



Universidad
Politécnica
de Cartagena

Plan de empresas y estudio de viabilidad con hoja de cálculo

Autora: Virginia Meroño Ortega

Director: Juan Francisco Sánchez García



TRABAJO FIN DE GRADO

Curso 2014/2015

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Objetivos del Trabajo Fin de Grado.....	1
1.2.	Descripción del plan de empresa	1
1.3.	Objetivos generales del plan	1
2.	ANÁLISIS DEL MERCADO	2
2.1.	Entorno empresarial.....	2
2.2.	La demanda; los consumidores.....	2
2.3.	La competencia	4
2.4.	Proveedores	6
2.5.	Análisis DAFO	9
3.	ÁREA COMERCIAL.....	10
3.1.	Presentación de la empresa	11
3.2.	Estrategias y objetivos.....	12
3.3.	Producto.....	12
3.4.	Precio.....	12
3.5.	Comunicación y publicidad	13
4.	ÁREA DE OPERACIONES.....	14
4.1.	Localización de la empresa.....	14
4.2.	Inversión.....	15
4.3.	Descripción del proceso	16
5.	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	16
5.1.	Organigrama funcional.....	17
5.2.	Política de selección de personal	18
5.3.	Contratación y política salarial	18
6.	ÁREA ECONÓMICA-FINANCIERA	19
6.1.	Plan de viabilidad económica.....	19

6.1.2.	Presupuesto de inversión.....	20
6.1.3.	Presupuesto de financiación	20
6.1.4.	Previsión de ingresos.....	21
6.1.5.	Presupuesto de gastos	22
6.1.5.1.	Gastos laborales	22
6.1.5.2.	Gastos de explotación	22
6.1.6.	Clientes y proveedores.....	23
6.2.	Informes	23
6.2.1.	Balance previsional.....	23
6.2.2.	Cuenta de pérdidas y ganancias.....	24
6.3.	Presupuesto de tesorería	25
6.4.	VAN y TIR.....	26
7.	AREA JURÍDICO-FISCAL.....	28
7.1.	Tipo de sociedad	28
7.2.	Trámites de constitución.....	29
8.	CONCLUSIÓN.....	30
9.	BIBLIOGRAFIA.....	31

1. INTRODUCCIÓN

1.1. *Objetivos del Trabajo Fin de Grado*

Con el desarrollo del Trabajo de Fin de Grado el principal objetivo que busco es plasmar las competencias, capacidades y habilidades que he adquirido durante los cuatro años de formación en el grado en Administración y Dirección de Empresas. Grado que comencé en el año 2011 en la Universidad Politécnica de Cartagena ya que siempre tuve claro que era esto lo que quería estudiar, y así poder formarme de la mejor manera en este ámbito. Es en 2015 al finalizar mis estudios de grado cuando decido realizar el Trabajo Fin de Grado sobre un plan de viabilidad económica de una empresa dedicada al sector de comercialización de teléfonos móviles.

Para la realización de dicho plan de empresa, se ha realizado toda la formulación necesaria en nueve hojas de cálculo en fichero Excel y se ha trabajado por tanto con datos de la empresa que se quiere crear en un futuro. Así todo el modelo necesario para el plan de viabilidad se ha elaborado de forma que cualquier usuario pueda realizar su propio plan de empresa utilizando dicho fichero, lo que hace que este plan tenga otro valor añadido.

1.2. *Descripción del plan de empresa*

Iniciaremos el apartado realizando una breve descripción del significado de plan de empresa según varios autores. **Jack Fleitman** autor del libro *Negocios exitosos* entre otros, describe el termino de la siguiente manera: *“Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.”*

El profesor **Ignacio de la Vega García-Pastor** del IE Business School en su libro hace referencia al termino como mostramos a continuación: *“El plan de negocio es, en su papel principal, un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.”*

Por tanto se entiende como plan de empresa el documento que comprueba la viabilidad de cualquier negocio que se tenga en mente. Además con el plan de empresa se lleva a cabo un profundo análisis de cada uno de los ámbitos que puedan llegar a afectar de algún modo al proyecto empresarial. El plan de empresa, puede denominarse plan de negocio, proyecto empresarial, estudio de viabilidad o *business plan* y mediante este documento se comprueba la viabilidad técnica, económica y financiera de la oportunidad de negocio.

1.3. *Objetivos generales del plan*

En cuanto a los objetivos del plan de negocio hay que conseguir que la propuesta de empresa sea viable y en un futuro pueda ser real, de este modo hay que ir desarrollando y analizando todos los puntos que afecten al entorno empresarial. Así se conocerán con profundidad cada una de las partes de la empresa; mercado al que se dirige, tipo de producto, precios, políticas

de marketing que sigue, forma de distribución, entre otras. Este documento permite al emprendedor analizar exhaustivamente todos los aspectos que puedan perjudicar al proyecto en cuestión.

2. ANALISIS DEL MERCADO

A través de este análisis de mercado vamos a desarrollar de manera completa el entorno en el que nos encontramos, la demanda que se espera tener y el tipo de consumidor al que nos dirigimos para poder satisfacer de la mejor manera posible sus necesidades, las competencias que hay en este mercado en concreto, los proveedores de nuestros productos y finalmente un análisis D.A.F.O. del mercado de la telefonía móvil donde se expondrán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que existen en el mismo.

2.1. Entorno empresarial

El mercado de la telefonía móvil es un mercado que se encuentra en continua evolución y expansión, y a la misma vez de cambios, ya que en los últimos años son muchos los que se están produciendo en el mismo pudiendo destacar el uso excesivo del teléfono móvil en los jóvenes y su gran dependencia diaria del mismo, las innovaciones tecnológicas y el aumento de la demanda, incrementando del mismo modo las relaciones entre los consumidores y las empresas. Hoy día la comunicación a través del teléfono móvil es esencial, y la existencia de nuevos medios de comunicación hace que se produzcan cambios en la sociedad en todos los niveles; así echando la vista años atrás podemos ver una gran evolución del sector ya que la utilidad del aparato móvil ha sufrido cambios muy bruscos e importantes, el móvil más comúnmente conocido ha pasado de ser un aparato que dio a las personas la posibilidad de comunicarse con mayor facilidad a través de llamadas o mensajes de texto a ser un smartphone , mezcla entre teléfono y ordenador que sin ninguna duda revolucionó este mercado ya que permite realizar cualquier gestión en el lugar y momento que nos encontremos. Estos grandes cambios en tan poco tiempo han hecho que los usuarios de teléfonos móviles hayan hecho aun más fuerte su lazo con la tecnología.

Este mercado está marcado por una fuerte competencia a nivel nacional ya que son muchas las empresas que ofrecen productos parecidos y dichos productos tienen una gran diferenciación entre ellos, quedándose atrás muchas marcas y avanzando a grandes pasos otras muchas. Podemos afirmar que en el sector de la telefonía móvil son muchos los fabricantes que existen y por lo tanto este es un mercado que cada vez está mas saturado, por lo que es imprescindible para las empresas fabricantes el saber hacia dónde dirigirse y como innovar para ampliar su mercado, ampliando clientela, y no estancarse ya que en un sector con tanta movilidad es fácil no evolucionar tan rápido como los demás. Los teléfonos móviles son aparatos que actualmente se caracterizan por tener una vida útil corta en cuanto al uso para el consumidor ya que se encuentran en un sector bastante activo por los constantes cambios y evolución de la tecnología, y por tanto la obsolescencia en los mismos es bastante rápida.

2.2. La demanda; los consumidores

La demanda se define como: “La cantidad de un bien, proceso o servicio que una persona o sociedad comercial está dispuesta a comprar en un determinado momento” según Cristina

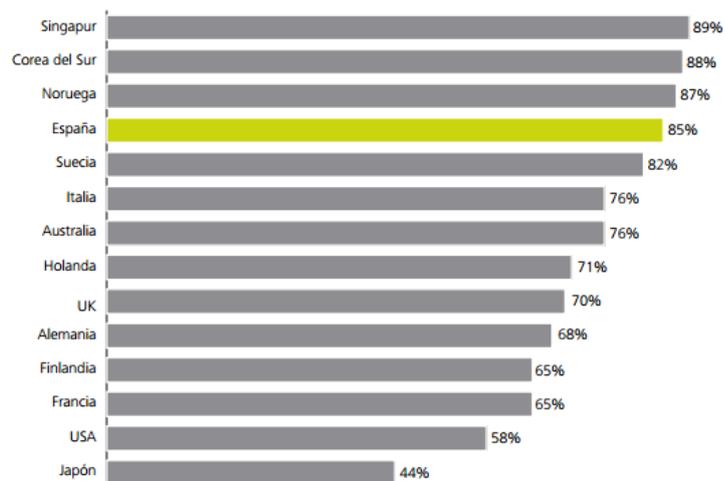
Moretti, profesora en educación tecnológica y licenciada en Tecnologías de la Información aplicadas a la Educación, en la USAL (Universidad de Salamanca).

Los productos serán más o menos demandados debido a la influencia de la publicidad, de modas, costumbres, del lugar y el momento, etc., y por ello será diferente en cada sociedad. Se genera demanda en las personas al surgir necesidades que satisfacer, por ello en el caso concreto de los productos tecnológicos es la tecnología la que debe responder a dichas demandas mediante el avance de dichos productos.

Actualmente, la importancia del móvil es mayor que nunca y su uso continúa creciendo debido al comportamiento de los consumidores ante este producto. España es uno de los países europeos donde la telefonía móvil ha tenido mayor nivel de aceptación, y de hecho desde 2006 podemos afirmar que en nuestro país hay más líneas de teléfono móvil que habitantes, situando así la tasa de penetración de la telefonía móvil en 108,1 en 2014, según informan los datos de la CMT (Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones), publicados en el informe “Consumo móvil en España 2014. Resolución y evolución” llevado a cabo por Fernando Huerta, socio responsable del sector de Telecomunicaciones en Deloitte España y Jaime Rodríguez-Ramos, socio responsable de Estrategia en el sector de Telecomunicaciones en Deloitte España.

Toda la sociedad española es consciente que para la mayoría de nosotros el smartphone es hoy día una parte imprescindible en nuestra vida; en el gráfico siguiente se muestra la relación de los smartphones con la población destacando la posición de España como cuarto país de todos los países desarrollados en penetración de smartphones, en 2014 el 85% de los españoles tenían smartphone según el informe anteriormente citado. Este 85% nos informa de manera clara del gran aumento de la demanda en los últimos años de este aparato tecnológico.

Figura 1. Penetración de smartphones en países desarrollados



Fuente: Deloitte Global Mobile Consumer Survey, May 2014
Base encuesta: Todos los entrevistados: Singapur 2,000, Corea del Sur 2,000, Noruega 1,000, España 2,000, Suecia 2,000, Australia 2,015, Italia 2,000, Holanda 2,000, UK 4,000, Alemania 2,000, France 2,000, Finlandia 1,000, USA 2,001, Japón 2,000

Son cada vez más los españoles que poseen un móvil, debido a la gran dependencia de la que hemos hablado anteriormente, y es por ello que el número de consumidores españoles

mayores de 13 años que poseían un móvil en el año 2013 llegaba a alcanzar la cifra de 36 millones lo que representaba un 89% de la población. Centrándonos en el Smartphone, en España había más de 27 millones en 2013, lo que quiere decir que tres de cada cuatro usuarios de móvil contaba con uno de ellos. El aumento del consumo del Smartphone ha continuado en aumento hasta hoy, y dicho crecimiento se ha dado en todas las categorías de edad, destacando el aumento en la edad entre 18 y 25 años, donde más de un 90% de los usuarios cuentan con un aparato móvil con acceso a internet. Sin olvidar los demás grupos de edad donde también hay aumentos considerables de un año a otro; del 2012 al 2013 aumentan alrededor de los 20 puntos porcentuales en todas las categorías de edades el uso del Smartphone en España como vemos en la imagen siguiente que pertenece a un informe de ditrendia (Digital Marketing Trends, consultora experta en transformación de redes comerciales y personas).



Al mismo tiempo son cada vez más los españoles menores de 18 años que tienen smartphones, por lo que podríamos contar con otro sector de edad comprendida entre 13 y 18 años, los cuales hacen uso de Internet, redes sociales y demás al igual que el resto de la sociedad; es un grupo el cual debe ser más controlado a la hora de usar el móvil, ya que como se suele decir *“en Internet está todo”*. En general la sociedad española que tiene un smartphone tiene edades comprendidas entre los 13 y los 55-60 años, hay que intentar aguantar lo máximo posible a la hora de comprar el primer teléfono móvil a un niño ya que requiere mucha responsabilidad y lo más conveniente sería inculcar en ellos unas normas de uso para evitar cualquier peligro.

En España 8 de cada 10 móviles son smartphones y el 78% de los internautas son usuarios activos, por tanto se afirma que la sociedad española actual es la más *“conectada”* de toda Europa.

A mi parecer el consumidor actualmente realiza las compras de forma más ordenada y planificada, atendiendo a sus necesidades y estudiando las diferentes posibilidades que le ofrecen las diferentes marcas; a diferencia de años atrás donde las compras se realizaban de forma más rápida y sin pararse tanto a pensar, debido a la situación de poder adquisitivo que tenían la mayoría de las familias españolas.

2.3. La competencia

Para estudiar la competencia del sector de comercialización de teléfonos móviles, nos centramos en las empresas dedicadas a la venta de dicho aparato tecnológico en la comarca de Cartagena ya que la tienda física se encontrará en dicha localidad.

- Phone House→ Abrió su primera tienda en España en Madrid en el año 1997 y desde entonces ha ido creciendo hasta actualmente que cuenta con más de 500 tiendas gestionadas por 2.300 profesionales. Cuenta con amplia gama de productos y accesorios para móvil o tablet. En Cartagena se encuentra situada en el centro comercial espacio Mediterráneo, Polígono Industrial Cabezo Beaza.



- MediaMarkt→ Nació en 1979, es una empresa alemana dedicada a la venta de productos electrónicos. Llegó a España en 1999 y desde entonces ha ido aumentando el número de establecimientos en el país hasta llegar a 2015 con 76 locales. Los productos que comercializa son electrodomésticos, ordenadores, teléfonos, consolas, lavadoras, entre otros. Se encuentra en el Centro Comercial del Polígono industrial Cabezo Beaza en Cartagena.



- El Corte Inglés→ Comenzó en 1935 siendo un pequeño comercio dedicado a la sastrería y confección de ropa de niños en Madrid. Fue en 1952 cuando se transformó en Sociedad Anónima, y en el primer centro comercial dividido en departamentos. Está considerado como uno de los centros comerciales más importantes de España y cuenta con más de 93.000 empleados. Entre los departamentos se encuentra el de informática, Informática El Corte Inglés, dedicado a la venta de productos informáticos. En Cartagena el gran centro comercial se encuentra situado en la Alameda de San Antón.



- Depau, S.L → Cuenta con la tienda física en el Polígono industrial de Los Camachos en Cartagena para atender a los clientes, y se dedica a la venta al por mayor de todo tipo de material informático, TV, fotografía y multimedia. Empresa en crecimiento caracterizada por unos buenos precios y un servicio excepcional.



- App Informática→Franquicia líder con gran expansión en todo el país, cuyo objetivo es crear tiendas fuertes y competitivas. Actualmente hay más de 600 tiendas App en España de las cuales en la Región contamos con 10 de ellas. En Cartagena el establecimiento se encuentra situado en la calle Jorge Juan, 10. Además cuenta con tres establecimientos en los alrededores de Cartagena, más concretamente en La Unión, Torre Pacheco y Pozo Estrecho.



2.4. Proveedores

Hay que conocer los proveedores del producto para saber qué nos ofrecen, las condiciones de pago, envío, etc.... Y elegir la que más se ajuste a nuestras necesidades como empresa. Por lo que vamos a desarrollar a continuación los proveedores de smartphones al igual que hemos hecho en la competencia. Nos centramos en unos proveedores concretos ya que la tienda no tendrá las gamas de móviles más altas, sino que contará con móviles de precios asequibles para toda la sociedad, caracterizados la mayoría por ser de bajo coste y con las mejores características y funciones de uso.

- Bq→ Empresa española fundada en 2005 por seis estudiantes de ingeniería de la Politécnica de Madrid que vendían pendrives USB personalizados. En Abril de 2013 llegó al mercado de smartphones con el bq Aquaris 4.5, el primer Smartphone de la compañía y se ha hecho hueco en este gran sector con productos de bajo coste; alcanzando los 118 millones de facturación en 2013 frente a los 37,3 de 2012 y los 21,6 de 2012.



- Geeksphone→ Empresa madrileña caracterizada por sus productos diferenciados y de calidad. Su primer móvil fue comercializado a principios de 2010, siendo así la primera marca europea que lanzó un móvil Android al mercado.



- ImasD→Fundada en 2012 en la comunidad de Valencia y dedicada en aquel entonces casi en exclusiva a la comercialización de tablets. Mucha gente la conoce por ganarle un pleito a Apple, ya que los demandaron por plagiar el iPad. Más tarde amplió su mercado con smartphones y demás.



- Primux Tech→ Empresa gallega con sede en el Parque Tecnológico de Galicia; los productos se caracterizan por sus precios “mini”. Se dedica principalmente a la fabricación de dispositivos móviles con tecnología Android, incluyendo tablets, smartphones, y diversos accesorios.



- Unusual→ Empresa española creada en 2006 por un grupo de emprendedores; más conocida en el mercado en España por poseer el quinto puesto con mayor volumen de ventas en tablets. Su principal objetivo es ofrecer precio low-cost sin disminuir la calidad de los productos.



- Crambo→ Empresa que cuenta con siete sedes, dos de ellas situadas en España, más concretamente en A Coruña y Madrid. Dentro de Crambo hay varios departamentos como son Crambo combustibles, alquiler, etc. En 2002 se creó el área de soluciones móviles.

Vexia, es la marca española líder en tecnología que pertenece a Crambo dedicada a smartphones, tablets, navlets, GPS y portables. Lanzó su teléfono inteligente Vexia Zippers Phone en 2013.

The logo for Vexia, featuring the word "Vexia" in a blue, sans-serif font. The letter 'V' is stylized with a curved top.

- Szenio→ Fundada en 2008 por la empresa Bulltech Electronic Products. Dedicada al diseño, fabricación y comercialización de productos tecnológicos y especializada en smartphones, tablets y e-readers. Es una empresa en periodo de expansión a nivel nacional e internacional, con desarrollo en Latinoamérica.



- i-Joy→ Marca española la cual no solo vende en España y Portugal, sino que se extendió a Francia en 2013 y Colombia, Perú, Chile y México más tarde. “Hay que abrir puertas” comenta Martin Velasco director de marketing y comunicación de i-joy, al igual que luchar “con mucho trabajo y mucha ilusión”. Cuenta con un amplio muestrario de smartphones actualmente y se caracteriza por controlar cada fase en la creación de nuevos productos, desde investigar las necesidades en el mercado hasta la distribución.

The logo for i-Joy, featuring the word "i-Joy" in a bold, pink, rounded font.

- Funker→ Nace en 2007, y su sede se sitúa en Zaragoza. Cuenta con un amplio catálogo compuesto por smartphones de diversa gama así como teléfonos móviles de manejo más sencillo. Su objetivo principal es mantener el nivel de innovación para avanzar como empresa y hacer disfrutar a sus clientes de experiencias únicas.

The logo for Funker, featuring the word "funker" in white lowercase letters on a solid orange background.

- Leotec→ Desde 2002 que se creó la marca española trabaja con precios altamente competitivos y accesibles a un gran número de personas. Cuenta con su propia marca de smartphones y tablets. “Creando así productos dirigidos a un público joven que entiende la tecnología como parte fundamental de su vida:”digital lifestyle”.



2.5. Análisis DAFO

Resulta imprescindible realizar un análisis de nuestra empresa antes de tomar cualquier decisión. El análisis DAFO es una herramienta estratégica y a la misma vez sencilla y eficaz, utilizada en la mayoría de las empresas para obtener información sobre un mercado concreto. Con la información que dicho análisis nos suministra la empresa puede analizar diversidad de aspectos como la posición en la que se encuentra dentro del mercado y los cambios que debe realizar para hacerse competitiva dentro del mismo, pudiendo aprovechar las oportunidades e intentar evitar las amenazas teniendo siempre presente las debilidades y fortalezas.

El análisis DAFO consiste en el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que hay en el sector; el nombre lo obtiene de sus iniciales y con este análisis se realiza un análisis interno (Debilidades y Fortalezas) y otro externo (Amenazas y Oportunidades). Al llevar a cabo dicho análisis podremos crear una estrategia siempre teniendo en cuenta el entorno en el que estamos situados y observando al mismo tiempo cómo actúa la empresa en todos los niveles empresariales.

Análisis DAFO del sector de teléfonos móviles.

- Debilidades
 - Pequeños márgenes de beneficio.
 - Capacidad de comercialización media.
 - Nivel de ventas pequeño.
 - Diversidad de empresas que ofrecen productos similares, por lo que tendrá que hacerse hueco entre las demás tiendas físicas de la competencia.
 - Cambios rápidos en la tecnología, por lo que habrá que estar actualizado en cuanto a los productos que tengamos en venta.
- Fortalezas
 - Conocimiento de los productos.
 - Buen servicio y asesoramiento a los clientes.
 - Establecimiento de precios competitivos.
 - Empleados especializados.

- Amenazas
 - Dificultad para captar clientes.
 - Aumento de la competencia.
 - Problemas a la hora de encontrar financiación debido a los tiempos de crisis.
 - Gran competencia de empresas más conocidas y con una clientela fija.
- Oportunidades
 - Posible expansión geográfica.
 - Precios altos de muchos competidores.
 - Desarrollar un punto de venta online.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
Tecnología cambiante de forma rápida	Dificultad para captar clientes
Poco margen de beneficio	Aumento de la competencia
Bajo nivel de venta	Problemas de financiación
Diversidad de marcas similares	Competencia de marcas conocidas
Diversidad de productos parecidos	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Conocimiento de los productos	Posible expansión geográfica
Buen servicio y asesoramiento	Precios altos de muchos competidores
Precios competitivos	Desarrollo de venta online
Empleados especializados	

Fuente: Elaboración propia

3. ÁREA COMERCIAL

En este apartado desarrollamos y explicamos el conjunto de servicios y productos que nuestra empresa ofrece. Podemos diferenciar varias actividades dentro de la empresa:

- Actividad principal: Venta de móviles de marcas españolas que tienen bajo coste.

Variedad de marcas de móviles se tendrán a la venta en la tienda, siempre atendiendo de la mejor manera las necesidades de los clientes en ese momento y al menor precio

posible. Se tendrá en la tienda al menos un ejemplar de cada uno de los modelos de móvil que se tengan a la venta en cada momento para que el futuro comprador pueda tocarlo, verlo y comprobar cada una de las ventajas que dicho móvil le aportará si en un futuro lo adquiere.

○ Actividades secundarias:

- Servicio de asesoramiento

La tienda se caracterizará por el buen asesoramiento que los trabajadores de la misma darán a los clientes ya que contará con empleados especializados en la venta de productos electrónicos y bien cualificados en el sector móvil en particular, asesorándolos en todo momento de la mejor manera posible sobre los productos que deseen adquirir en función de las necesidades que tengan en ese momento, y a la misma vez atendiendo las preferencias de cada uno.

- Reparación móvil

La tienda contará con un pequeño departamento de reparación de móviles de las marcas que se vendan en la misma, y dará facilidades de pago y uso de dicho departamento a los clientes que realicen compras en ella.

- Departamento “puesta en funcionamiento”

Trata de un pequeño equipo de trabajadores que tras realizar la compra de cualquier aparato móvil en la tienda, se pondrán a disposición del comprador para facilitarle la puesta en funcionamiento del smartphone y explicarle cualquier duda sobre el mismo.

3.1. Presentación de la empresa

Usaremos el nombre “**pvm**” para dar nombre a la tienda ya que al ser un nombre corto y sencillo es más fácil que los clientes y cualquier persona que lo vea lo recuerde y así puedan hablar de la tienda y que ésta sea conocida por *el boca a boca*.

De la misma forma el logotipo será sencillo y fácilmente legible. Este logotipo se usará como símbolo propio de la empresa y por ello estará presente en cualquier servicio de la empresa y publicidad, como en bolsas, página web, folletos, revistas, etc. Además aparecerá en la mayoría de los casos la dirección, localización, teléfono y correo electrónico de la misma.



Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de que nuestro nombre comercial tenga unos derechos exclusivos de uso, se realizará un proceso de protección de la propiedad intelectual de la empresa de uso y utilización en el territorio nacional exclusivamente; dicho proceso de protección se realizará a través de la OEPM (Organismo Público responsable del registro y la concesión de las distintas modalidades de Propiedad Industrial) teniendo en cuenta la *Ley 17/2001 de 7 de diciembre de marcas*.

Destacamos el trato al cliente como imagen de la empresa, aspecto que se cuidará en cada operación que se realice. Resolviendo cualquier duda que le surja en un momento concreto y ofreciéndole ayuda siempre que sea necesario.

El horario al público para la sede física en Cartagena será de lunes a viernes en turno de mañana y tarde, siendo de 9:00 a 14:00 durante la mañana y de 17:30 a 20:30 durante el turno de tarde. Los sábados abrirá en turno de mañana exclusivamente manteniendo el mismo horario que durante la semana, es decir de 9:00 a 14:00.

En los meses de Junio, Julio y Agosto “Pvm” reducirá su horario en cuanto al número de horas; estará abierta en horario de lunes a viernes de 9:30 hasta las 13:00 horas.

3.2. Estrategias y objetivos

La estrategia principal de la empresa será la de ofrecer a los clientes los productos necesarios para satisfacer sus preferencias en cada momento. El precio de cada producto se fijará según el precio en el mercado de cada uno, y según los costes de los proveedores.

El asesoramiento que se dará al cliente será durante la venta del producto y también en el momento post-venta solucionando y atendiendo cualquier problema que le surja, para que el cliente sienta que el compromiso que tenemos hacia él perdura en el tiempo. La utilización de estas técnicas de asesoramiento será otra estrategia que seguirá la empresa.

3.3. Producto

Todos los productos que ofreceremos en la tienda, la cual se encontrará en la ciudad de Cartagena, serán los que nos suministren los proveedores anteriormente citados los cuales tendrán una buena relación calidad precio. Al ser una tienda especializada en la venta de móviles, el producto principal que se ofrecerá será el smartphone y secundariamente ofreceremos accesorios para los mismos como cargadores portátiles, auriculares, carcasas, entre otros.

Así podemos dividir los productos en dos grupos: por un lado los smartphones y por otro toda la gama de accesorios de los mismos.

3.4. Precio

El precio de todos los productos que ofreceremos se establecerá según unas variables que existen en todos los productos tecnológicos como los que tendremos a disposición en la tienda. Dichas variables deben estar relacionadas con los diversos costes que existen en estos productos.

Los precios irán en relación con el precio de mercado del mismo más unas variables como son los costes fijos y variables del mismo, para obtener precios similares a la competencia, ya que fijar precios muy altos o muy bajos puede llevar a dos situaciones en la empresa: por un lado que el crecimiento de la empresa sea muy grande o por otro que el beneficio que obtenga la empresa no llegue a cubrir los costes de la misma ya que las ventas serían escasas.

3.5. Comunicación y publicidad

Realizaremos acciones de promoción y publicidad para incrementar las ventas de los productos y para adquirir nuevos clientes e intentar afianzar los contactos ya existentes.

○ **Acciones de promoción**

Se entienden por acciones de promoción los incentivos a corto plazo que las empresas ofrecen para incrementar las ventas de nuestros productos.

○ **Descuentos**

Se realizarán descuentos durante los tres primeros meses con el objetivo principal de atraer al mayor número de clientes posibles y al mismo tiempo hacernos hueco en el mercado. Estos descuentos con el paso del tiempo se mantendrán o se eliminarán según el éxito de los mismos.

Los descuentos que se realizarán serán:

-Descuento de un 10% en todos los productos durante el primer mes.

-Descuento de 5€ en compras superiores a 20€.

-Descuentos a personas de la 3ª edad, personas con discapacidad y jóvenes menores de 16 años.

○ **Publicidad**

○ **Relaciones públicas**

Durante las dos primeras semanas se llevará a cabo una actividad de relaciones públicas, que consistirá en el patrocinio de la tienda en las fiestas de Cartagena, más conocidas como Cartagineses y Romanos. A través de patrocinio con eventos que tendrán lugar durante este tiempo como conciertos, musicales, desfiles, etc.

○ **Online marketing**

Desarrollaremos las actividades de online marketing mediante las redes sociales, creando una página en Facebook, Twitter e Instagram. Elegimos usar dichas redes sociales al ser las redes más utilizadas y las cuales tienen mayor número de usuarios en España. Los clientes y por lo general cualquier usuario de las redes sociales anteriormente nombradas podrán ver nuestros productos, ofertas, horario, ubicación y cualquier dato de interés de la empresa.

- **Folletos publicitarios**

Se repartirán folletos por los establecimientos de los alrededores como colegios, institutos, restaurantes, etc. El folleto incluirá los productos a la venta en la tienda, y las promociones del momento.

- **Mailing**

El correo electrónico es una forma directa de hacer que le llegue cualquier información a nuestros clientes que hayan comprado al menos una vez algún producto nuestro. Permitirá informar sobre promociones, actividades puntuales, etc. Además de ser una forma de estar en contacto directo con el cliente y de hacer que éste esté informado sobre la empresa.

- **Boca a Boca**

Este medio nos repercutirá positivamente si los servicios y productos que ofrecemos resultan ser adecuados a lo que nuestros clientes buscan, satisfaciendo sus necesidades. Es decir que depende de los servicios que nosotros ofrezcamos principalmente.

Es uno de los medios más importantes dentro de la publicidad y de la promoción.

4. ÁREA DE OPERACIONES

4.1. Localización de la empresa

La ubicación geográfica que se ha elegido para nuestra tienda es en el Paseo Alfonso XIII, nº 56, de Cartagena, Murcia.

Se ha elegido esta ubicación porque está bien comunicada con las zonas más transitadas de la localidad, como zonas de universidad, colegios, hospitales, hoteles, etc. Y se encuentra a pocos minutos a pie de otras zonas importantes y bastante transitadas de la ciudad portuaria como son la Alameda, Plaza España, etc. Además hay una parada de autobús justo enfrente por lo que esto facilita el acceso a personas que no dispongan de vehículo propio o que no sean de una zona muy cercana y decidan usar transporte público.



En la dirección anteriormente citada estará la sede de operaciones que podemos dividirla en varias secciones:

- **Recepción:** Esta sección se situará a la entrada de la tienda, donde los clientes serán atendidos, y podrán visualizar todos los productos en venta. Teniendo siempre a su disposición algún empleado cerca para ser atendido de la mejor manera y poder informarse acerca de características, precios, garantía, etc. Sobre los productos o cualquier cuestión sobre la empresa ya sean promociones, descuentos, horarios, etc.
- **Almacén:** Contará con productos almacenados, y ordenados por marcas para que sea más fácil a la hora de buscar un determinado smartphone o accesorio para el mismo. Así en la tienda tendremos un ejemplar de cada producto para que el cliente pueda verlo pero será en almacén donde se encuentren el resto de modelos.
- **Reparación:** Esta sección se encontrará en una parte del almacén con el personal dedicado a la atención de productos en mal estado o a la reparación de los mismos.
- **Puesta en funcionamiento:** Esta sección se encuentra al lado de la recepción ya que este departamento será utilizado posteriormente a cualquier compra que el consumidor realice, y por tanto se hará en el mismo espacio.



Fuente: Elaboración propia

4.2 Inversión

- **Instalación de la empresa:**

La tienda situada en el Paseo Alfonso XIII en Cartagena, se encuentra en una de las calles principales del municipio y está rodeada de establecimientos con gran afluencia

de gente. En dicha sede se realizará la actividad principal de la empresa, comercializando con clientes y ofreciendo todos los servicios que estén en nuestra mano.

El coste estimado para la instalación será de 60.000€, con costes procedentes de electricidad, agua, Internet y teléfono estimados de 2.000€ al año.

- **Equipos informáticos:**

Conjunto de todos los aparatos electrónicos e informáticos adquiridos para la tienda como ordenadores, PDAs, teclados, smartphones, accesorios de los aparatos, etc... El coste estimado para estos equipos será de 15.000€.

- **Inmobiliario:**

Incluye todo el material necesario para realizar el trabajo en el interior de la tienda como son sillas, mesas, estanterías, escaparate, mostrador, etc. El coste estimado será de 3.000€.

4.3 Descripción del proceso

Vamos a desarrollar el proceso productivo que se va a llevar a cabo en nuestra empresa:

- En primer lugar al ser una empresa de venta directa de productos informáticos, hay que solicitar a los proveedores todos los productos que deseamos tener a la venta, para colocarlos en la recepción y almacén, y de este modo tenerlos ordenados y bien clasificados.
- En la zona de la recepción será donde se comercialice con los clientes y también donde estarán expuestos los productos que se comercializan.
- Tras efectuar cualquier compra el cliente contará con un servicio que consiste en la puesta en funcionamiento del smartphone, o la explicación de uso de cualquiera de los productos. Este servicio se realizará en el mismo establecimiento.
- Si existen productos defectuosos o con cualquier problema de los aparatos electrónicos, dentro del almacén la tienda contará con una sección dedicada a la reparación sin tener que contratar un servicio técnico aparte.

5. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Hay que identificar nuestras necesidades de personal a corto y largo plazo, por lo que el proceso de planificación es necesario. Para lo cual hay que explicar en qué consistirán cada uno de los puestos de trabajo dentro de la empresa.

Al tratar de una empresa nueva tiene la necesidad de buscar personal cualificado y adecuado para los puestos necesarios de trabajo, es por esta razón por lo que los contratos a los trabajadores se harán de forma temporal durante dos meses, más tarde si el trabajador continua en la empresa pasará a ser un trabajador fijo. Al ser trabajador fijo

se mejoran las características del puesto de trabajo y el empleado irá ocupando gradualmente funciones cada vez más importantes.

Para cada sección dentro de la tienda se tendrá un número de trabajadores determinado, sus actividades y funciones estarán fijadas así como su retribución, o cualquier información relacionada. Previo paso a la contratación hay que empezar identificando las actividades que se desempeñarán en cada sección y poder determinar los procedimientos de selección de personal que se seguirán.

Planificando el número de trabajadores para cada sección se consiguen ventajas empresariales como conocimiento de capacidades necesarias para cada puesto, reducción en costes de contratación, buena comunicación entre empleados y dirección, etc.

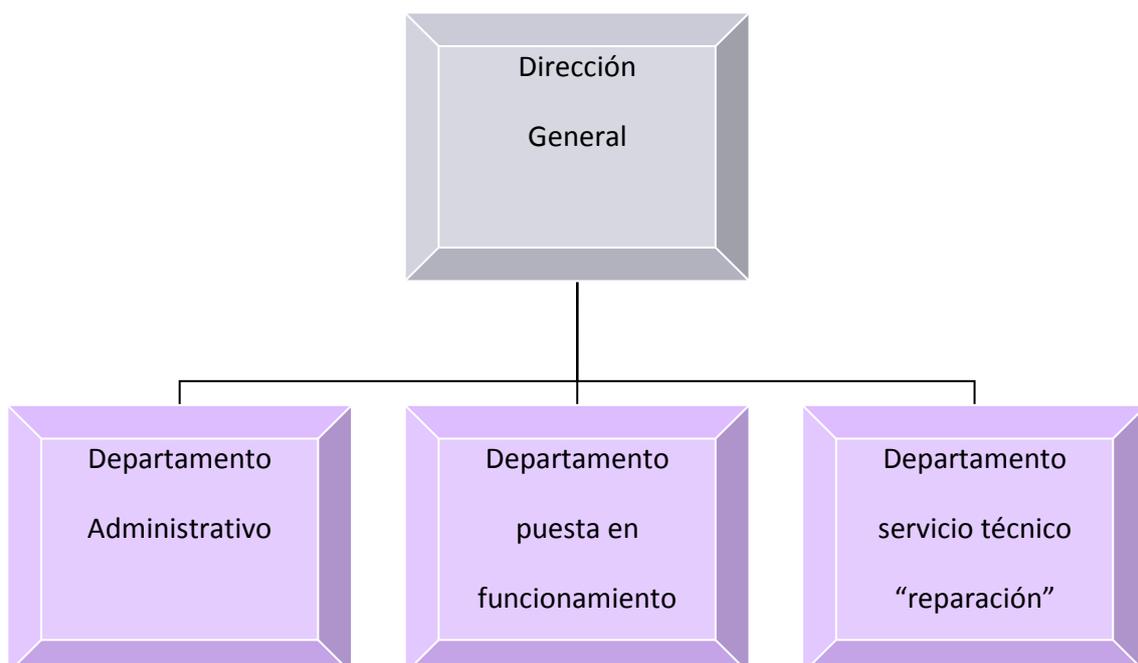
5.1. Organigrama funcional

El organigrama funcional es una forma de representar gráficamente la estructura general de los distintos departamentos o secciones que forman una empresa.

Estamos estudiando la creación de una nueva empresa de pequeño tamaño por lo que el número de trabajadores en cada departamento en un principio contará con escasos puestos. Los trabajadores serán agrupados por departamentos según en la sección en la que se les asigne su puesto.

La tienda en un principio contará con un trabajador encargado del departamento administrativo o comercial y otro en el de puesta en funcionamiento ambas secciones se encuentran en el mostrador principal de la tienda por lo que los trabajadores asignados a estos puestos serán los que se encuentran cara al público y resuelvan dudas, den información sobre los productos, etc.

El departamento de servicio técnico estará formado por un trabajador dispuesto a resolver los problemas y defectos de los aparatos en el menor tiempo posible.



5.2. Política de selección de personal

La forma de obtención del personal será a nivel externo, es decir con personas ajenas, ya que al ser una empresa nueva no dispone de personal previo. Se utiliza este método ya que es económico y además da nuevas ideas a la empresa al conocer distintos perfiles de trabajadores.

Para cada puesto se buscan perfiles distintos, por lo que hay que realizar una selección teniendo en cuenta las cualidades académicas, laborales y personales de cada persona. La situación del mercado laboral actual hará que encontremos bastantes candidatos disponibles para cada uno de los puestos de trabajo que busquemos, ya que hay bastante gente cualificada en paro con ganas de encontrar un empleo.

Para llevar a cabo el proceso de contratación de la empresa habrá que seguir tres pasos básicos que son el reclutamiento, la selección y la socialización que consiste en la preparación y adecuación al puesto de trabajo en concreto.

En la empresa el método de reclutamiento que usaremos será el anuncio de empleo en diferentes páginas webs, a través de Internet, ya que actualmente es el medio más utilizado en la búsqueda de un puesto de trabajo y además anunciaremos la oferta de puestos de trabajo en varios periódicos del municipio. Tras este proceso se realizará el proceso de selección de candidatos: la selección se llevará a cabo primero con una preselección de currículums vitae y solicitudes procedentes de los anuncios, acordes a las necesidades de la tienda y de manera que se obtengan los mejores puestos. Al finalizar la preselección de solicitudes y currículos se procede a las entrevistas de selección, donde se contrastará la información suministrada en el currículum, además de una serie de cuestiones básicas sobre el puesto del trabajo, experiencia, situación personal, formación académica, etc. Por tanto durante la entrevista se tendrán en cuenta varios factores como el carácter, la formación, los idiomas, etc.

Con toda la información obtenida se decide la contratación de la persona. La contratación del personal estará basada en una serie de pautas establecidas por la propia dirección de la empresa, como pueden ser unas cualidades académicas concretas; de este modo cubriremos las necesidades con los candidatos que mejor cumplan dichas medidas.

5.3. Contratación y política salarial

Todos los empleados contarán con un contrato temporal, siempre con la posibilidad de modificarlo a un contrato de carácter indefinido, satisfaciendo así al empleado en concreto proporcionándole una gran estabilidad laboral y a la propia empresa ya que estará formando un grupo de trabajo cualificado y estable. Para que se produzca este cambio en el contrato de cualquier trabajador, éste tendrá que demostrar confianza y seriedad dentro de la empresa, además de desarrollar de forma excelente su puesto de trabajo.

La política salarial que adoptará la empresa vendrá determinada por el puesto de trabajo que el trabajador ocupe, es decir el salario será directamente proporcional a la

responsabilidad que tenga la persona, las tareas que realice,... Además la dirección tendrá en cuenta a la hora de fijar el salario otra serie de características como la disponibilidad del empleado, la experiencia, la motivación, etc.

Es en este apartado dedicado a los recursos humanos donde fijamos especial atención a la necesidad por parte de la empresa de crear un ambiente de bienestar de todos los empleados, el cual repercutirá de forma positiva a los resultados. Lo más importante es tener trabajadores con ganas de formar parte de la empresa y motivados con el trabajo, lo que ayuda a conseguir los objetivos y con menos coste que si se tienen trabajadores desmotivados y que no estén valorados en su puesto de trabajo.

El bienestar citado anteriormente puede conseguirse atendiendo diferentes políticas, como son:

- Excelente comunicación entre los trabajadores.
- Formación en la empresa con el desarrollo del puesto de trabajo.
- Facilidades para formarse a través de asociaciones externas como universidades.

6. ÁREA ECONÓMICA-FINANCIERA

6.1. *Plan de viabilidad económica*

El plan de viabilidad económica del plan de empresa resumirá todos los estudios de gastos e ingresos, cobros y pagos del proyecto para analizar la viabilidad del mismo.

Lo que se quiere obtener con este estudio es ver si el proyecto es viable, y por consiguiente obtiene beneficios y paga a los proveedores y empleados.

Para la realización del plan se ha recurrido a una hoja de cálculo donde se han creado todos los modelos necesarios para ver si el estudio es viable o no. La hoja de cálculo está formada por un total de nueve hojas diferentes que se desarrollarán más abajo, cada una de ellos especificando distintos datos y haciendo así que el usuario pueda llegar a sus propias conclusiones.

Para el estudio de viabilidad se han realizado los siguientes presupuestos:

- Plan de inversión inicial
- Plan de financiación
- Ingresos y gastos
- Balance de situación previsional
- Cuenta de resultados previsional
- Presupuesto de tesorería

El periodo de planificación de este análisis de viabilidad económica será de 1 a 5 años, para ver la evolución desde la constitución de la empresa hasta su funcionamiento pleno.

El plan de inversión inicial detalla los activos adquiridos, el plan de financiación compuesto por todas las fuentes de recursos tanto propios como ajenos necesarios para realizar las inversiones. Además se realizará una previsión de ingresos y de gastos a partir de las cuales se elaborará un plan de tesorería.

6.1.2. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión constituye el desembolso inicial de capital para la adquisición de los activos de la empresa. Este desembolso es de gran importancia para la empresa por lo que se estudiará cuidadosamente. Con la adquisición de estos activos la empresa pondrá en marcha su actividad.

La inversión inicial en inmovilizado es de 27.000€ desglosados de la siguiente manera:

INMOVILIZADO						
Concepto	Inv. inicial	Importe de la inversión				Años de vida útil
		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Terrenos y bienes naturales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Construcciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30
Instalaciones técnicas	5.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	10
Maquinaria	7.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8
Utillaje	1.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3
Mobiliario	10.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	15
Equipos para proceso de formación	2.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3
Otro inmovilizado	1.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	5
TOTAL	27.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	

Tabla 1: Inversión en inmovilizado

Concepto	Amortización anual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Terrenos y bienes naturales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Construcciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Instalaciones técnicas	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Maquinaria	875,00 €	875,00 €	875,00 €	875,00 €	875,00 €
Aplicaciones informáticas	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Mobiliario	666,67 €	666,67 €	666,67 €	666,67 €	666,67 €
Equipos para proceso de formación	666,67 €	666,67 €	666,67 €	666,67 €	666,67 €
Otro inmovilizado	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
TOTAL	3.508,33 €	3.508,33 €	3.508,33 €	3.508,33 €	3.508,33 €

Tabla 2: Amortización del inmovilizado

6.1.3. Presupuesto de financiación

El capital social que se aportará es de 10.000€ totalmente desembolsados.

La deuda a largo plazo que se solicitará será de 35.000€ a un tipo nominal de interés del 7%, con una duración de 5 años. Además contaremos con una subvención en capital de 500€.

RESUMEN FINANCIACIÓN					
Resumen anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondos propios					
Capital social	10.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reservas	0,00 €	1.735,37 €	3.804,70 €	6.153,28 €	8.660,92 €
Deudas a largo plazo					
Importe efectivo	34.500,00 €				
Tipo efectivo interés	1,25%				
Años de duración del préstamo	5				
Cuotas	7.121,46 €	7.121,46 €	7.121,46 €	7.121,46 €	7.121,46 €
Amortización	6.728,68 €	6.813,27 €	6.898,92 €	6.985,66 €	7.073,48 €
Intereses	392,79 €	308,20 €	222,54 €	135,81 €	47,98 €
Saldo	27.771,32 €	20.958,06 €	14.059,13 €	7.073,48 €	0,00 €
Deudas a corto plazo					
Importe	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tipo nominal interes	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Cuotas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Intereses	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Tabla 3: Resumen financiación

Resumen préstamo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deudas a largo plazo					
Cuotas	7.121,46 €	7.121,46 €	7.121,46 €	7.121,46 €	7.121,46 €
Amortización	6.728,68 €	6.813,27 €	6.898,92 €	6.985,66 €	7.073,48 €
Intereses	392,79 €	308,20 €	222,54 €	135,81 €	47,98 €
Saldo pendiente	27.771,32 €	20.958,06 €	14.059,13 €	7.073,48 €	0,00 €

Tabla 4: Resumen préstamo

6.1.4. Previsión de ingresos

Realizamos una previsión de ventas de los productos más destacados de la tienda durante los 5 primeros años. Cada uno de los productos irá con sus ventas y costes de ventas para poder sacar conclusiones de todos en conjunto. Como producto principal destacamos el *producto 1*, que abarcaría todos los smartphones vendidos y el resto serían accesorios.

		INGRESOS					
Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTALES
TOTALES	Ventas	73.250,00 €	74.090,00 €	75.047,00 €	75.806,07 €	76.622,28 €	374.815,35 €
	Coste de ventas	22.380,00 €	22.640,00 €	22.942,10 €	23.226,32 €	23.487,68 €	114.676,11 €
Producto 1	Ventas	70.000,00 €	70.700,00 €	71.407,00 €	72.121,07 €	72.842,28 €	357.070,35 €
	Coste de ventas	21.000,00 €	21.210,00 €	21.422,10 €	21.636,32 €	21.852,68 €	107.121,11 €
Producto 2	Precio venta	2.000,00 €	2.100,00 €	2.300,00 €	2.305,00 €	2.350,00 €	11.055,00 €
	Coste unitario	800,00 €	820,00 €	870,00 €	890,00 €	900,00 €	4.280,00 €
Producto 3	Precio venta	500,00 €	520,00 €	540,00 €	560,00 €	580,00 €	2.700,00 €
	Coste unitario	200,00 €	210,00 €	230,00 €	250,00 €	265,00 €	1.155,00 €
Producto 4	Precio venta	750,00 €	770,00 €	800,00 €	820,00 €	850,00 €	3.990,00 €
	Coste unitario	380,00 €	400,00 €	420,00 €	450,00 €	470,00 €	2.120,00 €

Tabla 5: Ingresos

6.1.5. Presupuesto de gastos

En esta sección vamos a desarrollar dos tipos de gastos, los gastos de tipo laboral y los gastos de explotación.

6.1.5.1. Gastos laborales

El primer año la empresa contará con un grupo de trabajo formado por:

1 trabajador en la sección administrativa / comercial

1 trabajador en la sección de puesta en funcionamiento

1 trabajador en la sección de servicio técnico

El trabajador de la sección comercial estará contratado a jornada completa mientras que los trabajadores que se ocupen del departamento de puesta en funcionamiento y del servicio técnico tendrán un contrato a tiempo parcial, es decir de media jornada.

El importe de sueldos y salarios será el reflejado en nuestro plan financiero de la empresa, teniendo en cuenta las cargas sociales de la misma. El importe se calcula en función de un porcentaje similar a todas las categorías laborales.

Concepto	Sueldo	GASTOS DE PERSONAL								
		Año 1	Sueldo	Año 2	Sueldo	Año 3	Sueldo	Año 4	Sueldo	Año 5
Sección comercial	10.800,00 €	1	10.908,00 €	1	11.017,08 €	1	11.127,25 €	1	11.127,26 €	1
Sección puesta en funcionamiento	9.000,00 €	0,5	9.090,00 €	0,5	9.180,90 €	0,5	9.272,71 €	0,5	9.272,72 €	0,5
Sección servicio técnico	8.400,00 €	0,5	8.484,00 €	0,5	8.568,84 €	0,5	8.654,53 €	0,5	8.654,54 €	0,5

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Importe sueldos y salarios		19.500,00 €	19.695,00 €	19.891,95 €	20.090,87 €	20.090,89 €
Importe de cargas sociales	35%	6.825,00 €	6.893,25 €	6.962,18 €	7.031,80 €	7.031,81 €
TOTAL GASTOS DE PERSONAL		26.325,00 €	26.588,25 €	26.854,13 €	27.122,67 €	27.122,70 €

Tabla 6: Gastos de personal

6.1.5.2. Gastos de explotación

Arrendamientos y cánones: corresponden al alquiler del local donde se establecerá la tienda.

Servicios de profesionales independientes: asesoramiento, y otros profesionales.

Primas de seguros: corresponde al seguro de Responsabilidad Civil, por si ocurriera cualquier imprevisto en la tienda.

Publicidad, propaganda y relaciones públicas: todos los gastos relacionados con la publicidad de la empresa.

Suministros: corresponden los gastos de la luz y el agua.

Otros servicios: gastos de mensajería, o comunicaciones.

	OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN				
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos en investigación y desarrollo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Arrendamientos y cánones	13.200,00 €	13.200,00 €	13.200,00 €	13.200,00 €	13.200,00 €
Servicios profesionales independientes	250,00 €	255,00 €	261,00 €	270,00 €	280,00 €
Transportes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	600,00 €	630,00 €	670,00 €	700,00 €	720,00 €
Servicios bancarios y similares	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Publicidad, propaganda y relac. Publicas	1.500,00 €	1.200,00 €	1.000,00 €	900,00 €	900,00 €
Suministros	1.200,00 €	1.250,00 €	1.300,00 €	1.400,00 €	1.500,00 €
Otros servicios	200,00 €	220,00 €	300,00 €	270,00 €	285,00 €
TOTAL	16.950,00 €	16.755,00 €	16.731,00 €	16.740,00 €	16.885,00 €

Tabla 7: Otros gastos de explotación

6.1.6. Clientes y proveedores

Los cobros de la empresa los realizamos al contado, por lo que no necesitamos realizar cálculos en este aspecto. Los proveedores asumimos que se pagan a un plazo de 30 días.

6.2. Informes

A continuación detallamos la previsión de cinco años en dos informes diferentes, un balance previsional y la cuenta de pérdidas y ganancias.

6.2.1. Balance previsional

El balance de situación previsional es otro de los documentos contables de referencia junto con la cuenta de pérdidas y ganancias, que tendremos que estimar para desarrollar el plan de empresa.

El balance representa la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado, figurando en él de forma ordenada y equilibrada los bienes y derechos (elementos de activo, correspondientes a las inversiones realizadas) que posee la empresa así como el capital y las obligaciones (elementos de pasivo, correspondientes a fuentes de financiación).

El balance inicial tiene que corresponderse con las inversiones iniciales de las partidas del activo y con las fuentes de financiación iniciales de las del pasivo.

Para elaborar el balance previsional debemos apoyarnos en los datos de la cuenta de resultados previsional y del presupuesto de tesorería.

BALANCE DE SITUACIÓN					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo no corriente					
Inmovilizado	27.000,00 €	27.000,00 €	27.000,00 €	27.000,00 €	27.000,00 €
Amortización	3.508,33 €	7.016,67 €	10.525,00 €	14.033,33 €	17.541,67 €
Activo corriente					
Existencias	671,40 €	679,20 €	688,26 €	696,79 €	704,63 €
Deudores	6.104,17 €	6.174,17 €	6.253,92 €	6.317,17 €	6.385,19 €
Tesorería	16.623,80 €	15.600,14 €	14.734,06 €	13.864,39 €	13.262,54 €
TOTAL ACTIVO	46.891,04 €	42.436,84 €	38.151,24 €	33.845,02 €	29.810,70 €
Fondos propios					
Capital	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Reservas	0,00 €	1.735,37 €	3.804,70 €	6.153,28 €	8.660,92 €
Subvenciones	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Resultado del ejercicio	2.169,22 €	2.586,65 €	2.935,73 €	3.134,55 €	3.482,90 €
Pasivo no corriente					
Deudas préstamo largo plazo	27.771,32 €	20.958,06 €	14.059,13 €	7.073,48 €	0,00 €
Pasivo corriente					
Acreedores	6.450,50 €	6.656,75 €	6.851,69 €	6.983,71 €	7.166,87 €
Deudas corto plazo (préstamo)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL PASIVO	46.891,04 €	42.436,84 €	38.151,24 €	33.845,02 €	29.810,70 €

Tabla 8: Balance de Situación

6.2.2. Cuenta de pérdidas y ganancias

Una vez analizadas las necesidades de inversión inicial, debemos realizar las previsiones de los estados financieros de la empresa. Para ello desarrollaremos una cuenta de resultados previsional a cinco años.

La cuenta de resultados se elaborará a partir de las hipótesis iniciales de los ingresos y gastos.

Estas hipótesis deben ser defendibles ante terceros, de no ser así perdería credibilidad nuestro plan de empresa; por lo tanto hay que intentar reforzar la información con análisis externos e independientes, con empresas del mismo sector o datos oficiales.

La cuenta de pérdidas y ganancias representará el beneficio contable de la empresa obtenido en comparación con los ingresos generados y gastos incurridos durante un periodo concreto, siendo éste normalmente anual.

PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos de explotación						
Importe neto de la cifra de negocios	73.250,00 €	74.090,00 €	75.047,00 €	75.806,07 €	76.622,28 €	
Otros ingresos de explotación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Consumo de explotación						
Materias primas	22.380,00 €	22.640,00 €	22.942,10 €	23.226,32 €	23.487,68 €	
Gastos del personal						
Sueldos y salarios	19.500,00 €	19.695,00 €	19.891,95 €	20.090,87 €	20.090,89 €	
Cargas sociales	6.825,00 €	6.893,25 €	6.962,18 €	7.031,80 €	7.031,81 €	
Dotaciones para amortización de inmovilizado	3.508,33 €	3.508,33 €	3.508,33 €	3.508,33 €	3.508,33 €	
Variaciones de provisiones de tráfico	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Otros gastos de explotación						
Gastos en investigación y desarrollo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Arrendamientos y cánones	13.200,00 €	13.200,00 €	13.200,00 €	13.200,00 €	13.200,00 €	
Reparaciones y conservación	595,00 €	595,00 €	595,00 €	595,00 €	595,00 €	
Servicios profesionales independientes	250,00 €	255,00 €	261,00 €	270,00 €	280,00 €	
Transportes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Prima de seguros	600,00 €	630,00 €	670,00 €	700,00 €	720,00 €	
Servicios bancarios y similares	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Publicidad, propaganda y rel. Públicas	1.500,00 €	1.200,00 €	1.000,00 €	900,00 €	900,00 €	
Suministros	1.200,00 €	1.250,00 €	1.300,00 €	1.400,00 €	1.500,00 €	
Otros servicios	200,00 €	220,00 €	300,00 €	270,00 €	285,00 €	
Resultados de explotación	3.491,67 €	4.003,42 €	4.416,43 €	4.613,74 €	5.023,56 €	
Ingresos financieros						
0,00 €						
Gastos financieros						
Intereses del préstamo C/P						
0,00 €						
Intereses del préstamo L/P						
392,79 €						
308,20 €						
222,54 €						
135,81 €						
47,98 €						
Resultados de actividades ordinarias	3.098,88 €	3.695,22 €	4.193,89 €	4.477,93 €	4.975,58 €	
Impuesto beneficios(%)	30%	929,66 €	1.108,57 €	1.258,17 €	1.343,38 €	1.492,67 €
Otros impuestos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Resultado neto del ejercicio	2.169,22 €	2.586,65 €	2.935,73 €	3.134,55 €	3.482,90 €	

Tabla 9: Pérdidas y Ganancias

6.3. Presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería o proyecciones de cash-flow, hace referencia a la planificación de los pagos y cobros relacionados con los ingresos y gastos procedentes de la cuenta de resultados y analiza en el momento que se efectuarán los pagos.

En definitiva, recoge las entradas y salidas de dinero que se producen durante un periodo de tiempo determinado, así como los valores de saldo inicial y final de cada periodo.

La importancia que tiene este análisis es esencial ya que no solo determina las necesidades de la tesorería requeridas en cada momento para la empresa sino que cuantifica la capacidad de generación de fondos de la empresa, y por tanto constituye un indicador de la capacidad de autofinanciación de la misma.

PRESUPUESTO DE TESORERÍA					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobros por ventas					
Cifra de ventas	73.250,00 €	74.090,00 €	75.047,00 €	75.806,07 €	76.622,28 €
Saldo pendiente de cobro	6.104,17 €	6.174,17 €	6.253,92 €	6.317,17 €	6.385,19 €
Saldo pendiente año anterior	0,00 €	6.104,17 €	6.174,17 €	6.253,92 €	6.317,17 €
TOTAL COBROS POR VENTAS	67.145,83 €	74.020,00 €	74.967,25 €	75.742,81 €	76.554,26 €
Cobros por financiación					
Préstamos largo plazo	35.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamos corto plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aportaciones de socios	10.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBROS FINANCIACIÓN	45.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBROS	112.145,83 €	74.020,00 €	74.967,25 €	75.742,81 €	76.554,26 €
Pagos					
Adquisiciones de inmovilizado	27.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pagos por financiación largo plazo	7.121,46 €	7.121,46 €	7.121,46 €	7.121,46 €	7.121,46 €
Pagos por financiación corto plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Consumos de explotación					
Materias primas / mercaderías	22.380,00 €	22.640,00 €	22.942,10 €	23.226,32 €	23.487,68 €
Existencias	671,40 €	7,80 €	9,06 €	8,53 €	7,84 €
Saldo acreedor	1.865,00 €	1.886,67 €	1.911,84 €	1.935,53 €	1.957,31 €
Saldo acreedor año anterior	0,00 €	1.865,00 €	1.886,67 €	1.911,84 €	1.935,53 €
Gastos de personal					
Importe gastos de personal	26.325,00 €	26.588,25 €	26.854,13 €	27.122,67 €	27.122,70 €
Saldo acreedor	2.193,75 €	2.215,69 €	2.237,84 €	2.260,22 €	2.260,23 €
Saldo acreedor año anterior	0,00 €	2.193,75 €	2.215,69 €	2.237,84 €	2.260,22 €
Otros gastos de explotación					
Otros gastos de explotación	17.545,00 €	17.350,00 €	17.326,00 €	17.335,00 €	17.480,00 €
Saldo acreedor	1.462,08 €	1.445,83 €	1.443,83 €	1.444,58 €	1.456,67 €
Saldo acreedor año anterior	0,00 €	1.462,08 €	1.445,83 €	1.443,83 €	1.444,58 €
Gastos financieros					
0,00 €					
Impuesto sobre beneficios					
Impuesto sobre beneficios	929,66 €	1.108,57 €	1.258,17 €	1.343,38 €	1.492,67 €
Saldo acreedor	929,66 €	1.108,57 €	1.258,17 €	1.343,38 €	1.492,67 €
Saldo acreedor año anterior	0,00 €	929,66 €	1.108,57 €	1.258,17 €	1.343,38 €
Reparto de dividendos					
0,00 €					
TOTAL PAGOS	95.522,03 €	75.043,67 €	75.833,32 €	76.612,48 €	77.156,11 €
SALDO EJERCICIO	16.623,80 €	-1.023,67 €	-866,07 €	-869,67 €	-601,85 €
SALDO ACUMULADO	16.623,80 €	15.600,14 €	14.734,06 €	13.864,39 €	13.262,54 €
Préstamo Tesorería	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SALDO TESORERÍA	16.623,80 €	15.600,14 €	14.734,06 €	13.864,39 €	13.262,54 €

Tabla 10: Presupuesto de Tesorería

6.4. VAN y TIR

Cuando realizamos un proyecto empresarial es importante analizar la posible rentabilidad del proyecto y sobre todo ver si es viable o no.

Cuando se crea una empresa hay que hacer una importante inversión en capital de la cual se espera obtener una rentabilidad a lo largo de los años, dicha rentabilidad debe ser mayor que una inversión con menos riesgo ya que si no sería conveniente invertir el dinero en algo más sencillo en lugar de dedicar tiempo en la creación empresarial.

A continuación vamos a desarrollar dos de los parámetros más usados para el cálculo de la viabilidad de un proyecto, que son el **VAN** (Valor Actual Neto) y el **TIR** (Tasa Interna de Retorno). Ambos conceptos están basados en la estimación de los flujos de caja de la empresa, es decir los cobros menos los pagos netos.

Para que el proyecto empresarial sea rentable si se hace una estimación de los ingresos durante cinco años, el VAN deberá ser superior a cero lo que significará que recuperaremos la inversión inicial y tendremos más capital que si lo hubiéramos puesto en renta fija.

La fórmula del VAN que usaremos será:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

Donde I es la inversión, Q_n es el flujo de caja del año n , r es la tasa de interés con la que estamos comparando y N el número de años de la inversión.

Otra forma de calcular lo mismo sería usar el cálculo de la **Tasa Interna de Retorno**, que sería el tipo de interés en el que el VAN se hace cero. Si el TIR es alto tendríamos un proyecto empresarial rentable, lo que supondrá un retorno de la inversión equivalente a unos tipos de interés altos, sin embargo si el TIR es bajo no sería rentable el proyecto.

En nuestro caso vemos que el VAN de la empresa es positivo lo que nos indica que la realización del proyecto empresarial permite recuperar el capital invertido, además de hacer frente a los pagos que el proyecto genere.

En cuanto al TIR, obtenemos una rentabilidad relativa de la inversión de 29%, siendo éste el máximo tipo que se podría pagar por el capital invertido sin obtener pérdidas.

VAN Y TIR	
Coste medio ponderado del capital	10,0%
Crecimiento último cashflow	5,0%
Crecimiento a perpetuidad	1,0%

Concepto	VAN					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio operativo	0,00 €	7.000,00 €	7.511,75 €	7.924,77 €	8.122,08 €	8.531,90 €
Impuesto sobre beneficio operativo	0,00 €	2.100,00 €	2.253,53 €	2.377,43 €	2.436,62 €	2.559,57 €
Beneficio operativo despues de impuestos	0,00 €	9.100,00 €	9.765,27 €	10.302,20 €	10.558,70 €	11.091,46 €
Inversion en activos	-27.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Variacion capital circulante	0,00 €	-325,07 €	-196,61 €	-90,49 €	-30,25 €	77,05 €
Flujos de caja	-27.000,00 €	8.774,93 €	9.568,66 €	10.211,71 €	10.528,45 €	11.168,52 €

Valoración	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujos de caja	-27.000,00 €	8.774,93 €	9.568,66 €	10.211,71 €	10.528,45 €	11.168,52 €	11.726,94 €
Valor presente de los flujos de caja	-27.000,00 €	7.977,21 €	7.907,99 €	7.672,21 €	7.191,07 €	6.934,77 €	6.619,55 €

VAN	
Valor actualizado neto flujos de caja	17.302,80 €
Valor presente del valor terminal	73.550,59 €
VAN de la empresa	90.853,38 €
TIR	
Tasa interna de retorno	29%

Tabla 11: VAN y TIR

7. AREA JURÍDICO-FISCAL

En el apartado siguiente vamos a explicar los pasos a seguir para la constitución de la empresa.

7.1. Tipo de sociedad

Se utilizará la forma jurídica de sociedad limitada para la empresa, ya que las características de estas sociedades se asemejan con este tipo de empresa. Los criterios que se han valorado para tomar la decisión han sido los siguientes:

- **Naturaleza:** La sociedad de responsabilidad limitada tiene carácter mercantil, con independencia de la actividad que desarrolle. Es a la vez una sociedad de carácter cerrada, ya que la transmisión de participaciones sociales está restringida, es decir solo se podrá realizar a favor de un socio o cónyuge.
- **Número de socios:** Mínimo de un socio, sin existir máximo. En el caso de un único socio se crea una sociedad limitada unipersonal (SLU). La sociedad puede estar formada por personas físicas o jurídicas.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad que tienen los socios frente a terceros es un factor clave para elegir entre sociedad limitada y civil. La responsabilidad que tienen los socios ante las deudas en la sociedad limitada se limitará al capital aportado por cada socio, evitando responder con su patrimonio personal ante las deudas de su negocio.
- **Capital social necesario:** El capital inicial mínimo es de 3.000€ totalmente desembolsados, sin existir un límite máximo. Este capital será dividido en participaciones sociales iguales, acumulables e indivisibles para que no se puedan incorporar a títulos negociables ni denominarse "acciones". El capital puede estar formado por aportaciones monetarias o en especie, siendo aceptada la valoración de dicho bien por todos los socios fundadores.
- **Fiscalidad:** La sociedad limitada está sujeta al impuesto sobre sociedades, por lo que trabaja aplicando el tipo impositivo del 30 % sobre el beneficio de carácter general. En el caso de empresas de reducida dimensión se aplicara un tipo impositivo del 25%.

Las ventajas de este tipo de sociedad serían la sencillez en cuanto a la constitución y el funcionamiento, la limitación de responsabilidad de los socios, y la exigencia mínima de capital social. Se trata de una sociedad con flexibilidad en su constitución.

7.2. Trámites de constitución

Para la constitución de la empresa se seguirán una serie de trámites:

1. Certificación negativa y reserva de la denominación social

Se requiere una acreditación de la existencia única del nombre o denominación de la empresa, lo que quiere decir que no hay dos empresas o marcas con el mismo nombre. En el momento de la solicitud de la certificación se pueden incluir hasta tres denominaciones distintas, de las cuales se expedirá la primera que no esté registrada con anterioridad. Dicha certificación la realiza el Registro Mercantil Central.

2. Redacción de la escritura de constitución

El contenido de la escritura debe de ser redactado siempre teniendo en cuenta el tipo de sociedad limitada que se quiere constituir.

En los estatutos aparecerá la siguiente información acerca de la sociedad limitada:

- Capital social con el importe del mismo, las participaciones sociales con su valor.
- Denominación, objeto social (actividad), domicilio social y duración.
- Información administrativa.

3. Otorgamiento de escritura publica

Es el acto en el que los socios fundadores de una empresa firman la escritura de constitución de una sociedad. Es necesaria la certificación negativa del nombre y los estatutos de la sociedad para la realización del acto, el cual se realiza ante notario.

4. Declaración censal y código de identificación

Consiste en la solicitud del Código de Identificación Fiscal de la sociedad, quedando identificada por la Agencia Tributaria a efectos fiscales. El trámite se realiza por la Agencia Tributaria, en la correspondiente delegación según el domicilio fiscal de la empresa, mediante la realización del modelo 036.

El modelo 036 o declaración censal, es un documento oficial utilizado por la administración pública cuyo objetivo es obtener el censo de empresarios y profesionales, para el control del cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Tras otorgarse la escritura de constitución se efectuará la solicitud, y anterior al Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, teniendo 30 días de plazo para la realización.

5. Pago Impuesto Operaciones Societarias

El impuesto de operaciones societarias forma parte del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y actos Jurídicos documentados, y la constitución de la sociedad está sujeta al pago de éste. Se trata de un tipo impositivo del 1% sobre la constitución de la sociedad, siendo la base imponible el importe del capital social. El plazo de pago es de 30 días hábiles desde el otorgamiento de la escritura y el pago se realiza en la conserjería de Hacienda de la Comunidad Autónoma, perteneciente a las delegaciones de la Comunidad Autónoma de Murcia.

6. Registro de la escritura

Una vez liquidado el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos documentados y aportado el Código de Identificación Fiscal (CIF) de la sociedad, se podrá realizar la inscripción en el Registro Mercantil y así la constitución de la sociedad se habrá realizado de manera correcta. La inscripción se solicitará durante el mes siguiente a la realización del otorgamiento de los documentos para su solicitud.

8. CONCLUSIÓN

La empresa *pvm* es un servicio enfocado principalmente a satisfacer las necesidades de sus clientes y al mismo tiempo proporcionarles un trato excepcional. Al encontrarse en el sector tecnológico existe un gran riesgo de fracaso por lo que se deben cuidar muy bien las relaciones tanto con los proveedores como con los clientes, ya que son la parte fundamental del negocio, son el pilar económico de la empresa.

Llevando este proyecto empresarial con actitud y mentalidad positiva podremos desarrollarlo en nuestra localidad, preparando todo para alcanzar los objetivos y que nos proporcione un futuro exitoso para nuestra empresa.

Contando con un desembolso inicial elevado, el cual deberá equilibrarse con los futuros ingresos que obtengamos el objetivo económico debe alcanzarse obteniendo beneficios aunque sea un poco más difícil al tratarse de una empresa de nueva creación la cual no es conocida pero que a través de los medios de comunicación en poco tiempo podrá llegar a estar entre las más reconocidas e interesantes de Cartagena.

Desde un punto de vista empresarial sería interesante y primordial que la empresa perdurase en el tiempo y no fracasara en el corto plazo, al igual que la mayoría de empresas que en la actualidad tienen rápida desaparición motivado por el mundo cambiante en el que nos encontramos.

Para la realización del plan de viabilidad se ha recurrido a la creación de toda la modelización necesaria en una hoja de cálculo donde se pueden observar todos los datos de la empresa relacionados con la inversión que realizará inicialmente, la financiación tanto a largo como a corto plazo que obtendrá, los gastos del personal, ingresos, etc., convirtiéndose en una útil herramienta para la valoración de cualquier proyecto empresarial.

9. BIBLIOGRAFIA

- ABC tecnología. Cascon, J. (octubre 2013) Madrid. (consultado en julio 2015):
<http://www.abc.es/tecnologia/moviles-telefonía/20131003/abci-vexia-lanza-smartphone-zippers-201310021105.html>
- ChannelBiz. Arroyo, Rosalia (junio 2013) (consultado en julio 2015):
<http://www.channelbiz.es/2013/06/05/la-marca-espana-brilla-en-melco/>
- Computer hoy. Pascual, Juan Antonio. (julio 2014) (consultado en julio 2015):
<http://computerhoy.com/noticias/moviles/fabricantes-chinos-comen-samsung-apple-2014-16541>
- de la vega García-Pastor, Ignacio. IE business school, ENERO 2008. (consultado en julio 2015):
http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/BP5_Businessplan/BP5_Businessplan/web/m0/nwin/imprimible.pdf
- El diario. Barreiro Solano, José (julio 2013) (consultado en julio 2015):
http://www.eldiario.es/hojaderouter/tecnologia/moviles/Geeksphone-BQ-Primux-marca_Espana-smartphones_0_276472412.html
- El Mundo (año 2013), Madrid. (consultado en julio 2015):
<http://www.elmundo.es/tecnologia/2013/10/25/526a53bc0ab740d52d8b456e.html>
- Harvard Deusto (business & technology)(junio 2014) (consultado en julio 2015):
<http://www.harvarddeustobt.com/entorno-movil/>
- Huerta, Fernando y Rodriguez Ramos, Jaime. Consumo móvil en España 2014. (consultado en julio 2015):
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/tecnologia-media-telecomunicaciones/Deloitte_ES_TMT_Consumo-movil-espana-2014-def.pdf
- IT espresso. Bulnes, Ana. (mayo 2014) (consultado en julio 2015):
<http://www.itespresso.es/smartphones-made-spain-10-marcas-espanolas-de-moviles-inteligentes-124724.html>
- Infoautónomos (agosto de 2014) (consultado en julio 2015):
<http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>
- Informática hoy (consultado en julio 2015):

<http://www.informatica-hoy.com.ar/telefonos-celulares/La-evolucion-telefonos-celulares.php>

- Jack, Fleitman. Negocios Exitosos, Mc. Graw Hill, 2000 (consultado en julio 2015):

<http://www.fleitman.net/articulos/planNegocios.pdf>

- Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI, ONTSI; Ministerio de industria, energía y turismo (consultado en julio 2015):

<http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/indicador/evoluci%C3%B3n-del-n%C3%BAmero-de-clientes-de-telefon%C3%ADa-m%C3%B3vil-en-espa%C3%B1a>

- Rivero, Fernando. CEO ditrendia, digital marketing trends. (consultado en julio 2015):

<http://www.ditrendia.es/wp-content/uploads/2014/07/Ditrendia-Informe-Mobile-en-Espa%C3%B1a-y-en-el-Mundo.pdf>

- Rumeu, Antonio. Director general de Malcom. Publicado por Redacción en Marketing móvil, 2012. (consultado en julio 2015):

<http://www.puromarketing.com/21/11106/telefono-movil-convertido-producto-consumo-masivo.html>