)
Gastos Financieros	(400)	(400)	(370)
RESULTADO FINANCIERO	(400)	(400)	(370)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	(9.412,07)	(5.101,10)	(2.632,18)
Impuesto s/Beneficios	0	0	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	(9.412,07)	(5.101,10)	(2.632,18)

Fuente: Elaboración propia, 2012

5. Ratios

Tabla 37: Ratios de liquidez para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

RATIOS DE LIQUIDEZ	2013	2014	2015
Liquidez = AC/PC	14,49	3,39	3,36
Tesorería = (R+D)/PC	4,20	2,52	2,78
Disponibilidad = D/PC	2,67	2,40	2,57
Días de Disponible = (D/Pagos Anuales) x 365	6,31	47,05	51,31
FM/Activo	0,93	0,70	0,70
FM/PC	13,49	2,39	2,36

Fuente: Elaboración propia, 2012

Tabla 38: Fondo de maniobra para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

2013	2014	2015
4.587,93	6.898,90	7.367,82

Fuente: Elaboración propia, 2012

Tabla 39: Ratios de endeudamiento para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2013	2014	2015
Endeudamiento = $P/(P+PN)$	2,10	1,11	0,87
Autonomía = PN/P	(0,52)	(0,10)	0,15
Solvencia o Garantía = A/P	0,48	0,90	1,15
Calidad de la deuda = PC/P	0,03	0,27	0,34
Gastos financieros sobre ventas = $G^{\circ}F^{\circ}/Ventas$	0,009	0,008	0,007
Coste de la deuda = $G^{\circ}F^{\circ}/P$ con coste	0,040	0,040	0,046
Cobertura de gastos financieros = $BAlI/G^{\circ}F^{\circ}$	(22,53)	(11,75)	(6,11)

Fuente: Elaboración propia, 2012

Tabla 40: Ratios de rentabilidad económica para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

RATIOS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA	2013	2014	2015
Rentabilidad Económica = $BAlI/Activo$	(1,829)	(0,480)	(0,216)
Rotación del Activo = $Ventas/Activo$	8,75	4,98	5,19
Margen de Ventas = $BAlI/Ventas$	(0,21)	(0,10)	(0,04)

Fuente: Elaboración propia, 2012

Tabla 41: Ratios de rentabilidad financiera para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

RATIOS DE RENTABILIDAD FINANCIERA	2013	2014	2015
Rentabilidad Financiera = $Resultado/PN$	0,00	0,00	0,00
Apalancamiento Financiero = $A/PN \times BAlI/BAlI$	(0,95)	(9,65)	8,92
A/PN	(0,91)	(8,89)	7,67
$BAlI/BAlI$	1,04	1,09	1,16
Efecto Fiscal = $Resultado / BAlI$	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2012