



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

.....

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE EMPRESA PARA

**LA CREACIÓN Y APERTURA DE UN ESTUDIO
DE DISEÑO GRÁFICO E ILUSTRACIÓN**

Presentado por **Washington Darwin Solis Guaitara**

.....

Tutelado por **María Pilar Zapata García**

SORIA, 20 DE JUNIO DE 2018

CET

FACULTAD de
CIENCIAS EMPRESARIALES
y del TRABAJO de SORIA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres, porque gracias a ellos soy quien soy, y hacia quienes puedo expresar mi sincero agradecimiento por apoyarme durante toda mi vida y en esta etapa académica que hoy culmina. Aminoviaporsermifuentedeinspiraciónenlosmomentosmásdifícilesdemicarrera.

A mi tutora Pilar Zapata García, por su acompañamiento, su energía y su apoyo durante esta fase que nos ha unido. Agradecer todas las tutorías hechas, los e-mails enviados, que haya resuelto las dudas que me han ido surgiendo a lo largo del trabajo, y por las correcciones hechas. Con todo ello, ha hecho posible que la tarea de realizar este trabajo haya sido más fácil y llevadera, dentro de las dificultades y el tiempo que conlleva.

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN: justificación / resumen / metodología, objetivos	11
--	----

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Plan de Empresa	19
1.1 Tipos de planes de Empresa	21
1.2.1 El plan de negocios lean o ágil	21
1.2.2 El plan de negocios estándar	22
1.2.3 El plan de negocios para una nueva empresa o startup	23
1.2.4 Plan de Negocios de una sola página (One-Page)	24
1.2.5 Plan de viabilidad	26
1.2.6 Plan interno	27
1.2.7 Plan de operaciones o plan anual	29
1.2.8 Plan de crecimiento o de expansión	30
1.2.9 Plan estratégico	32
1.3 Objetivos del plan de empresa	33
1.4 El emprendimiento y el emprendimiento en Soria	34

CAPÍTULO 2: PLAN DE EMPRESA

2.1 Estudio del Mercado	43
2.1.1 Situación y evolución del mercado	43
2.1.2. Análisis del sector externo	45
2.1.2.1 Factores políticos	45
2.1.2.2 Factores económicos	48

2.1.2.2.1 Producto Interior Bruto	48
2.1.2.3. Factores socioculturales	55
2.1.2.4. Factores tecnológicos	58
2.1.2.5 Factores ecológicos	59
2.1.2.6. Factores legales	60
2.1.3. Análisis del sector interno	62
2.1.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	62
2.1.3.2 Amenaza de productos sustitutivos	63
2.1.3.3 El poder de negociación de los clientes	64
2.1.3.4. El poder de negociación de los proveedores	67
2.1.3.5. Rivalidad entre competidores	68
2.1.4. Competencia	68
2.1.4.1 Competencia en el sector del diseño gráfico	69
2.1.4.2 Competencia en el sector de la fotografía	73
2.1.5. Análisis DAFO	76

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA COMERCIAL

3.1 Estrategia comercial	81
3.1.1 Estrategia de producto	81
3.1.2 Estrategia De Precios	92
3.1.3 Estrategia de comunicación	100
3.1.4 Estrategia De Distribución	102

CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES

4.1 Plan de operaciones	105
4.1.1 Localización Del Negocio	105
4.1.2 Distribución en planta	105
4.1.3 Operaciones y procesos	106

CAPÍTULO 5: LEGALIZACIÓN

5.1 forma jurídica	113
5.2 Organización y recursos humanos	117
5.2.1 Legislación aplicable	117
5.2.2 Recursos humanos	117
5.2.2.1 Denominación social	118
5.2.2.2 Análisis y descripción de los puestos de trabajo	118
5.2.2.3 Organigrama funcional	121
5.2.2.4 La selección de futuro personal la realizaremos de forma interna	121

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

6.1 Plan de inversión	125
6.2 Plan de financiación	130
6.3 Previsión de ingresos y gastos	131
6.3.1 Previsión de ingresos -ventas	132
6.3.2 Gastos de explotación	134
6.4 Resultados	137
6.5 Balance de situación previsionales. Cinco años. Tres escenarios.....	139
6.6 Tesorería	141
6.7 Cálculo de van y de la tir	142
Cclusiones	145
Anexos	149
Anexo 1: Escenario optimista	151
Anexo 2: Escenario pesimista	155
Bibliografía	163

INTRODUCCIÓN

.....
JUSTIFICACIÓN / RESUMEN
METODOLOGÍA / OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN

El trabajo de Fin de Grado consiste en la elaboración y el diseño de un plan de empresa para la creación y apertura de un estudio de diseño gráfico e ilustración, fotografía, diseño y programación de páginas web y copistería, ubicado en la ciudad de Soria. La denominación comercial de la empresa será Chichín Creative. El local comercial se situará en una zona céntrica de la ciudad de Soria, entre la Avenida Navarra y Calle Alfonso VIII, se ha elegido este local debido a que se trata de una zona con bastante afluencia.

Uno de los motivos que se ha tenido en cuenta a la hora de desarrollar esta idea es que en la ciudad de Soria existen varios estudios de diseño gráfico y estudios-tiendas de fotografía, pero ninguno de ellos se caracteriza por ofrecer un servicio de ilustración y de fotografía creativa respectivamente, la mayoría de los estudios de diseño gráfico se centran solo en el diseño y dan poca importancia a la ilustración, en el caso de la fotografía, Chichín Creative se centrará en la fotografía creativa, que actualmente está en auge y no existen empresas de fotografía en Soria que se dedique exclusivamente a esta actividad.

El sector del diseño gráfico y la fotografía son sectores en los que tanto familias como empresas realizan una gran cantidad de gastos que son de vital importancia año tras año, por ejemplo, por parte de las familias cada año los estudios fotográficos tienden a tener alta demanda de sus servicios debido a los eventos que se realizan (bodas, comuniones, bautizos, etc.), y, por otra parte, las empresas tienden a demandar los servicios de diseño y programación para la publicidad, el mantenimiento o la creación de páginas web para sus empresas. Por ello, en el caso de las familias, parte de su renta la destinan a este tipo de servicios, mientras que las empresas destinan un gasto mayor dependiendo de la notoriedad que deseen tener en el mercado.

Otro de los motivos más importantes que se han tenido en cuenta para realizar este proyecto, es que hoy en día se está fomentando la creación de empresas y las ayudas a empresarios autónomos. Teniendo en cuenta este punto y después de realizar previamente un estudio sobre las dos posibilidades de forma jurídica (Sociedad limitada y empresario individual) se tendrá en cuenta la forma jurídica de empresario individual, una elección que a priori es la mejor para la creación de Chichín Creative.

La empresa contará con tres trabajadores incluido el promotor del negocio. El empresario autónomo tendrá a su disponibilidad dos empleados, cada uno de ellos dados de alta, indefinidamente y otro a tiempo parcial respectivamente.

Por otro lado, también es importante señalar que este proyecto tendrá como base las habilidades personales de Yessenia Flores (Diseñadora gráfica y fotógrafa) para el desempeño de la parte de diseño e ilustración y fotografía, y

de Henry Flores (Informático) como programador de páginas web. Por otro lado, dependiendo del volumen de trabajo que se obtenga en un futuro se valorará la opción de integrar a más personal en la empresa.

Como consecuencia de lo comentado anteriormente, en este trabajo de fin de grado se plantea una puesta en marcha de la empresa dedicada al diseño gráfico e ilustración, fotografía, diseño y programación de páginas web y copistería, ofreciendo estos servicios principalmente a empresas, familias y estudiantes. Pretendiendo así, ocupar un hueco en el mercado que ya existe en la provincia de Soria pero con dos servicios innovadores y fundamentales para Chichín Creative, que son la ilustración personalizada y de fotografía creativa.

Aprovechando la formación de cada uno de los trabajadores, se creará una empresa con 4 líneas de negocio:

- Diseño gráfico e ilustración para todo tipo de empresas. Diseño de logos, trípticos, bolsas, tarjetas de visita, paneles, carteles, libros infantiles, etc.
- Diseño y programación de páginas web.
- Fotografía (creativa, social y eventos, publicitaria, producto, y retoque digital).
- Copistería e impresión digital hasta un formato SRA3 (320mm x 450mm). En este apartado nos dedicaremos a la realización de fotocopias, escáner, encuadernación e impresión.

Para la realización de este proyecto, se ha llevado a cabo un análisis profundo de las diferentes decisiones y estrategias que se plantean para la empresa.

En primer lugar, se ha elaborado una introducción en la que se destaca la motivación de este proyecto, las líneas de servicios en las que se actuara en el mercado de la ciudad de Soria y un resumen de la elaboración del TFG. Posteriormente se ha elaborado seis capítulos que están distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo 1:

En este capítulo se hace referencia al marco teórico, en el cual se describe la base teórica en la que se apoyará el proyecto para elaborar el plan de empresa. En este apartado se hará mención al concepto de plan de empresa, a los nueve tipos de planes de empresa o negocio que existen, a sus objetivos y al emprendimiento, relacionándolo a éste último con el creciente número de empresas que se han desarrollado en la ciudad de Soria de la mano de organizaciones como FOES (Federación de Organizaciones Empresariales Sorianas), el Semillero de Empresas o El Hueco.

Capítulo 2:

A partir de este capítulo, nos centraremos en realizar el plan de empresa. Por lo tanto, una vez elegido uno de los nueve tipos de plan de empresa que se quiere adaptar al proyecto, se analizará y se elaborará el propio plan de empresa, en el cual se estudiarán todas las variables que pueden afectar a la viabilidad técnica, económica o financiera. Aunque cabe resaltar que no existe un guión específico para el desarrollo de dichos planes.

En este apartado se ha desarrollado un estudio de mercado, donde se realiza un análisis de los factores que afectan al entorno de la empresa, tanto externamente (Macroentorno), como internamente (Microentorno). En el sector externo se ha realizado un análisis PESTEL para averiguar el impacto que tendrán determinados factores generales que afecten a la empresa. Para el sector interno se ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas competitivas de PORTER para analizar aquellos factores específicos que puedan afectar a la rentabilidad de la empresa a la hora de operar en el sector. A partir del estudio realizado en el apartado anterior se ha generado una matriz DAFO, la cual resume las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas con las que contará la empresa.

Este apartado también contará con un estudio de la competencia existente en la Ciudad de Soria.

Capítulo 3:

Se desarrollará el análisis de la estrategia comercial o plan de marketing que seguirá la empresa para darse a conocer, en el que se establece la estrategia del producto o servicio, la estrategia de precios, la estrategia de comunicación y la estrategia de distribución, que permitirá marcar la diferencia entre Chichín Creative y la competencia.

Capítulo 4:

Se elaborará el Plan de Operaciones en el que se integrará la información sobre el lugar y la distribución del negocio, y donde se establecen los procesos y operaciones necesarios para realizar la actividad.

Capítulo 5:

En este capítulo se procederá a designar la Forma Jurídica que presentará la empresa, así como la realización del estudio de los Recursos Humanos de la misma: denominación social, análisis y descripción de los puestos de trabajo del personal, organigrama y selección del futuro personal.

Capítulo 6:

Este capítulo hace referencia al análisis económico-financiero, en el cual se estimará la inversión inicial necesaria y las fuentes de financiación para poder realizar el proyecto. Se realizarán las previsiones de Tesorería, el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisionales para los cinco primeros años en diferentes escenarios (realista, optimista y pesimista), de esta manera sabremos si el proyecto es rentable a largo plazo o no. Para realizar este análisis se utilizará la plantilla de “cálculo de plan de viabilidad de una empresa” perteneciente a infoautónomos (Asesoría online para autónomos y pymes).

Para finalizar, una vez realizados los apartados anteriores y con toda la información obtenida, se procederá a realizar una serie de conclusiones sobre la realización del TFG y la viabilidad del proyecto.

Metodología: Para poder desarrollar y describir este proyecto, se ha decidido estructurar este trabajo en dos partes. En la primera parte se hace referencia a la base teórica en la que se apoyará el plan de empresa y en la segunda parte, se realizará el plan de empresa en cuestión.

La primera parte se centra en estudiar cada uno de los nueve tipos de planes de empresa, donde posteriormente se elegirá la que mejor se adapte al tipo de negocio que se pretende poner en marcha. También, en este apartado toma gran importancia el papel del emprendedor, ya que el proyecto a realizar se trata de una idea de negocio, por lo que es necesario introducir, su concepto, su evolución y la importancia que se le da al emprendimiento en la Ciudad de Soria.

Posteriormente se realizará el plan de empresa para Chichín Creative. Cabe destacar que no existe un guión establecido para la realización de un plan de empresa, por lo que, según la información obtenida de los tipos de planes existentes, esta parte del proyecto se dividirá en cinco apartados o capítulos en los que se destaca los siguientes puntos:

- Estudio de mercado
- Estrategia comercial
- Plan de operaciones
- Legalización
- Análisis económico financiero.

Una vez analizados los dos apartados anteriores, se procederá a realizar las posibles conclusiones del proyecto.

Objetivos: a continuación, se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar en este Trabajo de Fin de Grado:

1. Como objetivo principal está el conocer si la elaboración del proyecto (creación de una empresa de diseño gráfico, web, ilustración y fotografía) es viable o no, describiendo todas las acciones necesarias para realizar el proyecto, para ello, se realizará un análisis de la viabilidad técnica y económica.

2. Como objetivos generales se tendrá en cuenta los siguientes:

- Realizar un estudio de mercado para descubrir si existen oportunidades para la implantación de este tipo de empresas en el sector, especialmente en la ciudad de Soria, ofreciendo una visión general del sector del diseño gráfico, web, ilustración y fotografía para poder comprender tanto el negocio que se quiere realizar, como la competencia.
- Definir los pasos a seguir para favorecer la puesta en marcha del negocio.
- Favorecer la obtención de posibles líneas de financiación.
- Conocer si el negocio podrá generar autoempleo.
- Conocer si con el desarrollo de la actividad se podrá explotar las habilidades personales y profesionales de los integrantes del proyecto.

3. Como objetivos específicos se tendrá en cuenta los siguientes:

- Realización de un análisis completo de la competencia.
- Descubrir cuales son las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas a través de un análisis DAFO.
- Analizar los productos y servicios que la empresa va a ofrecer, y elegir cual será la mejor localización para la puesta en marcha del negocio.
- Estudiar las formas jurídicas que mejor se adapten a la idea de negocio para poder elegir la más adecuada para nuestro proyecto.
- Realización de una estrategia comercial o plan de marketing para que la empresa ocupe un buen posicionamiento en el mercado. Además, se realizará un análisis de las distintas promociones de la empresa para que sea conocida por sus posibles clientes.
- Desarrollar un plan económico - financiero para poder sacar conclusiones sobre la viabilidad del proyecto.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 PLAN DE EMPRESA

El Plan de Empresa debe constituir la materialización de toda la planificación necesaria para el comienzo de un nuevo proyecto empresarial, de manera que complete el trinomio empresario, idea, plan sobre el que debe enfocarse dicho proceso. Empresario → Idea → Plan.

El **concepto** de plan de empresa según la definición que hace Julián Pérez Porto y Ana Gardey, cuyo artículo fue publicado en el 2009 donde define el plan de empresa como: “Documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implantadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto”.

Por otro lado, nos encontramos con otra definición recogida por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad que describe al plan de empresa como: “Documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto”. Servirá además como documento de referencia para comprobar las desviaciones que se estuvieran produciendo en la marcha del proyecto.

El plan de empresa es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual sea la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto.

Incluso para empresas ya establecidas, un Plan de empresa bien diseñado ha de ser la base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.

El contenido y la profundidad con que se abordara la realización de un plan de empresa variara en función de la complejidad del proyecto empresarial que se pretenda emprender.

En planes de empresa elaborados en empresas en funcionamiento cuyo objetivo es el estudio de posibles ampliaciones del negocio básico, se suelen obviar ciertos aspectos de interés, por ejemplo, el estudio de los competidores, con la seguridad de que ese ya es un punto bien conocido en la organización. La intención de los autores es presentar la estructura completa del documento, de manera que quede a juicio del potencial empresario su utilización como tal o de manera fragmentada si se dan las circunstancias para ello.

En un plan de empresa tendremos que diferenciar las distintas partes que lo componen. Por un lado, tendremos que recalcar la importancia de todas, y, por otro, hay que tener presente que alguna de ellas, en función de la actividad o producto, no van a tener el peso que podrían tener en otros casos. Entre ellas tenemos:

- Presentación de los promotores.
- Plan de marketing.
- Plan comercial.
- Plan de organización.
- Organización de recursos humanos.
- Organización de la producción.
- Plan económico y financiero.
- Plan de inversiones.
- Plan de operaciones.
- Aspectos jurídicos.
- Conclusiones y análisis del riesgo.

Es importante que la información que abarca el plan sea veraz; las predicciones que se realicen sobre los ingresos del negocio deberán ser conservadoras. En todo tipo de plan es preferible que las ventas superen las previsiones realizadas y no viceversa.

¿Qué debe evitarse en un plan de empresa?

- Limitar las proyecciones futuras a largo plazo, es mejor establecer objetivos a corto plazo y modificar el plan a medida que avanza el negocio. A menudo la planificación a largo plazo puede tornarse insignificante debido a la realidad de su negocio, que puede ser diferente a su concepto inicial.
- Evitar el optimismo: al realizar el plan de empresa tendremos que ser muy conservadores al predecir los requisitos de capital, plazos, ventas y utilidades. Son pocos los planes de empresa que anticipan correctamente cuánto dinero y tiempo se requerirá para realizarlo.

- Hay que tener presente cuales serán nuestras estrategias en caso de adversidades comerciales.
- Se deberá utilizar un lenguaje simple para explicar los problemas. También, deberá ser de fácil comprensión y lectura.

1.2 TIPOS DE PLANES DE EMPRESA

Existen diversos tipos de planes de empresa: operativos, internos, estratégicos, ágiles, tradicionales, etc. Cada uno puede ser necesario para una empresa en un momento u otro. El plan más eficaz para cada empresa será el que mejor se adapte a la misma, según el uso que se le quiera dar.

En este apartado se hará mención a los nueve tipos de plan de empresa existentes, ya que cada uno de ellos tiene un rol en el ciclo de vida de la empresa. Una vez que se mencione las características que tiene cada uno de ellos, se hará una elección para ver qué plan se adaptaría de la mejor manera al proyecto empresarial.

1.2.1 El plan de negocios lean o ágil

Este plan de negocios ágil es rápido, sencillo y más eficiente que un plan de negocios formal porque no incluye sumarios, descripciones o información del contexto que las personas implicadas en el proyecto las conocen.

Por un lado, incluye las metas y los plazos específicos y, por otro, los presupuestos asignados para lograrlos.

Para su elaboración este modelo de plan de negocio presenta cuatro elementos importantes que se corresponden con funciones de la gestión empresarial en general:

- Establecer la estrategia:
Se usan viñetas simples para definir el mercado objetivo, la oferta de negocio, la identidad del negocio y las metas a largo plazo.
- Establecer las tácticas:
Se definen las tácticas que se emplearán para poner en práctica la estrategia.
 - Las tácticas de marketing: éstas incluyen decisiones relacionadas con la fijación de precios, los canales, los sitios web, las redes sociales y otras tácticas de promoción y publicidad.

- Las tácticas de servicio o producto: en éstas se incluye los precios, la fecha de lanzamiento, la configuración, las nuevas versiones y el empaquetado o la entrega.
- Otras tácticas: en éstas se tendrá en cuenta los cursos de formación necesarios, los puestos para los que contratar empleados, etc.
- Concretar los detalles:
Se elabora un listado de supuestos, metas, medidas objetivas de rendimiento, responsabilidad de las tareas y cifras de las cuales se deberá hacer un seguimiento.
- Cifras esenciales:
Se realizan previsiones de ventas de la empresa, los presupuestos de gastos y el flujo de efectivo.

A medida que se revisa y se repasa el plan lean o ágil con frecuencia, la gestión del mismo se ira adaptando al negocio.

1.2.2 El plan de negocios estándar

Se trata de un documento impreso o en línea, su elaboración se da cuando la empresa tiene que presentar un plan de negocio a un banco, a un posible inversor o a un proveedor, aliado, socio o empleado.

Estos tipos de planes suelen presentar la siguiente estructura:

- Un resumen: en él se mencionan los puntos fundamentales del plan.
- El cuerpo del documento dividido en secciones o capítulos donde se describen:
 - La empresa.
 - El producto o servicio que se vende.
 - El mercado objetivo al que se dirige.
 - La estrategia e implantación de objetivos y metas.
 - El equipo gestor o promotor.
 - La previsión financiera: además de las ventas, deberán incluirse la declaración de beneficios y pérdidas, el balance general y las previsiones de flujo de efectivo.

- Y un análisis.
- Unos apartados finales: en este apartado deberán mostrarse las proyecciones mensuales para el primer año y las proyecciones anuales para el segundo y tercer año.

No existe un modelo específico para este tipo de planes, por lo que en algunos casos se suele incluir una tabla para los gastos de personal.

Además, dependiendo del uso que vayamos a realizar sobre el plan de negocios, podría ser necesario incluir algunas proyecciones adicionales:

- Para buscar una inversión exterior: en este caso se deberá incluir un análisis de una posible salida para los inversores y el uso que se prevé dar a los fondos invertidos.
- Para solicitar un préstamo bancario: en este caso, se podrían incluir las previsiones de cifras que interesan al banco. Por ejemplo: el coeficiente de endeudamiento, el coeficiente de liquidez inmediata o la tasa de liquidez actual.

Generalmente se trata de un documento no muy extenso, sobre todo hoy en día, y que tiene más probabilidad de sobrevivir en formato online que en papel.

1.2.3 El plan de negocios para una nueva empresa o startup

El plan de un startup es un lean *business*¹ plan que incorpora una proyección extra de posibles costes, pasos y objetivos.

- Los costes iniciales previstos en este tipo de planes son:
 - Gastos previos a su lanzamiento: en este tipo de gastos se encuentran los gastos legales, logotipo y gráficos, sitios web, cartelera y arreglos del negocio, etc.
 - Activos necesarios: se refleja el inventario inicial, vehículos, equipos, mobiliario de oficina y el dinero disponible que la empresa tiene en el banco en el momento de la puesta en marcha de la empresa.
- Los pasos de creación y lanzamiento.

¹La palabra **Business** es un vocablo de la lengua inglesa la cual tiene una cantidad de acepciones en el idioma español, siendo el más común la palabra “negocio”.

- Las metas.

Este tipo de plan es bueno para valorar si se trata de un negocio que realmente vale la pena y nos puede ayudar a decidir si debemos continuar o no con la idea.

Una vez que se decida seguir adelante con el proyecto con el plan startup, se podrá retomar el plan de negocios y realizar las modificaciones y adiciones que se crean oportunas. Por ello, a medida que el negocio va creciendo, se podrá añadir detalles y desarrollar secciones.

Antes de presentar el plan a terceras personas, conviene añadirle

- Un resumen.
- Una presentación de la compañía.
- Una descripción del equipo gestor.
- Descripciones del mercado, el plan de marketing y el plan de producto.
- Incluir un análisis preliminar de los costes, los precios y los posibles gastos en los que incurra la empresa.

En caso de que la empresa requiera la financiación inicial de inversores o bancos, el Plan deberá parecerse más a un Plan de Negocios Estándar que a un Plan de Negocios Ágil, incluyendo además un análisis de las estrategias de salida para los inversores e indicando el uso previsto de los fondos requeridos.

1.2.4 Plan de Negocios de una sola página (One-Page)

El Plan de Negocios *One Page*² es un documento de una sola página, en la cual solo se incluye lo más destacado:

- El mercado objetivo.
- La oferta de negocio.
- Las metas principales.
- Las previsiones esenciales de ventas.

²Una web **One Page** es un sitio web con una única página en la que aparece la información básica de la compañía en cuestión recogida en unas pocas líneas, pero sin ningún enlace interno.

Sirve para ofrecer una visión muy rápida de un negocio. El objetivo principal del Plan es clarificar las ideas del negocio, de forma que sus empleados, proveedores, accionistas, socios, banqueros y clientes, actuales y potenciales, entiendan el Plan.

Este Plan presenta cinco secciones, que responden a cinco preguntas fundamentales:

- **Visión:** exactamente ¿Qué se está tratando de construir?

En esta sección del Plan de Negocios no es el lugar para hacer un análisis, sino para describir en términos sencillos el tipo de negocio al que aspiramos.

- **Misión:** ¿Por qué los clientes comprarán los productos o servicios?

La misión comunica las aspiraciones y objetivos que se quieren obtener con el negocio. En este apartado se anuncia lo que la empresa tiene tanto para el cliente como para la propia empresa. La idea radica en que un negocio exitoso siempre creará un balance entre las necesidades de la empresa y las del cliente. Si no se logra dicho balance, no se podrá atraer ni conservar suficientes clientes como para mantener operativa a la empresa.

- **Objetivos:** ¿Cómo se medirá el éxito?

Mientras que la visión es un ideal y la misión un recordatorio, la sección de objetivos será donde se retome nuevamente el negocio. En este apartado se especifica el destino de los recursos con el fin de generar resultados significativos.

Normalmente, los planes cuentan con ocho o nueve objetivos:

- Uno sobre las ganancias.
- Uno sobre la rentabilidad.
- Dos o tres sobre el marketing.
- Cuatro o cinco sobre las operaciones (manufactura, personal, etc).

- **Estrategias:** ¿Cómo se construirá el negocio?

Para la realización de las estrategias es necesario un análisis DAFO. El DAFO es una herramienta de estudio de la situación de la empresa, institución, proyecto o persona, en la que se analiza tanto las características internas como las externas. Por un lado, las estrategias internas se centran en las fortalezas y debilidades de la empresa en términos de: eficiencia, rentabilidad, capacidades y cultura. Por otro lado, las estrategias

externas se ocupan de las oportunidades para hacer crecer a la empresa o de rechazar las amenazas que perjudican a la misma.

- Los planes: ¿Cuál es el trabajo que se necesita llevar a cabo?
Los planes son los puntos del proyecto que deben ser llevados a cabo. La sección de “planes” del plan a elaborar debe permitir jerarquizar aquellas tareas que realmente harán crecer a la empresa.

Características de un buen plan:

- Están orientados a la acción: Con límites de tiempo, responsables, etc.
- Corresponden directamente a un objetivo y a una estrategia de negocios.
- Están enfocados en actividades centrales del negocio y no en asuntos marginales que suenan muy bien pero que no añaden valor alguno.
- Reflejan con precisión el tiempo y los gastos necesarios.
- Imposibilidad de empezar hasta que no se posea todos los recursos para poder completar el proyecto.

1.2.5 Plan de viabilidad

Algunos expertos utilizan indistintamente plan de viabilidad y startup. Otros lo utilizan para referirse al paso que se debe dar cuando se tiene que validar una nueva tecnología, producto o mercado.

Un plan de viabilidad para la introducción de un producto en un nuevo mercado suele exigir captar rápidamente a sus consumidores y validar la idea con gente que estaría realmente dispuesta a pagar por él.

No incluye los temas que pueden hallarse en el plan de negocio estándar o en el modelo lean. Esto se debe a que el plan de viabilidad se suele centrar si un producto funcionará o no en un mercado ya existente, sin definir estrategias, tácticas o previsiones financieras.

Existen varios tipos de viabilidad, según los distintos factores que pueden limitar el éxito del proyecto. La principal viabilidad a conocer es la económica y la financiera, ya que nos dicen a última instancia si el proyecto se llevará a cabo, y si este será rentable y creará valor. La viabilidad económica y financiera está sujeta a otros tipos de viabilidad que también influyen sobre esta, como es el caso de la viabilidad técnica, viabilidad legal, viabilidad económica, viabilidad de gestión, viabilidad política y viabilidad ambiental.

Al tratarse de un Trabajo de Fin de Grado relacionado con la creación de una empresa, se hará mención y un análisis de la viabilidad económica, la cual nos indicará a través de estimaciones de gastos e ingresos, si la inversión a realizar en nuestra empresa será rentable o si se obtendrán beneficios. Esta viabilidad será la que nos interesa para descubrir si el proyecto que estamos realizando es rentable o no.

Este tipo de planes contiene:

- Plan de inversión.
- Plan de financiación.
- Previsión de ingresos y gastos.
- Balance y cuenta de resultados provisionales.
- Presupuesto de tesorería.

1.2.6 Plan interno

El plan de negocio interno se caracteriza porque son planes de negocio específicos para su uso a nivel interno y sus destinatarios serán siempre personas directamente involucradas con la empresa, por ello suelen ser más cortos que un plan de negocios estándar. Son idénticos al plan de negocios ágil, en el cual se reflejan las necesidades de los miembros de la empresa.

En este tipo de planes se estudia y se analizan los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa.

El objetivo de este plan será:

- Evaluar los recursos con los que cuenta la empresa para conocer su situación y las capacidades de la misma.
- Detectar fortalezas y debilidades: con este proceso se podrá diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y estrategias que posibiliten neutralizar o en su caso eliminar las debilidades.

Hay que distinguir dos casos en el análisis interno:

1. Análisis interno para una empresa en funcionamiento: en este caso se debe a que los directivos se pueden plantear realizar una reflexión estratégica.

2. Análisis interno para proyectos de nueva creación: en este caso, el análisis surge porque los emprendedores necesitan reflexionar sobre los elementos diferenciales de la empresa.

- **1. Análisis interno para empresas en funcionamiento:**

Una de las formas de realizar un análisis interno para las empresas en funcionamiento es la siguiente:

- Determinar la información que se quiere recabar de la empresa (factores comerciales, factores técnico / productivos, factores humanos y de gestión, factores financieros).
- Determinar las fuentes de información requerida, que pueden ser, por ejemplo (estados financieros, resultados de auditorías, informes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones, publicaciones internas, etc.
- Recolección de la información.
- Análisis de la información: en este apartado se realizará un análisis crítico teniendo en cuenta la situación de las empresas competidoras. El resultado del análisis se presenta mediante una lista de elementos fundamentales que deberán ser tomados en cuenta para el desarrollo del proyecto.

Con el resultado del análisis interno, la empresa podrá identificar tanto los puntos fuertes (fortalezas), como los débiles (debilidades). Por un lado, las fortalezas le permitirán tener un alto nivel de competitividad y por otro, las debilidades perjudicarán el logro de los objetivos marcados por la empresa.

- **2. Análisis interno para empresas de nueva creación:**

Para la realización de este tipo de análisis en empresas de nueva creación, es recomendable centrar el análisis interno sobre:

- El proyecto empresarial: en este apartado se tendrá en cuenta la innovación del proyecto y los elementos diferenciadores, productos o servicios planteados, tecnología desarrollada o utilizada, necesidades de capital, etc.
- Las capacidades de los promotores: las capacidades más importantes para un emprendedor serán:
 - Técnicas (conocimiento del sector, del producto o servicio, del proceso productivo, de la tecnología, capacidad comercial y formación).
 - De gestión (visión estratégica, capacidad de dirección, conocimientos

y experiencias en gestión, capacidades personales, por ejemplo, el entusiasmo y la perseverancia).

- Financieras (fondos propios, capacidad de crédito, reputación, contactos y vinculaciones).

En conclusión, la empresa o el equipo promotor debe evaluar y visualizar su situación, identificando fortalezas a mantener o reforzar y debilidades a mejorar o compensar.

1.2.7 Plan de operaciones o plan anual

El plan de operaciones es un documento en el cual los responsables de la empresa u organización establecen los objetivos oportunos que se desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Planificar los objetivos, nos permite asignar prioridades, centrarnos en los resultados y realizar un seguimiento del proceso.

Un plan operativo suele tener una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como *POA*³. En el POA se pone por escrito las estrategias que los directivos han ideado para cumplir con los objetivos y que supone las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Como se ha mencionado anteriormente, este plan permite un seguimiento de las acciones para juzgar su eficiencia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

Este tipo de planes son similares al plan ágil debido a que un plan de operaciones incluye:

- Las metas de implementaciones específicas.
- Las fechas de entrega del proyecto.
- Las responsabilidades de los miembros del equipo y los administradores.
- El flujo de efectivo: este elemento es muy importante, debido a que debemos tener fondos suficientes para alcanzar las metas propuestas y, para poder hacer un seguimiento de todo el proceso del proyecto.

³*POA* son las siglas que se refieren al plan operativo anual. Un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

En su contenido se especifica todo el funcionamiento interno del negocio y se describe detalladamente quién debe hacer qué y cuándo debe hacerlo.

1.2.8 Plan de crecimiento o de expansión

El plan de expansión es un documento que incluye un análisis de expansión potencial de la empresa, así como el diagnóstico de la factibilidad de esta expansión teniendo en cuenta las características propias de la empresa.

El objetivo primordial del plan de expansión es presentar una previsión de crecimiento en volumen de trabajo, crecimiento territorial nacional, internacional o en forma de negocio online. Por otro lado, los objetivos secundarios están encaminados hacia la obtención de una guía para realizar la expansión, para detectar posibles problemas en la puesta en marcha o en hacer una presentación de la empresa frente a inversores, nuevos distribuidores o socios de la empresa o entidades financieras.

Este documento es importante ya que sirve para prevenir posibles errores o desviaciones del negocio en el nuevo entorno del trabajo y, también, facilita el acceso a financiación, ya que es un documento que se puede presentar a la hora de solicitar un crédito o ayudas.

Este tipo de planes se elaboran a partir de un negocio que ya está en funcionamiento, pueden ser similares a un plan ágil o a un plan de negocio estándar, pero centrados en un área específica o subconjunto de la empresa. En este plan de negocio se tendrá en cuenta la situación de la empresa, sus aspectos característicos (productos, servicios, precios...) y la potencialidad de los mismos en un nuevo entorno.

Además, pueden ser internos o externos. Sus características variarán dependiendo de si se requiere la solicitud de préstamos o de nuevas inversiones. Por ejemplo:

- Si se requiere financiación interna: el plan de negocios sería similar a un plan de negocios ágil. En este caso, no es necesaria la inclusión de proyecciones financieras detalladas para la empresa en su conjunto, pero, si serían necesarias las previsiones detalladas de ventas y gastos de la nueva actividad o producto.
- Si se requiere financiación externa: el plan de negocio sería similar a un plan de negocio estándar, es decir, se deberá incluir una descripción completa de la empresa, el producto, el mercado y el equipo directivo.

Los aspectos importantes a incluir en el documento serán:

- Definición del modelo de negocio: en este apartado se deberán incluir el modelo de negocio y todos los aspectos funcionales de la misma (cómo está organizada, cuántos empleados tiene, qué tipos de productos y/o servicios ofrece, etc.).

También se debe incluir una presentación del trabajo diario de la empresa en el momento actual, es decir, cómo trabaja la empresa día a día.

- Presentación de las fortalezas de la empresa: se analiza todo aquello que ha hecho que la empresa sea rentable y que ofrezca una cierta estabilidad, en este apartado se pueden incluir varios puntos.

- Objetivos empresariales que ha conseguido la empresa desde sus inicios y éxitos generales de la misma.

- Un análisis de los productos o servicios que ha motivado el éxito de la empresa.

- Presentación de los directivos o responsables de cada uno de los departamentos o secciones, haciendo hincapié en su perfil, en su formación y en los logros que han conseguido dentro de la empresa.

- Investigación de mercado: en este apartado se realiza un estudio de las principales empresas de la competencia, el objetivo es poder identificar las diferencias de la propia empresa frente al resto.

También se puede incluir estudios hechos a sectores representativos del nuevo mercado, por ejemplo, mediante encuestas y grupos de opinión.

- Desarrollo de un plan de acción: en este apartado se analiza cada una de las herramientas de las que la empresa se valdrá para conseguir sus objetivos.

- Estrategia de marketing.

- Contratación de nuevo personal para los nuevos departamentos.

- Ampliación o modificación de las instalaciones de la empresa.

- Adquisición de maquinaria o herramientas nuevas.

- Plan de expansión: una memoria y una expansión.

El plan de expansión sirve como memoria y guía para tener una visión objetiva e integradora de todo lo que la empresa ha conseguido hasta la fecha.

Es un documento de presentación frente a posibles inversores, entidades bancarias o ante empresas con las que el negocio podría colaborar en el caso de que se produjera un crecimiento.

1.2.9 Plan estratégico

El plan estratégico es otro de los términos que normalmente la gente lo utiliza de forma diferente, dependiendo del contexto.

Por un lado, está el término plan estratégico que hace referencia a un plan interno de la empresa, mucho más detallado que un plan ágil, el cual se caracteriza por demostrar que es lo que hace bien la empresa, identificando los puntos fuertes y débiles de la misma. Y por otro lado nos encontramos con un análisis estratégico, el cual forma parte con un apartado específico de un plan de empresa.

El análisis estratégico es un proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

En este apartado hacemos mención a uno de los nueve planes de empresa que existen, que es el plan de negocio estratégico.

Este plan de negocio cuenta con las siguientes características:

- Es un plan interno, posee pocos detalles sobre aspectos específicos y previsiones financieros.
- En cuanto a la estrategia y tácticas, contiene más explicaciones que un plan ágil. Es necesario identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa para determinar su estrategia.
- Este tipo de planes suelen estar presentes especialmente en grandes empresas, en las que expertos equipos de gestión y costosos consultores desarrollan a grandes rasgos una estrategia de alto nivel. Mientras que, en empresas más pequeñas, las estrategias se desarrollan como parte del plan de negocio ágil o estándar.
- Debe tenerse en cuenta la ejecución de la estrategia (recursos y tiempo), debido a que cualquier estrategia es inútil si no se implementa de la mejor manera. Por ello, para la implementación de la estrategia, será fundamental asignar responsabilidades y al mismo tiempo elaborar un calendario que se pueda seguir rigurosamente.

1.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE EMPRESA

Los planes de empresa tienen como finalidad demostrar la viabilidad económica y financiera de un proyecto. Estos planes normalmente sirven para justificar ante los financistas, inversionistas y promotores del proyecto, la conveniencia de llevar a cabo el proyecto de inversión.

A continuación se hace referencia a los cinco objetivos importantes a tener en cuenta a la hora de crear un plan de empresa:

1. Definir la idea de negocio:

En primer lugar el emprendedor, promotor o empresario trasladará su idea de negocio a un documento (llamado plan) en el que tendrá que ir describiendo paso a paso todas las etapas que considere necesarias para concretar su idea y poder convertirla en un proyecto empresarial, para ello se deberá realizar con antelación un profundo estudio de mercado, segmentación, posicionamiento, así como las estrategias que sean necesarias a desarrollar en cada una de las etapas y los recursos necesarios para poder alcanzar los objetivos propuestos en el plan.

2. Seguimiento:

El segundo de los objetivos a tener en cuenta en el plan de empresa será el control de la evolución de la empresa. Es decir, el seguimiento sirve de gran ayuda para comparar la marcha real de la empresa con la estimada en el plan, en el cual se puede observar las desviaciones producidas y las necesidades de realizar ajustes si los hubiere, cambios, o adaptaciones al modelo inicial.

Es importante que el plan de empresa no sea estático sino dinámico para que pueda adaptarse a un entorno cambiante, debido a que posiblemente se tenga que hacer correcciones sobre la idea inicial.

3. Instrumento para la gestión:

El tercer objetivo, como consecuencia de lo anterior, servirá para obtener suficiente información para poder efectuar la gestión diaria de la empresa y la posibilidad de realizar los presupuestos correspondientes.

4. Presentación a inversores:

El cuarto objetivo servirá como una carta de presentación del proyecto ante terceras personas, organismos públicos e instituciones financieras, es de-

cir, puede ser de gran ayuda para solicitar un soporte financiero, contactar con proveedores y buscar nuevos socios.

La presentación empresarial a cualquier organismo, entidad o persona con la que se tenga relación es importante a la hora de negociar posibles créditos, por lo que se deberá demostrar el rigor y la profesionalidad de los emprendedores.

5. Viabilidad económica del proyecto:

El quinto objetivo servirá para conocer la viabilidad económico - financiera de la empresa, que se realizará antes de la puesta en marcha de la misma.

El estudio de la viabilidad conlleva el estudio que el empresario realice sobre la cuenta de tesorería, la cuenta de resultados provisional y el balance provisional. Al realizar el estudio, los resultados deberán ser positivos y suficientes en consonancia con la inversión que se haya realizado y con la esperanza de que los inversores esté por encima del interés del mercado, así como la de generar liquidez suficiente para que no peligre la continuidad de la empresa.

Al finalizar el proyecto y si se cumplen los objetivos plasmados en el plan económico - financiero se podrá determinar si el proyecto se puede llevar a cabo o no.

Por lo tanto, se puede llegar a la conclusión de que el plan de empresa tiene un punto de vista de plan estratégico, de fijación de objetivos y de acciones para conseguirlos, así como una herramienta de viabilidad de un negocio y como carta de presentación frente a posibles socios, administraciones públicas y posibles clientes o financiadores.

1.4 EL EMPRENDIMIENTO Y EL EMPRENDIMIENTO EN SORIA

La importancia de hablar en este apartado del emprendimiento surge a la hora de haber realizado el plan de empresa con ayuda de la guía práctica para emprendedores ofertada por la Federación de Organizaciones Empresariales Sorianas (FOES).

Cuando se tiene en mente una idea de negocio y se quiere llevar cabo, de alguna manera podemos hablar de una visión emprendedora, por ello, este capítulo se concluye dedicando unas líneas a dicho tema, por un lado, haciendo referencia a la evolución del concepto y, por otro lado, haciendo referencia al emprendimiento que se ha reflejado en los últimos años en la Provincia de Soria con la creación de distintas empresas gracias al apoyo aportado por parte de las

distintas organizaciones que brindan el servicio de ayuda al emprendedor.

¿Qué es emprender?

No existe una definición consensuada de lo que es emprender.

Fue definido por primera vez por el economista anglo - francés Richard Cantillon como: “La persona que paga un cierto precio para revender un producto a un precio incierto, por ende, tomando decisiones acerca de la obtención y el uso de recursos, y admitiendo consecuentemente el riesgo en el emprendimiento”. Entre las abundantes propuestas, a continuación, se recogen algunas de las definiciones que mejor explican cada uno de los aspectos asociados a la iniciativa emprendedora.

En 1803 Jean - Baptiste Say define al emprendedor como: “Un agente económico que une todos los medios de producción, la tierra de uno, el trabajo de otro y el capital de un tercero y produce un producto”. Mediante la venta de un producto en el mercado, paga la renta de la tierra, el salario de sus empleados, intereses en el capital y su provecho es el remanente. Intercambia recursos económicos desde un área de baja productividad hacia un área de alta productividad y alto rendimiento.

Según Frank Knight en 1921 “Los emprendedores intentan predecir y actuar sobre el cambio en los mercados. El emprendedor carga con la incertidumbre de la dinámica del mercado”.

En 1934 Joseph Alois Schumpeter define al emprendedor como: “Un innovador que implementa el cambio en los mercados a través de la realización de nuevas combinaciones que pueden tomar varias formas: la introducción de un nuevo bien o de una nueva calidad del mismo; la apertura de un nuevo mercado; la conquista de una nueva fuente de abastecimiento de nuevos materiales o de sus partes; la creación de una nueva organización; o la reorganización de una ya existente”.

En 1973 según Israel Kirzner “El emprendedor es aquel que tienen habilidades para aprovecharse de las imperfecciones del mercado, reconociendo las oportunidades y tomando acciones para aprovecharlas”.

En 1985 William Gartner define al emprendedor como: “Aquel que crea empresas”.

Según Shane y Venkataraman en el 2000 “La iniciativa emprendedora incluye el estudio de las fuentes de oportunidades, los procesos de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades, y las personas que las descubren, evalúan y explotan. La iniciativa emprendedora no requiere, pero puede incluir, la creación de nuevas organizaciones”.

En 2003 la Comisión de las Comunidades Europeas define la iniciativa emprendedora como: “La actitud y el proceso para crear y desarrollar una actividad económica, combinando la toma de riesgos, la creatividad y la innovación con una gestión sólida, en una organización nueva o en una ya existente. La iniciativa emprendedora es, sobre todo, una forma de pensar o una mentalidad. Incluye la motivación y la capacidad del individuo, bien sea de forma independiente o dentro de una organización, para identificar una oportunidad y luchar por ella y así producir nuevo valor o éxito económico”.

En la Ciudad de Soria existen servicios de apoyo para emprendedores, estos servicios prestan su ayuda a las personas que tengan en mente una idea de negocio, con la realización de un plan de viabilidad de la idea. Entre los servicios de apoyo a emprendedores a destacar en la ciudad de Soria se encuentran los siguientes: (FOES, El Semillero de Empresas de la mano de la Cámara de Comercio, El Hueco)

- FOES

IMAGEN 1.1: LOGOTIPO FOES



Fuente: FOES.

La Federación de Organizaciones Empresariales Sorianas (FOES), nace el 9 de junio de 1978 como una organización libre e independiente que agrupa a las empresas sorianas para la coordinación, representación, gestión, defensa y fomento de sus intereses económicos y profesionales. FOES es una organización privada, cuya base radica en el acuerdo público entre empresarios y empresas que formalmente se unen para promover el logro de condiciones favorables para el conjunto empresarial.

Cuando fue creada, FOES integraba a tres asociaciones y a noventa y seis empresas. Actualmente son cuarenta las asociaciones empresariales que la conforman, integra casi el 65% de las empresas sorianas y abarca la práctica totalidad de los sectores económicos provinciales.

FOES, como única organización empresarial representativa del empresario soriano, esta integrada en la Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León (CECALE), en la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), y en la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEYME).

Dentro de los servicios que ofrece FOES, se encuentra el apartado refe-

rido a Emprendedores y a la Creacion de Empresas. Este apartado hace referencia al apoyo que brinda la entidad a las personas que tienen una idea de negocio y quieren llevarla a cabo.

- La Cámara de Comercio (El Semillero de empresas):

IMAGEN 1.2: LOGOTIPO CÁMARA DE COMERCIO



Fuente: Cámara de Comercio Soria

IMAGEN 1.3: LOGOTIPO EL SEMILLERO DE EMPRESAS



Fuente: El semillero de empresas

El semillero de empresas es un servicio pensado para atender aquellos emprendedores que, teniendo una idea de negocio, necesitan apoyo y asesoramiento para madurarla y concretarla en la práctica a través de los siguientes servicios:

- Asesoramiento y seguimiento del proyecto empresarial.
- Formación en áreas de gestión empresarial.
- Posibilidad de creación de sinergias y/o colaboraciones entre emprendedores, participando en la "Red de Emprendedores del Semillero de Proyectos".
- Espacio de trabajo para ser utilizado por el emprendedor en el desarrollo de su plan de empresa.

Desde la puesta en marcha del Semillero se han asesorado en sus instalaciones del Centro Cívico Bécquer a un total de 388 emprendedores que han creado 69 empresas, generando más de 100 puestos de trabajo.

En 2017 se constituyeron 12 nuevos negocios, donde se mantiene el perfil emprendedor que elige proyectos vinculados al sector servicios y con una media de edad entre 30 y 45 años. También, más de un centenar de usuarios han tomado parte en las distintas acciones formativas ya que además de la tutela y el acompañamiento en la creación del negocio, desde el semillero se trabaja en fomentar las sinergias y crear una red de empresas que puedan colaborar entre si además de ofrecer herramientas para seguir creciendo con distintos talleres y encuentros.

Además de las 12 empresas ya constituidas, el semillero cuenta con otras 5 a la espera.

- El Hueco

IMAGEN 1.4: LOGOTIPO EL HUECO



Fuente: El Hueco

El Hueco es un ecosistema para el fomento del emprendimiento, la puesta en marcha y el desarrollo de iniciativas empresariales. Su objetivo es crear las condiciones óptimas para aquellos que tienen una idea y luchan para ponerla en marcha.

Los servicios que presta este ecosistema son los siguientes:

- Crea espacios de *Coworking*⁴ para favorecer el talento emprendedor.
- Difunde una cultura que cultiva los valores y la vocación emprendedora.
- Informa, forma y asesora al emprendedor en la puesta en marcha de su negocio.
- Facilita el acceso a financiación a los emprendedores.
- Favorece las alianzas público/privadas.

El Hueco nació en Soria en 2012 como un proyecto de fomento del emprendimiento en la provincia promovido por la ONG española *Civis Mundi*⁵, que no tiene ánimo de lucro. Por ello, se apoya especialmente a los em-

⁴**Coworking** es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores, y pymes de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente

⁵**Civis Mundi** es una Organización No Gubernamental para el Desarrollo (ONGD) fundada en 1987 en Soria, España. En la actualidad, Cives Mundi desarrolla sus proyectos de cooperación en América Latina, el Caribe, el Magreb, el África Subsahariana y Asia.

prendimientos sociales. Es decir, los que piensan menos en el beneficio personal y más en el de la sociedad. Su apoyo va dirigido especialmente a emprendedores sociales que quieran poner en marcha sus emprendimientos tanto en España como en América Latina.

En los seis años de vida que lleva desde su creación ha promovido la creación de más de 30 empresas y un total de 70 coworkers, reforzando la viabilidad de proyectos de economía social, y facilitando alianzas y contactos.

Por otro lado, dentro de las actividades que realiza el Hueco, está el concurso llamado El Hueco Starter, el cual premia a las dos mejores ideas realizada por emprendedores, tanto al mejor emprendimiento social, como al mejor emprendimiento para Soria. El primero auspiciado por el banco BBVA y el segundo por la Caja Rural de Soria.

- Otras entidades que promueve el emprendimiento en Soria son:
 - Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo

IMAGEN 1.5: LOGOTIPO CET



Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo

La Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo (CET) de la Universidad de Valladolid Campus Universitario “Duques de Soria”, promueven el emprendimiento mediante las charlas y mesas redondas que se organizan todos los años con la participación de ex alumnos, directores de bancos, profesores y entidades de apoyo al emprendimiento como es el caso del Semillero de Empresas.

En estas charlas, los alumnos cuentan sus experiencias y los motivos que los han llevado a emprender, a poner en marcha un negocio a partir de una idea.

- Junta de Castilla y León

IMAGEN 1.5: LOGOTIPO JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN



Fuente: Junta de Castilla y León

La Junta de Castilla y León que participa junto a otras entidades castellanas y leonesas y portuguesas en el proyecto Competic, que tiene como objetivo apoyar el emprendimiento y la competitividad de las empresas del medio rural aprovechando las oportunidades que ofrecen las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). La iniciativa cuenta con un presupuesto de 1,35 millones de euros para el periodo 2017-2019.

Competic está liderado por la Consejería de Economía y Hacienda, a través de la Dirección General de Industria y Competitividad. El proyecto pretende proporcionar a las microempresas, autónomos y emprendedores los conocimientos necesarios para aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías y de la economía digital para incrementar su competitividad y para promover nuevos modelos de negocio en las zonas rurales.

CAPÍTULO 2

PLAN DE EMPRESA ANÁLISIS DEL ENTORNO

El plan de empresa que se va a seguir para el trabajo de fin de grado es el plan de empresa para un nuevo negocio o startup, pero como se necesitará financiación inicial de entidades bancarias, el plan deberá parecerse a un plan de negocios estándar. Aunque como se ha mencionado anteriormente, no existe un guion específico para este tipo de planes.

A continuación, se realizará un estudio de todas las variables que pueden afectar a la viabilidad técnica, económica o financiera.

2.1 ESTUDIO DEL MERCADO

2.1.1 Situación y evolución del mercado

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 estas enseñanzas artísticas, el desarrollo del diseño como profesión y el aumento de la calidad de este. Todo esto ha ayudado a que se convierta en un sector clave para el desarrollo de la cultura y la economía en nuestro país.

Como podemos observar en los gráficos 2.1 y 2.2, en la Comunidad de Castilla y León se han producido grandes cambios en relación con los alumnos admitidos entre el año 2013 y 2017 en el Grado de Diseño.

Por un lado, los resultados muestran datos positivos en tres de las cuatro provincias. En la Provincia de Soria (Diseño Gráfico) se ha producido un incremento del número de estudiantes, pasando de los 15 admitidos en 2013 a 23 admitidos en 2017, lo que provoca una diferencia positiva de 8 alumnos. En las provincias de Segovia (Diseño de Producto) y Burgos (Diseño de Moda), la diferencia es mínima pero positiva, pasando de los 8 admitidos de 2013 a los 9 en 2017 y de los 21 admitidos en 2013 a los 24 admitidos en 2017, provocando un incremento de 1 y de 3 respectivamente.

Por otro lado, el dato negativo lo encontramos en la provincia de Zamora (Diseño de Interiores), pasando de registrar 20 alumnos admitidos en 2013 a 9 alumnos admitidos en 2017.

GRÁFICO 2.1.
NÚMERO DE ADMITIDOS
EN DISEÑO EN 2013



GRÁFICO 2.2.
NÚMERO DE ADMITIDOS
EN DISEÑO GRÁFICO EN 2017



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la Consejería de Educación de la Junta de CyL.

En 2014 la Escuela de Arte y Superior de Diseño de Soria presentó un gran crecimiento en relación con los alumnos admitidos en el centro, ya que pasó de tener 123 alumnos en el año académico 2008-2009 a 186 alumnos en el año académico 2013-2014, lo que viene a ser un incremento del 51,22%.

A partir del 2010 hasta 2018, en relación a los estudios de Diseño gráfico, han pasado por la Escuela de Arte y Superior de Diseño de la ciudad de Soria 173 alumnos según la información obtenida en la secretaría de la misma.

Actualmente la escuela cuenta con 82 alumnos de diseño gráfico distribuidos en cuatro cursos lectivos (1º, 2º, 3º y 4º de grado), y un total de 175 alumnos matriculados en el centro divididos en distintas especialidades.

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

Entre 2008-2013 y 2014 hasta la actualidad, se ha producido un importante cambio económico empresarial tanto a nivel nacional como internacional, en el primer período de 2008 a 2013 se materializó en una crisis financiera que supuso entre otras cosas la reducción de liquidez en el mercado, la desconfianza en los inversores, y la caída en picado del consumo.

En el segundo período de 2014 hasta la actualidad se ha pasado de dicha crisis financiera a un crecimiento tanto de la economía nacional como internacional. Este auge proviene principalmente del crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB), del descenso del número de desempleados, a la mejora de las condiciones de financiación y a la depreciación del euro.

A partir del 2015 la economía española consolidó el proceso de recuperación iniciado en 2014, registrando el PIB real una trayectoria expansiva.

2.1.2. Análisis del sector externo

En este análisis se va a averiguar el impacto que tendrán determinados factores de nuestro entorno general en el sector en el que nos encontramos, y para ello, se utilizará el análisis PESTEL, en el que se tendrá en cuenta los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Para que no sea un análisis muy extenso, se hará mención a la evolución que se ha producido en el sector exterior de España y a las cifras relacionadas al mundo de las artes gráficas, dando gran importancia al sector del diseño gráfico y citando mínimos datos del sector de la fotografía.

La empresa va a estar presente en redes sociales y tendrá su propia página web, es por eso que este plan no se centrará únicamente en el mercado que abarque la ciudad de Soria y alrededores, sino que no se descartará la posibilidad de realizar trabajos a nivel nacional.

Por este motivo, el análisis del mercado que se va a realizar ira enfocado tanto a la provincia de Soria como a nivel nacional.

2.1.2.1 Factores políticos

No existen factores políticos que afecten directamente al sector del diseño en España, pero las políticas llevadas a cabo por el Gobierno afectan a la economía en su conjunto y por tanto este sector se ve indirectamente perjudicado.

En esta época de auge económico que se encuentra el país se han producido muchos cambios políticos para paliar la crisis financiera producida en los años anteriores.

Para combatir la crisis financiera el Gobierno ha reaccionado con diferentes reformas y medidas que han permitido que la economía española recupere la confianza de los mercados internacionales y gane en eficiencia, flexibilidad y capacidad de competir.

Las medidas adoptadas que afectan a la creación del negocio son las siguientes:

- Consolidación fiscal en todos los niveles administrativos con la exención y reducción de diferentes tipos impositivos (el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas o el Impuesto sobre Sociedades), lo cual, afecta a la

empresa directamente a la hora de tributar como autónomo, e indirectamente por el aumento del consumo que esta medida conlleva.

Para el 2015 se establecieron cinco tramos de renta:

- de 0 euros a 12.450 euros se aplicará un gravamen del 20%;
- de 12.450 euros a 20.200 un 25%;
- de 20.200 a 35.200 euros el tipo será del 31%;
- de 35.200 a 60.000 euros será del 39%;
- Y los ingresos que se encuentren por encima de los 60.000 euros tributarán a un tipo del 47%.

En 2016 bajan todos los tramos: 19%, 24%, 30%, 37% y 45% respecto a las cantidades comentadas anteriormente, dichas cantidades se mantendrán hasta 2017.

Para el 2018 se establece como novedad las rentas inferiores a 14.000 euros, ya que estarán exentas de pagar en la declaración de la renta y las que no lleguen a 17.500 euros verán cómo los impuestos que pagan en el IRPF disminuyen notablemente.

- Respaldo de la iniciativa emprendedora y del desarrollo empresarial: Las reformas de los últimos años han creado un clima de negocios favorecedor de inversión. El gobierno considera fundamental seguir mejorando las condiciones que favorecen la inversión empresarial y proseguir con el apoyo a emprendedores. Por ello, junto a medidas de carácter horizontal como la implementación plena de la *Ley de Garantía de la Unidad de Mercado (LGUM)*⁶, se aprobó una reforma del régimen de los trabajadores autónomos, la eliminación de umbrales empresariales para fomentar el crecimiento empresarial, una reforma de la administración concursal y distintas medidas para facilitar el acceso a financiación y la internacionalización de las empresas.

⁶*Ley 20/2013, de 9 de diciembre, de garantía de la unidad de mercado permite interponer reclamaciones e informar sobre obstáculos y barreras a la unidad de mercado por actuaciones de las Administraciones públicas.*

La ley establece principios y normas básicas que garantizan la unidad de mercado, a través de una mejora de la regulación, para crear el entorno más favorable a la competencia y a la inversión.

Entre las reformas a la iniciativa emprendedora destaca la aprobación de las siguientes leyes:

- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.
- Real Decreto-Ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo.
- Ley 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social.
- Ley 6/2017, de 24 de octubre, de Reformas Urgentes del Trabajador Autónomo, por la que se tomaron distintas medidas como: La ampliación de la tarifa plana de cincuenta euros, la deducción de suministros y dietas, se flexibiliza la cotización en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA), etc....
 - Por otro lado, se ha ejecutado un Plan de Pago a Proveedores de las Administraciones Públicas, que son en su gran mayoría pequeñas y medianas empresas y autónomos. Mediante este plan se pretende un doble objetivo:
 - Saldar las deudas comerciales de las administraciones locales y autonómicas y devolver credibilidad a las mismas, contribuyendo al control de su déficit.
 - Estimular la actividad económica y la creación o el mantenimiento de empleo. Este plan ha supuesto una inyección de liquidez en la economía productiva del orden de 30.000 millones de euros.
 - Se amplían las líneas de crédito del Instituto de Crédito Oficial para el desarrollo de proyectos empresariales de pequeñas y medianas empresas y autónomos.

En cuanto a la estabilidad política, se puede decir que la empresa se encontraría en una situación equilibrada, se ha pasado de un periodo de continuos cambios, adaptaciones e incertidumbre durante la crisis y posteriormente debido a la carencia de un partido político que se haya mantenido fijo tras las elecciones del 2015 hasta las elecciones del 2016.

Por ello, este factor del entorno debe contar con un minucioso y constante seguimiento para conocer los cambios que surjan e intentar adaptarse rápidamente.

2.1.2.2 Factores económicos

La situación económica actual que vive España supone un factor clave para la evolución de las empresas. Tras haber pasado una etapa de crisis económica mundial, que afectó de manera trascendental a España y supuso consecuencias en el mercado, modificando el panorama económico del país, se ha pasado a una etapa económica más equilibrada.

En España, la crisis provocó un deterioro de los principales indicadores macroeconómicos: alto endeudamiento privado favorecido por tipos de interés reales negativos; abultada y creciente deuda externa; pérdida de competitividad y elevado déficit público. En aquel tiempo, 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 así el número de desempleados. Actualmente, la economía española encadena casi cuatro años de crecimiento, con una mejora de la aportación de la demanda nacional y un incremento en la tasa de empleo.

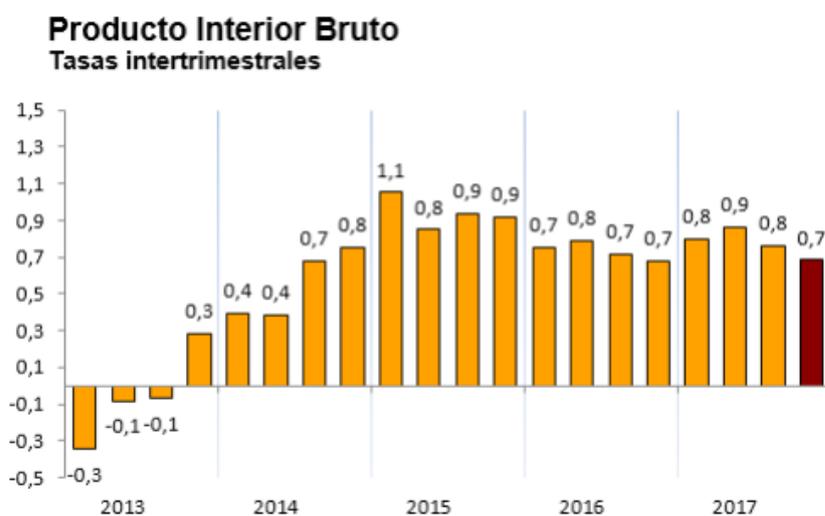
En este apartado se valorará las variables económicas que afectan a la creación de Chichín Creative.

2.1.2.2.1 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, normalmente de un año. supone una referencia al crecimiento del país y como unidad de medida del bienestar de la sociedad.

La economía española ha aumentado un 0,9% el PIB en el segundo trimestre y el 3,1% en los últimos doce meses, según los datos de la Contabilidad Nacional publicados por el INE. El dato supone una aceleración de una décima, tanto en tasa anual como trimestral, lo que mantiene un diferencial de crecimiento favorable a España en relación con la media de la zona euro.

GRÁFICO 2.3 PRODUCTO INTERIOR BRUTO, TASAS INTERTRIMESTRALES

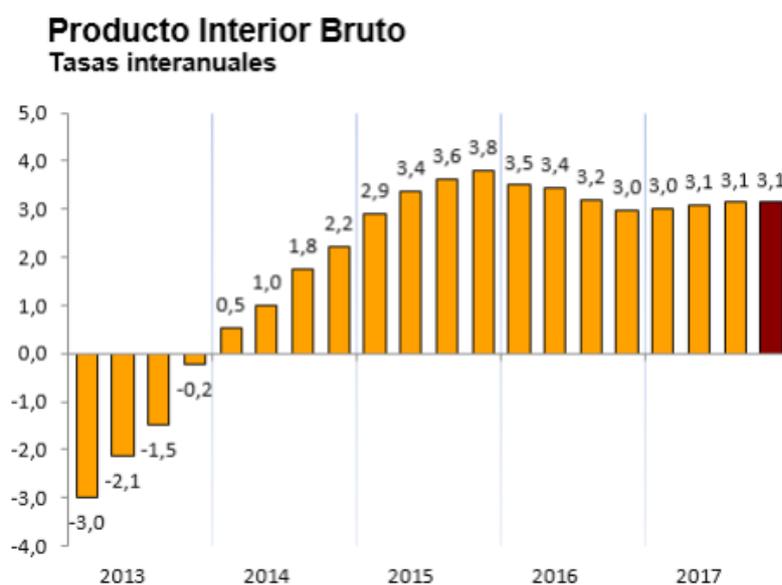


Fuente: INE, 2017

Como podemos observar en el Gráfico 2.3, el PIB registra una variación del 0,7% en el cuarto trimestre del 2017 respecto al trimestre anterior. Esta tasa es una décima inferior a la registrada en el trimestre anterior.

Si hablamos en términos de tasas interanuales, Gráfico 2.4, la variación del PIB en el cuarto trimestre de 2017 respecto al mismo trimestre del año anterior se sitúa en el 3,1%, tasa similar a la registrada en el tercer trimestre del año.

GRÁFICO 2.4. PRODUCTO INTERIOR BRUTO, TASAS INTERANUALES



Fuente: INE, 2017

Respecto a los datos anteriores del PIB en España, según el sector de las Artes Gráficas, se ha experimentado un fuerte cambio en los últimos años, pasando de la desaparición de operaciones de tamaño reducido y una reducción muy importante de la producción, motivada por la reducción de la inversión publicitaria y la actividad editorial, a un repunte en el bienio de 2015-2016, debido al incremento de ventas de catálogos e impresos publicitarios que se beneficiaron del alza de la inversión en publicidad en España.

Por otro lado, el ascenso de la producción editorial incidió positivamente en el segmento de la impresión de libros, mientras que la creciente penetración de formatos digitales afectó a la impresión de diarios y revistas.

Los estudios presentados por el Informe Sectorial de las Artes Gráficas del 2017 nos presentan el crecimiento en el bienio 2015-2016, situándose en unos 3.245 millones de euros (+3%), que lo podemos observar en los Gráficos 2.5 y 2.6.

GRÁFICO 2.5. EVOLUCIÓN DE LAS ARTES GRÁFICAS EN MILLONES DE EUROS.

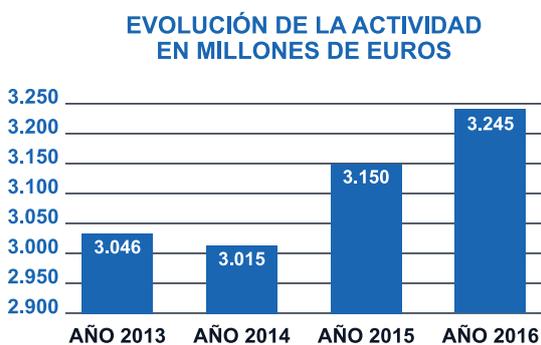
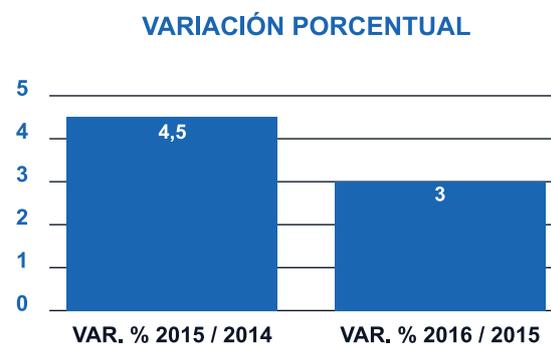


GRÁFICO 2.6. VARIACIÓN PORCENTUAL DE LAS ARTES GRÁFICAS.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Informe Sectorial de las Artes Gráficas 2017.

En estos gráficos podemos observar la evolución de la actividad en millones de euros, se ha pasado de facturar 3.046 millones de euros en 2013 a 3.245 en 2016, por lo que en 2016 se experimentó una moderada mejora en relación a la rentabilidad en el sector, en un contexto de aumento del volumen de negocio, menos sensibilidad de los clientes al precio y buen comportamiento de los costes.

La contribución de la publicidad al PIB se sitúa en torno al 1,2%, ocupando esta actividad que emplea a 112.427 profesionales (57,1% mujeres y 42,8% varones) el segundo lugar en importancia en el sector servicios (20,35%), solo por detrás de los servicios técnicos de arquitectura en ingeniería (26,73%). En total, 32.238 empresas se dedican de modo exclusivo a la publicidad.

El crecimiento de PIB que se ha producido en los últimos años se debe en gran parte a la mejora de la aportación de la demanda nacional, al mantenimiento por quinto trimestre consecutivo de la contribución del sector exterior y al crecimiento de la tasa anual de empleo.

En cuanto a la demanda nacional, analizando el crecimiento interanual del PIB español en el tercer trimestre de 2017 desde la óptica del gasto, se observa en el gráfico 2.7 una contribución mayor (2,7 puntos frente a 2,3 en el segundo trimestre) y una aportación menor a la demanda externa (0,4 puntos, frente a 0,8).

GRÁFICO 2.7. DEMANDA NACIONAL EXTERIOR



Fuente: INE, 2017

TABLA 2.1. TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL

Demanda. Volumen encadenado referencia 2010. Tasas de variación interanual

	2016				2017		
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III
PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado	3,5	3,4	3,2	3,0	3,0	3,1	3,1
Gasto en consumo final	2,8	2,7	2,3	2,1	1,9	2,1	2,0
- Gasto en consumo final de los hogares	3,2	3,2	2,7	2,7	2,3	2,4	2,4
- Gasto en consumo final de las ISFLSH	8,3	7,1	7,4	6,7	3,3	3,6	2,7
- Gasto en consumo final de las AAPP	1,6	0,9	0,8	0,0	0,7	1,1	1,0
Formación bruta de capital fijo	4,3	3,6	2,7	2,7	4,8	3,8	5,4
- Activos fijos materiales	4,4	3,6	2,9	2,8	5,0	3,9	5,4
• Construcción	2,2	2,3	2,1	3,1	4,1	4,0	4,9
• Bienes de equipo y activos cultivados	7,6	5,5	4,1	2,5	6,3	3,8	6,1
◦ Bienes de equipo	7,7	5,7	4,3	2,6	6,5	3,9	6,3
- Productos de la propiedad intelectual	3,8	3,4	1,6	2,1	3,7	3,2	5,5
Variación de existencias y adquisiciones menos cesiones de objetos valiosos (*)	0,1	0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	0,1
Demanda nacional (*)	3,1	2,9	2,2	2,0	2,4	2,3	2,7
Exportaciones de bienes y servicios	4,5	6,2	3,8	4,5	6,5	4,4	4,9
Importaciones de bienes y servicios	3,6	4,8	0,8	1,6	4,9	2,3	4,0

(*) Aportación al crecimiento del PIB a precios de mercado

Fuente: INE, 2017

Los componentes de la demanda nacional en términos interanuales favorecen al crecimiento siendo todos ellos positivos. La inversión en general y sobre todo la inversión en el sector de la construcción y la inversión en bienes de equipo son los componentes que más han propiciado el avance en nuestra economía, pasando del 4,0% al 4,9% y del 3,9% al 6,3% respectivamente en el tercer trimestre del 2017.

En relación a los componentes de la demanda exterior, podemos observar un crecimiento de las exportaciones de bienes y servicios en cinco décimas, pasando del 4,4% al 4,9%. En el caso de las importaciones de bienes y servicios observamos un aumento de 1,7 puntos, pasando del 2,3% al 4,0%.

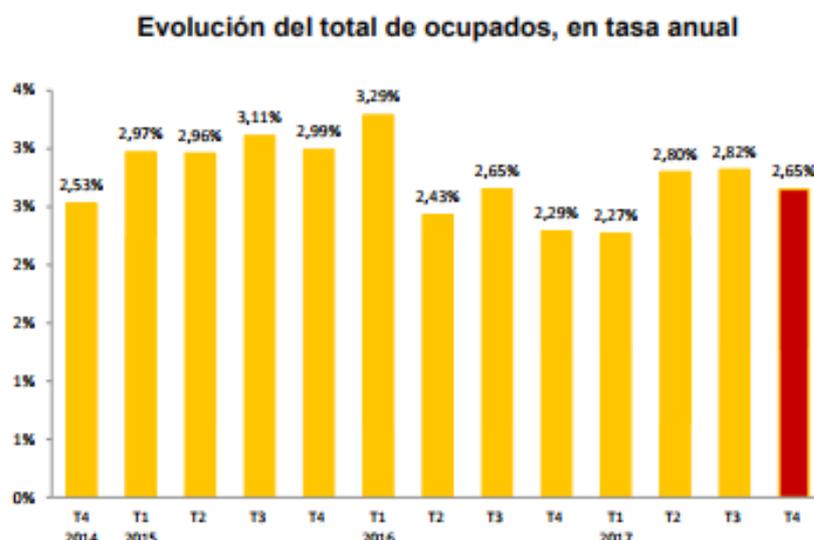
En el sector de las Artes Gráficas según el Informe sectorial de Artes Gráficas del 2017, se produjo un superávit comercial que se vio ampliado hasta 245 millones de euros, tanto por las exportaciones, que se incrementaron en 4,2%, situándose en 691 millones, como por las importaciones, que se redujeron un 2%.

Las previsiones para el ejercicio 2018 son la de un incremento adicional de la facturación, en un contexto de evolución positiva de la economía española y del conjunto de la Unión Europea.

En relación al empleo, según el gráfico 2.8 de la *Encuesta de Población Activa (EPA)*⁷ del cuarto trimestre del 2017, el número de ocupados disminuye en 50.900 personas y se sitúa en 18.998.400, lo que ocasiona una reducción de la tasa de variación del último trimestre en un 0,17%. En referencia a la tasa anual, el empleo ha crecido en 490.300 personas en los últimos 12 meses, presentando una tasa anual de 2,65%.

⁷*EPA es una investigación continua y de periodicidad trimestral dirigida a las familias que viene realizándose desde 1964. Su finalidad principal es obtener datos de la población en relación con el mercado de trabajo: ocupados, activos, parados e inactivos.*

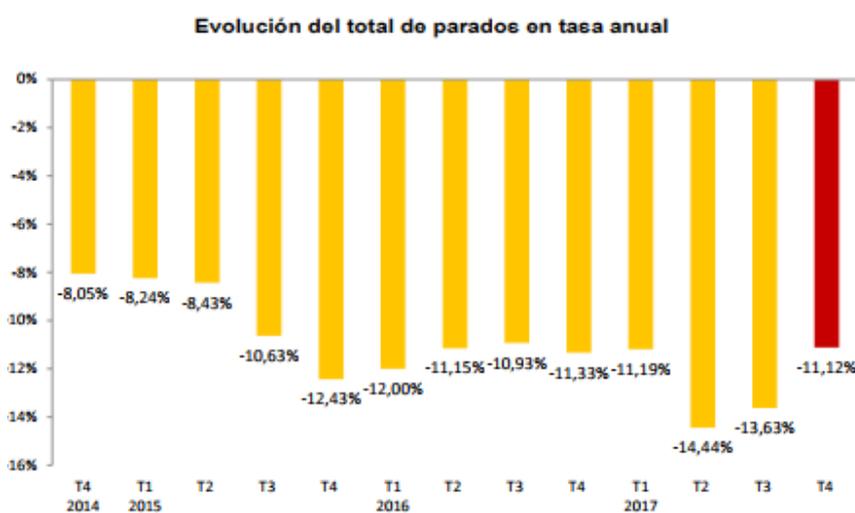
GRÁFICO 2.8. EVOLUCIÓN DE LA TASA ANUAL DE OCUPADOS



Fuente: INE, 2017

El incremento del empleo que ha surgido en el último año se centra en los siguientes sectores: En el sector Servicios con 289.700 ocupados más que el año anterior, en la Industria 132.200, en la construcción 64.300 y en la Agricultura 4.000.

GRÁFICO 2.9. EVOLUCIÓN DE LA TASA ANUAL DE PARADOS.



Fuente: INE, 2017

El gráfico 2.9 representa la evolución del paro en variación anual, en el cual se puede observar que tiene un signo negativo de -11,12%, esto quiere decir que la cifra total de desempleados se ha visto reducido en 471.100 personas en un año, con descenso de 274.400 en los hombres y de 196.700 en las mujeres.

Por edad, la reducción anual del desempleo se produce en todos los grupos a partir de 20 años. El mayor descenso se da en el de 25-54 años (374.100 parados menos). Este dato resulta positivo a favor de la creación de nuestra empresa, debido a que entraríamos en el grupo de personas que obtienen un empleo con edades comprendidas entre los 25 y 54 años, ya que los integrantes de nuestra empresa cuentan con una edad de 26,27 y 31 años. Así mismo, otro dato positivo es que en los últimos 12 meses el desempleo ha descendido en el sector de Servicios, ya que se han registrado 64.200 parados menos.

Con relación al sector de la fotografía, hay que resaltar que se ha producido un descenso en las ventas de las cámaras fotográficas. En 2016 se produjo un descenso del 35% en los envíos de cámaras por parte de los grandes fabricantes. En 2015, la causa principal se debe al rápido desarrollo de los equipos fotográficos que se montan en los teléfonos inteligentes actuales, ya que este hecho hace que la cuota de mercado de las cámaras tradicionales (Réflex, compactas o sin espejos) vivan una crisis que afecta a las marcas más clásicas como Nikon, Canon u Olympus.

En definitiva, la evolución favorable de los precios ha permitido que la economía española continúe ganando competitividad ya que es el quinto año consecutivo con superávit externo y la capacidad de financiación de la economía española supera los 22.700 millones de euros.

Con los resultados obtenidos, la economía española recupera en el segundo trimestre el nivel de renta previo a la crisis; es decir, desde el máximo alcanzado en el segundo trimestre de 2008.

Se mantiene además el diferencial positivo de España respecto de la media de la Unión Europea y de la zona euro, que han registrado un crecimiento del 2,3% y el 2,2% en el segundo trimestre respectivamente.

Se prevé que, en 2018 España se mantendrá junto a Italia y Francia en el triunvirato líder en capacidad de crecimiento europea, pero perderá su liderazgo, según las predicciones del *FMI (Fondo Monetario Internacional)*⁸ y la *OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico)*⁹, lo cual apunta a la ya

.....
⁸*FMI es una organización integrada por 184 países, que trabaja para promover la cooperación monetaria mundial, asegurar la estabilidad financiera, facilitar el comercio internacional, promover un alto nivel de empleo y crecimiento económico sustentable y reducir la pobreza.*
.....

ligera desaceleración del PIB prevista por el Gobierno y los servicios de estudios.

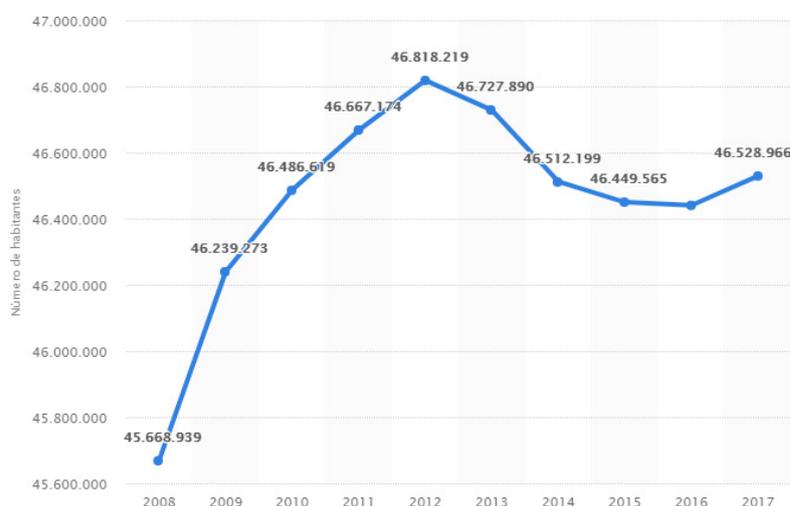
2.1.2.3. Factores socioculturales

En este apartado se analizarán los factores sociales y culturales que de algún modo afectan a la creación del negocio, es decir, se estudiarán aquellos factores que influyen en las actitudes, incremento de la población y de los hábitos de consumo.

En relación con la demografía española, como podemos observar en el gráfico 2.10 sigue un ritmo de crecimiento positivo desde 2008 hasta 2012, a partir del 2012 hasta 2015 se produce un descenso, y a partir del 2016 comienza a crecer nuevamente. Este hecho se debe al aumento de la esperanza de vida, la disminución de la mortalidad y el incremento en la tasa de natalidad, que son factores que dan lugar a un crecimiento de la población.

Por el contrario, movimientos de población, como son las emigraciones son la causa del descenso de la misma. Durante ese periodo de tiempo, la población de España creció y a fecha 1 de enero de 2017, el número de personas que tenían su residencia en el país era de aproximadamente 46,53 millones.

GRÁFICO 2.10: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE HABITANTES EN ESPAÑA DE 2008 A 2017

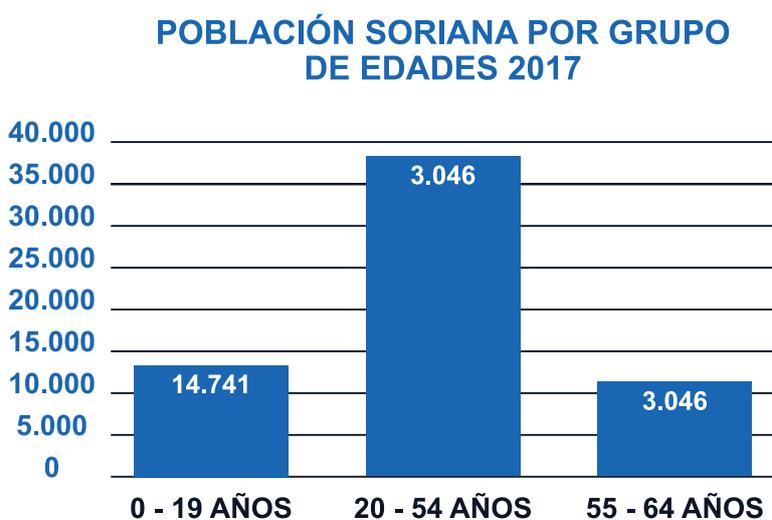


Fuente: *Estatista 2018 es.statista.com/estadisticas/725153/evolucion-de-la-poblacion-de-espana/*

⁹**OCDE** es la sigla que corresponde a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, una entidad internacional que reúne a treinta y cuatro países. Su finalidad es lograr la coordinación de las principales políticas de los Estados miembro en lo referente a la economía y a los asuntos sociales

En la provincia de Soria el número de personas a fecha 1 de enero de 2017 fue de 89.903. A continuación, en el gráfico 2.11 podemos observar el número de habitantes por grupos de edad comprendidas entre 0-19 años, 20-54 años y 55-64 años, destacando el gran número de personas en edades comprendidas entre los 20 y 54 años, cuya edad es la que actualmente ha disminuido en relación al desempleo.

GRÁFICO 2.11. POBLACIÓN SORIANA POR GRUPOS DE EDAD.



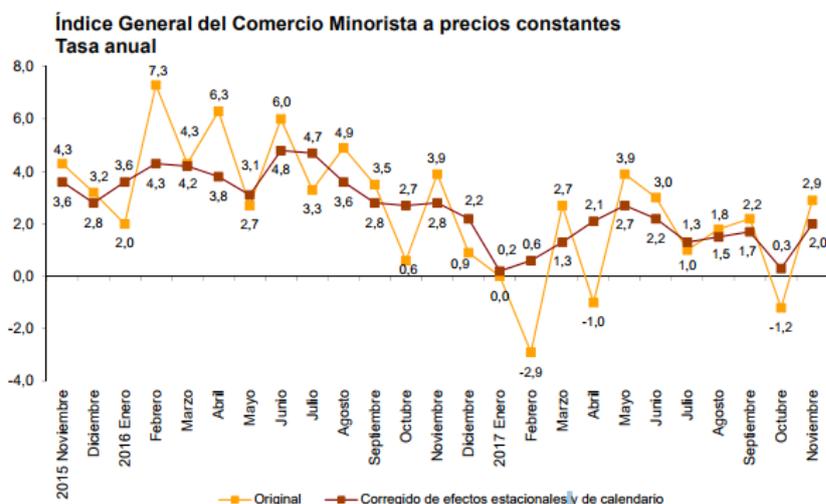
Fuente: Elaboración propia. Datos INE, 2017

Para la empresa será positivo que exista un crecimiento constante de la población, aunque no es tan trascendental como otros factores. Existe paridad en el sexo, lo cual tampoco es relevante para la misma, ya que los productos que se ofrecen van destinados para ambos sexos.

La situación económica actual tras la crisis sufrida en años anteriores ha provocado un incremento del consumo, lo podemos ver reflejado en el gráfico 2.12 donde se presenta la evolución anual de ventas del comercio minorista. En noviembre presenta una variación del 2,0% respecto al mismo mes del año anterior, cifra que a su vez es superior a la registrada en octubre del año actual con una tasa de 1,7 puntos.

La serie original del Índice General de Comercio Minorista (ICM) a precios constantes registra una variación del 2,9% respecto a noviembre del 2016, lo que supone 4,1 puntos por encima de la tasa del mes anterior.

GRÁFICO 2.12. ÍNDICE GENERAL DEL COMERCIO MINORISTA A PRECIOS CONSTANTES, TASA ANUAL.



Fuente: INE, Índice de Comercio al por menor.

En cuanto al consumo de Artes Gráficas de en Soria, cabe resaltar que la publicidad está presente siempre en las empresas, ya que por medio de la publicidad se atrae a la población para que de alguna manera conozcan el producto o servicio que se ofrece. Por medio de la publicidad se intenta convertir al público en personas interesada en el producto, ya que sin publicidad no hay promoción, y sin promoción no se fomenta el crecimiento económico.

Por este motivo el consumo de las Artes Gráficas en la ciudad de Soria y a nivel nacional siempre ha tenido una respuesta positiva. En Soria en 2016 se incrementó 3,28 puntos en la población activa en el sector servicios según datos del INE. Datos que son favorables para nuestra empresa, ya que se sitúa en dicho sector. El incremento del número de empleados en este sector conlleva a que hay más empleo derivado de una fuerte demanda.

Según la Asociación Española de Anunciantes (AEA), Soria alabó la recuperación de la inversión publicitaria, tras la caída durante los últimos años, y elogió dicha reactivación que relacionó, en parte, con las políticas que lleva a cabo el Gobierno español. El valor clave de la autenticidad en un sector que representa el 1,18% de toda la actividad empresarial española.

Es importante recalcar que tanto las empresas que ya están establecidas en el mercado como las empresas de nueva creación necesitan la misma atención en publicidad, ya que desempeñan un papel necesario en el proceso de comercialización para dar a conocer los servicios y productos que se ofrece y mantener a los clientes al tanto de lo que se hace en la empresa.

2.1.2.4. Factores tecnológicos

Hoy en día el uso de las tecnologías en los negocios juega un factor clave para competir en el entorno. La tecnología se caracteriza por estar en constante cambio. Los avances tecnológicos en la información suponen un cambio revolucionario en el mercado. La incorporación de internet en la economía ha facilitado el comercio electrónico (e-commerce) ya que actualmente la mayor parte de las empresas en todo el mundo utiliza la Web para suministrar a los clientes informaciones sobre sus datos, sus productos o servicios, tanto de forma interna como a otras empresas y clientes. Por consiguiente, las empresas que incorporan el cambio tecnológico incrementarán su eficiencia y eficacia, diferenciándose de alguna manera 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 se ha modernizado la reducción en los tiempos de trabajo y en la mejora de la calidad. El mundo del diseño vive actualmente en la era digital, periodo que se caracteriza por presentar cambios de tecnología mecánica y analógica.

Las tabletas gráficas, los softwares de diseño y los avances en la impresión, han hecho posible que los diseñadores puedan llevar a cabo proyectos más creativos. Además, los diseñadores pueden trabajar más rápido con una tableta gráfica, en vez de utilizar el mouse. Los programas de diseño como Adobe Creative Suite o Adobe Photoshop se actualizan constantemente, así los diseñadores pueden sacar partido a nuevas funciones. Como novedad están las impresoras 3D, con la cual actualmente los diseñadores están creando obras y productos innovadores para el mercado.

La tecnología de las cámaras cada vez es mejor en referencia a su resolución, pasando de la primera cámara hecha de madera (cámara analógica) hasta las actuales con gran dimensión de objetivos (cámara digital). Las cámaras fotográficas actuales dan ventajas en cuanto a la conectividad con el ordenador mediante el wifi (previsualizar la toma directamente en el ordenador o dispositivo portátil).

Los avances tecnológicos permiten a los usuarios aproximarse a los procesos creativos de la fotografía. La amplia gama de posibilidades en materia de software ha posibilitado la construcción de imágenes fácilmente comparables con la realidad a partir de ficciones, imaginarios, abstracciones de la realidad o simbolismos temáticos o propuestas estéticas.

En referencia a las redes sociales, la evolución de estas herramientas cada vez es más utilizadas por las empresas, utilizando el diseño, la ilustración y la fotografía para hacerse eco en internet mediante imágenes, esta opción que la gran mayoría de empresas han optado por escoger es la mejor manera

de difundir por la red, la publicidad, las promociones y los proyectos en los que están trabajando esas empresas. Con estas herramientas, las empresas tienen la posibilidad de llegar libremente a un amplio público potencial, es decir, las redes sociales son los principales espacios virtuales donde se ejercen los modelos pragmáticos de la comunicación visual.

Uno de los principales factores tecnológicos es el comercio electrónico. En el que el negocio comercializa 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.

Algunas de las ventajas del comercio electrónico son:

- Comunicaciones comerciales por vía electrónica: Actualmente, la mayoría de las empresas utiliza la Web para informar a los clientes sobre la compañía, sus productos y sus servicios.
- Mejoras en la distribución: Los proveedores en las páginas web tienden a reducir sus costes de distribución.
- Facilidad para fidelizar clientes: Mediante la aplicación de protocolos y estrategias de comunicación que permitan al usuario final del portal web de la compañía plantear inquietudes, levantar requerimientos...
- Beneficios operacionales: El uso empresarial de la Web reduce tiempo, errores y sobrecostes en el tratamiento de la información.

Los posibles avances y cambios tecnológicos podrían influir en la actividad de la empresa ofreciendo oportunidades, por lo que este aspecto requiere de especial seguimiento y adaptación.

2.1.2.5 Factores ecológicos

En el sector del diseño gráfico, la ilustración y la fotografía existen algunos de los principios que puede alentar a tomar decisiones con más conciencia social y ambiental en el ejercicio de la profesión.

- Diseñar para la reutilización y la longevidad.
- Diseñar cíclicamente (sistémicamente), no de modo lineal.
- Elegir materiales reciclados y no tóxicos.
- Reducir al mínimo el material desechable (por ejemplo, aprovechando al

máximo la superficie o pliego de impresión).

- Reducir al mínimo el empleo de tintas.
- Elegir proveedores locales.
- Contar con proveedores que empleen energía renovable y/o prácticas comerciales socialmente equitativas y respetuosas con el medio ambiente.
- Educar al consumidor acerca del ciclo de vida a través del mensaje y el marketing.
- Reciclar papel para los bocetos previos.
- Hacer un buen uso de los materiales utilizados y desecharlos de manera correcta.

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 aporte del diseño en campañas sociales, ambientales y ecológicas puede ser de gran utilidad para lograr una comunicación efectiva. Gracias al conocimiento del diseñador en el manejo de estrategias visuales, una organización no solamente podrá comunicar de manera adecuada sus campañas, sino que logrará administrar mejor sus recursos económicos.

El diseño se puede crear concientización por medio de los medios de comunicación creando anuncios, imágenes, vallas, comunicados, etc.

En relación a la fotografía, el avance de las cámaras fotográficas de analógicas a digitales se ha visto beneficiado para el medioambiente, ya que actualmente para ver el resultado de las imágenes realizadas solo hace falta un ordenador o la *Pantalla LCD*¹⁰ de la propia cámara, mientras que en la fotografía analógica se utilizan diferentes químicos para el revelado y positivado de los carretes, que de alguna u otra manera afectan al medio ambiente.

2.1.2.6. Factores legales

En este apartado se tendrá en cuenta el desarrollo legislativo que puede

¹⁰**La Pantalla LCD** es aquella pantalla delgada, formada por un determinado número de píxeles que se colocan delante de una fuente de luz. El cristal líquido permite que la luz pase de un polarizador al otro.

afectar al sector al que pertenece la empresa, es decir, se estudiarán los factores del entorno que interactúan con la empresa.

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

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, como en todo trabajo, en el Diseño Gráfico existen ciertos parámetros que se deben cumplir para que las asignaciones se entreguen de manera adecuada y según lo que establecen las leyes.

- Diseñar una página web (Ley de protección de datos): Es necesario implementar mensajes al usuario de la página web para dar cumplimiento a la Ley de *Cookies*¹¹, de protección de datos o de comercio electrónico.
- Ley de propiedad intelectual: Es importante conocer la titularidad de los recursos web antes de diseñar para evitar reclamaciones futuras que afecten no solo a la integridad del diseñador, sino también a la de las marcas que confían en sus servicios.
- Ley de marcas: La finalidad de esta ley es proteger los signos más representativos de marcas y tiene un ámbito de aplicación en marcas comerciales de cualquier naturaleza.

En España, las obras fotográficas también están amparadas por la Ley de Propiedad intelectual. También cuenta con derechos económicos o de explotación, en el que se tiene en cuenta el *Copyright*¹² y licencias de uso.

¹¹Una **Cookie (galleta o galleta informática)** es una pequeña información enviada por un sitio web y almacenada en el navegador del usuario, de manera que el sitio web puede consultar la actividad previa del navegador.

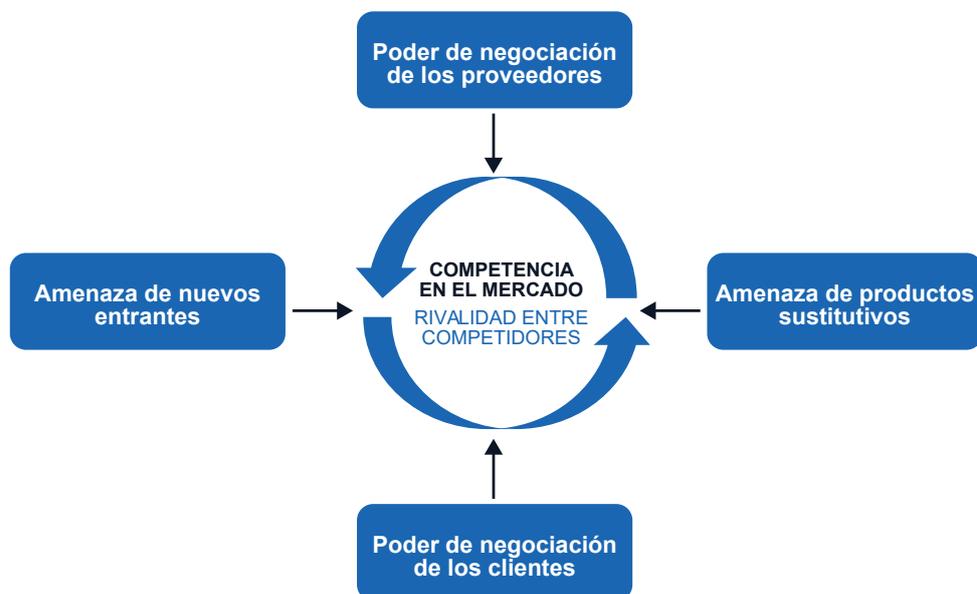
¹²El **Copyright** es un término, representado por el símbolo ©, que indica quién es el titular de los derechos de explotación. Lo pueden ser el autor o el cesionario, en caso de que haya cesión de los derechos de explotación

2.1.3. Análisis del sector interno

Una vez explicado el conjunto de factores que pueden afectar al entorno general, el siguiente paso será analizar el sector interno o conocido también como micro entorno, en el cual se procederá a aclarar aquellos factores específicos que pueden afectar a la rentabilidad de la empresa a la hora de operar en el sector. Para realizar este análisis se hará uso del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Según dice Michael Eugene Porter: "Si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma".

De igual manera Porter afirma que la recopilación de la información y el conocimiento de las fuerzas inmediatas que rodean a la empresa es la mejor forma de obtener una ventaja competitiva que permita lograr unos buenos rendimientos empresariales. En la imagen 2.1 podemos observar las 5 fuerzas a las que hace referencia Porter, las cuales considera de uso imprescindible a la hora de analizar el sector específico.

IMAGEN 2.1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración propia.

2.1.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Existen barreras de entrada que son claves para la amenaza de entrada de competidores potenciales. Para poder posicionarse en el mercado, los nuevos competidores tendrán que superar estas barreras, Por tanto, estas barreras de entrada sirven de protección para los competidores existentes en el sector.

La amenaza de entrada será mayor cuanto menor sea la inversión necesaria para constituir una empresa. En el diseño gráfico existe la necesidad de invertir en maquinaria de alto coste, por lo que la inversión sería alta para poder desarrollar la actividad.

La maquinaria que más coste supone serían las impresiones de gran formato. En este caso, la empresa realizará este tipo de trabajos por medio de la subcontratación con otra empresa, la cual se dedica en general a la impresión de tiradas en gran formato (Rótulos Pascual, Graffiti, Elka Soria, Las Heras, entre otros), con la que tenemos un acuerdo pactado. De este modo la inversión inicial a realizar por la empresa será mínima.

Una de las características más fundamentales en el sector del diseño gráfico y la fotografía en España es que está compuesta de un número elevado de negocios de pequeñas dimensiones, aunque dentro de estos sectores también compiten estudios de diseño, de fotografía y sociedades consolidadas en el mercado, con una ventaja competitiva a su favor 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. Por lo tanto las barreras de entrada al sector aumentan.

Por otro lado, también hay que tener en cuenta la experiencia y el conocimiento del sector como una barrera de entrada, ya que esto proporcionan una ventaja a las empresas que llevan mucho tiempo en el mercado y, por este motivo, desfavorece a las empresas de nueva creación.

En cuanto a barreras legales, como se ha dicho anteriormente, no existe una regulación muy desarrollada para el sector del diseño gráfico. El diseño gráfico se acoge a la regulación de las artes gráficas, la cual tampoco es muy sólida.

Tanto en el sector del diseño, la ilustración, como en el de la fotografía existe una fuerte amenaza de entrada de nuevos competidores causado por la mínima inversión inicial necesaria para el desarrollo de la actividad. Pero el posicionamiento de empresas con varios años de experiencia en el mercado hace que la amenaza de entrada de nuevos competidores se reduzca, por lo que se considera que ésta será media - alta.

2.1.3.2 Amenaza de productos sustitutivos

La amenaza de servicios sustitutivos que se puede dar en el sector de las artes gráficas y en la fotografía es que las empresas incorporen en su organización a sus propios profesionales para que cubran sus necesidades. De esta manera las empresas tendrían menos gastos.

Para el sector del diseño gráfico otro sustitutivo serían las páginas web con guía para crear tu propia página web, sin la necesidad para el cliente de tener que contratar este servicio. De esta manera el cliente se ahorra una cantidad de dinero ya que algunos de estos servicios son gratuitos por internet. En contra de este producto sustitutivo estaría el diseño en sí mismo, ya que si el cliente opta por la opción anteriormente mencionada no obtendrá un diseño de la página web personalizado a su gusto.

Las opciones de productos sustitutivos no son muy extensas. El sector del diseño está en desarrollo y todavía no existen muchos productos que sean capaces de sustituir el trabajo que realiza un diseñador por lo que se considera que la amenaza de sustitutivos es media - baja.

En el caso de la fotografía, uno de los principales sustitutivos es que la ciudad de Soria se caracteriza por tener actualmente unas quince empresas especializadas en fotografía, los cuales prestan servicios similares. Chichín Creative presenta una gran diferenciación al ser la única empresa en ofrecer la fotografía creativa y el fotomontaje profesional aplicada tanto a la fotografía social, de producto como la publicitaria.

Otros de los sustitutivos que se puede encontrar en el mercado es el creciente uso de medios personales (móviles, tablets, cámaras compactas etc.), que son utilizados para la captura de imágenes y videos.

Chichín Creative tiene un grupo de competidores en la ciudad de Soria que están muy bien posicionados en el mercado, ya que llevan bastante tiempo en él, tanto en el sector del diseño gráfico como en el sector de la fotografía.

2.1.3.3 El poder de negociación de los clientes

Los clientes son el agente más importante para la continuidad de una empresa ya que de ellos va a depender la supervivencia de ésta según la demanda que realicen.

Cuando existe un elevado poder de negociación de los clientes significa que éstos pueden modificar las condiciones (por ejemplo, precio o calidad) para comprar a las empresas y, por tanto, los beneficios de estas empresas pueden verse disminuidos. O puede darse la situación contraria en la que exista un poder de negociación bajo, provocado por la diferenciación y especialización de la empresa, lo cual conllevaría a un incremento de los beneficios.

Los clientes tendrán más opciones de ejercer presión sobre la empresa si se dan las siguientes circunstancias:

- Si la concentración del sector al que se dirige el cliente es alta, enton-

ces existirá diversas opciones donde se pueden adquirir el producto. Por lo general el sector del diseño gráfico y la fotografía cuentan con un nivel elevado de competencia. En Soria existen nueve empresas relacionadas con el diseño gráfico y quince relacionadas con la fotografía, por lo tanto, los clientes tendrán diferentes opciones para elegir.

- Si el volumen de compras es mínimo: el sector del diseño gráfico y de la fotografía son bienes o servicios que no forman parte de los productos de primera necesidad, por esta razón su consumo no es constante. En este sentido, al ser un sector con un volumen de compras mínimo y no existir dependencia en el consumo, es un factor que desfavorece a nuestra empresa en cuanto al poder de negociación del comprador.
- Si los productos que se compran no son diferenciados: si la calidad y el precio de los productos o servicios son iguales que las de los competidores, el cliente resultará beneficiado, ya que podrá de alguna manera presionar a la empresa a bajar los precios.

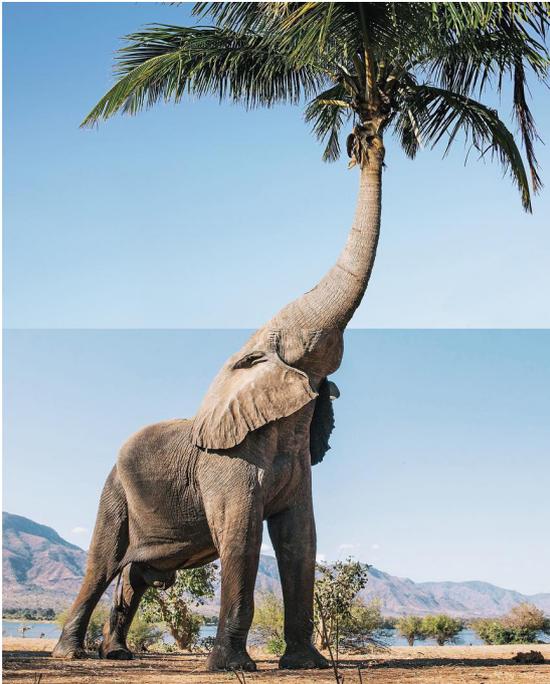
El sector del diseño gráfico y en especial Chichín Creative, se caracteriza por ofrecer productos y servicios personalizados. Por ello, el poder de negociación por parte del cliente será menor en este aspecto.

En la ciudad de Soria la empresa será la cuarta que cuenta con un departamento de diseño y la primera en presentar un ilustrador especializado que es capaz de adaptarse a cualquier encargo, ya que tienen la facilidad de desarrollar su trabajo bajo distintos estilos ilustrativos tanto manuales como digitales.

En el sector de la fotografía se dan dos casos: Por un lado, la empresa se diferencia de los competidores por ser la única empresa en la ciudad de Soria en ofrecer la fotografía creativa y el fotomontaje profesional por lo que el poder de negociación por parte del cliente será menor.

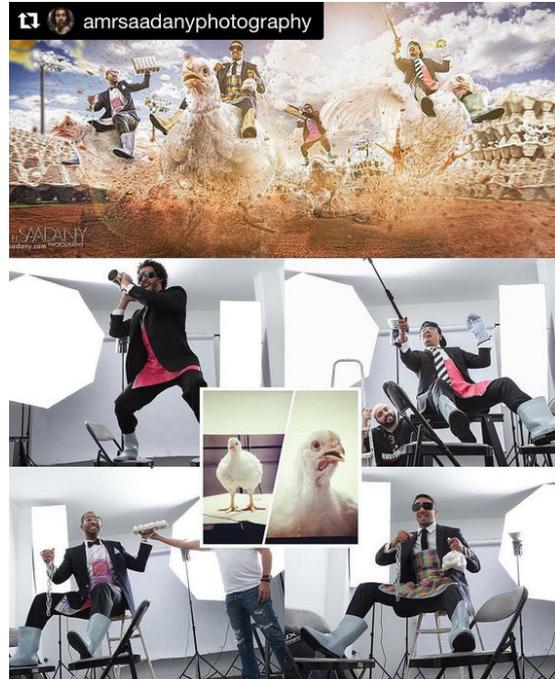
A continuación se pueden observar dos ejemplos de fotografías creativas en la imagen 2.2 e imagen 2.3.

IMAGEN 2.2.
FOTOGRAFÍA CREATIVA 1



Fuente: Pinterest

IMAGEN 2.3.
FOTOGRAFÍA CREATIVA 2



Fuente: Pinterest

Por otro lado, ocurre lo contrario, ya que el sector de la fotografía es un sector en el que los productos o servicios son idénticos, entonces, los clientes pueden recurrir por este servicio a cualquier estudio de fotografía o incluso a un fotógrafo amateur, por lo que el poder de negociación del cliente será mayor debido a la similitud del servicio ofertado y a la poca valoración que muchos de los clientes tienen hacia la fotografía profesional.

Muchas de las veces los clientes no se dan cuenta la diferencia de calidad y técnica que puede tener una fotografía realizada por un profesional a una fotografía realizada por cualquier persona. Este tipo de fotografías lo podemos observar en la imagen 2.4.

IMAGEN 2.4. FOTOGRAFÍA SOCIAL - PRIMERA COMUNIÓN



Fuente: *Chichín Creative*

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 que el poder de negociación de los clientes es medio-alto.

2.1.3.4. El poder de negociación de los proveedores

Consiste en evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan influir en las relaciones con la empresa. Cuando existe un elevado poder de negociación de los proveedores significa que éstos pueden modificar las condiciones de venta de sus productos o servicios (precio o calidad), por lo que los beneficios de la empresa a las que proveen pueden verse disminuido, o viceversa.

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.

- 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 Chichín Creative los proveedores de servicios serán fundamentalmente empresas de impresión de gran formato (Rótulos Pascual, Graffiti, Elka Soria, Imprenta Las Heras, entre otros).
- Para el diseño gráfico y la fotografía se va a formar una alianza con las empresas dedicadas a la impresión de gran formato y la impresión en soportes rígidos, para disminuir los costes en maquinaria y así aumentar el margen de ventas de los productos y servicios.

2.1.3.5. Rivalidad entre competidores

Las empresas del sector del diseño gráfico y la fotografía 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 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.

2.1.4. Competencia

El estudio de la competencia directa para Chichín Creative resulta algo complejo puesto que no existen empresas similares en el mercado. Los estudios de diseño gráfico de Soria no tienen un departamento especializado en ilustración, si les piden algún trabajo de ilustración ellos lo hacen de la mejor manera posible, pero no están especializados en esa rama específicamente. De la misma manera, Chichín Creative es la única empresa en la ciudad de Soria en ofrecer la fotografía creativa y el fotomontaje profesional.

En la ciudad de Soria existen nueve empresas relacionadas con el Diseño Gráfico y quince empresas de Fotografía que actúan como competencia directa. Muchas de ellas se dedican exclusivamente a un sector específico y pocas son polivalentes, característica con la que Chichín Creative destacará y con la que se pretende tener una ventaja a su favor.

La empresa abarcará sectores muy importantes en las artes gráficas y visuales que son diferentes pero que básicamente van de la mano, el diseño gráfico, el diseño web, la ilustración, la fotografía básica y la fotografía creativa, razones por las que se diferenciará de las demás empresas, manteniendo siempre un trato personalizado y sobre todo un acabado profesional y especializado en cada uno de los puntos nombrados anteriormente.

Para realizar un análisis completo de la competencia, en este apartado se estudiarán las empresas que puedan resultar más competitivas para Chichín Creative en cuanto a programación, diseño gráfico, ilustración y fotografía.

El análisis se divide en dos apartados, en los que se hará referencia a las características de los productos o servicios que ofrecen cada una de las empresas. Por un lado, se hará un análisis de las empresas relacionadas con el diseño gráfico y, por otro lado, a las empresas relacionadas con la fotografía. De estas últimas se tomarán como referencia los cuatro estudios fotográficos de mayor influencia en la ciudad.

2.1.4.1 Competencia en el sector del diseño gráfico

IMAGEN 2.5. LOGOTIPO ESTUDIO AYLLON



Fuente: Estudio Ayllón

ESTUDIO AYLLON. Soria

Estudio Ayllón es un estudio de diseño gráfico fundado en Soria en el año 2003. Desde entonces han trabajado en diferentes campos y sectores especializándose en identidad corporativa, packaging, diseño editorial y web.

Entre sus clientes se encuentra: Ayuntamiento de Soria, Diputación Provincial de Soria, GLOMIX, Festival Musical Otoño Musical Soriano, Caja Rural de Soria, Inmobiliaria Pisosycasas.biz, Ayuntamiento de Vinuesa, etc.

IMAGEN 2.6. LOGOTIPO PACO CASTRO CREATIVOS



Fuente: Paco Castro Creativos

PACO CASTRO CREATIVOS. Soria

Es un estudio de diseño que abrió sus puertas hace 20 años, los cuales le han servido de experiencia para obtener varios premios de diseño e ilustración publicitaria en Soria.

Se dedica a labores de: Identidad corporativa, Papelería corporativa, Cartelería, Boletines, Revistas Catálogo de producto, Libros, Ilustración, Packaging, Vehículos, Exposiciones y Stands, Rotulación exterior, Publicidad, Fotografía Publicitaria, Diseño web.

IMAGEN 2.7. LOGOTIPO INNOVA DISEÑO



Fuente: Innova Diseño

INNOVA DISEÑO. Soria

Innova ofrece un servicio integral de publicidad e imagen corporativa para sus clientes, desde la página web a los vehículos o la papelería. También atienden a particulares.

El buen trato con el cliente y el cuidar los detalles de cada trabajo son su sello de calidad. Trabajan sobre todo para Soria y su provincia.

Están especializados en: Diseño gráfico, Rotulación, Serigrafía, Vestuario Laboral, equipaciones deportivas, ropa publicitaria, Impresión digital, Regalo publicitario.

IMAGEN 2.8. LOGOTIPO A4TINTAS



Fuente: A4tintas

A4 TINTAS. Soria

A4tintas es una empresa en la que combinan los métodos tradicionales con la versatilidad de la impresión digital.

Ofrecen servicios de impresión y diseño a todo tipo de profesionales, Pymes, comercios, oficinas...

Tienen 5 grandes áreas de servicio: Impresión digital, Impresión de gran formato, Diseño gráfico y maquetación, imagen corporativa, Diseño de páginas web, Impresión de camisetas y ropa laboral.

IMAGEN 2.9. VICTOR HIDALGO MEDIOS Y SOPORTES PUBLICITARIOS



Fuente: Medios y soportes publicitarios S.L.U

MEDIOS Y SOPORTES PUBLICITARIOS S.L.U. Soria

Agencia Integral de Publicidad ubicada en Soria que ofrece SOLUCIONES en Marketing, en Medios de Comunicación, en Soportes Publicitarios, Diseño, Imprenta, Audiovisual, Eventos.

Es una empresa exclusivista de publicidad en los Autobuses Urbanos de Soria y de 6 marquesinas urbanas.

IMAGEN 2.10. LOGOTIPO ELKA CREACIONES



Fuente: ELKA Creaciones

ELKA CREACIONES. Soria

ELKA creaciones cuenta con creaciones a través de la impresión digital ofreciéndote el diseño, montaje y colocación de murales fotográficos de gran formato, vinilos decorativos. Creación de páginas web, Amplia gama de artículos promocionales personalizados, Rotulación de vehículos, Rótulos, Láminas solares tanto en edificación como en vehículos, Estampación textil.

IMAGEN 2.11. LOGOTIPO MADE INSORIA



Fuente: Made in Soria

MADE IN SORIA. Soria

MADE IN SORIA ofrece una amplia gama de opciones personalizadas, experiencia en el sector del diseño, rotulación, producción gráfica y textil. Entre sus productos ofertados destacan: Camisetas, Vinilos decorativos, Lonas, Lienzos, Escaparates, Rotulación Vehículos, Estampación textil, Ropa laboral, Regalos publicitarios.

IMAGEN 2.12. LOGOTIPO GRAFICAL



Fuente: Grafical

GRAFICAL. Soria

GRAFICAL es una empresa de diseño gráfico e impresión digital en Soria que opera en la ciudad desde hace 22 años en el sector de las artes gráficas.

Su trabajo va dirigido tanto a empresas de todos los tamaños: bancos, administración local y regional y otro tipo de organismos (museos...) como a particulares: tarjetas de visita, impresión y diseño en pequeño formato, etc.

IMAGEN 2.13. LOGOTIPO ARDILLA PILLA



Fuente: Ardilla pilla

LA ARDILLA PILLA. Soria

Ardilla pilla es una librería, papelería y estudio de diseño gráfico en Soria. Entre sus actividades destaca: fotocopias, prensa, librería, papelería, libros de texto, material escolar, artículos de oficina, regalos, diseño gráfico, publicidad, impresión digital, camisetas, recuerdos de Soria, tarjetas de visita, carteles-folleto, imagen corporativa, maquetación.

2.1.4.2 Competencia en el sector de la fotografía

En la ciudad de Soria existen mucha competencia y demanda en el sector de la fotografía. Existen varias empresas físicas y varios fotógrafos freelances dedicados a este sector, pero para no hacer muy extenso este estudio, haremos mención a cuatro de ellos.

Se denomina freelance (pronunciado «frílans») a la actividad que realiza la persona que trabaja de forma independiente o se dedica a realizar trabajos de

manera autónoma que le permitan desenvolverse en su profesión o en aquellas áreas que pueden ser más lucrativas y son orientadas a terceros que requieren de servicios específicos

IMAGEN 2.14. LOGOTIPO CONCHA ORTEGA



Fuente: Concha Ortega

CONCHA ORTEGA. Soria

Concha Ortega es una freelance soriana apasionada de la fotografía. Dentro de su trayectoria profesional se encuentra el haber sido fotógrafa de prensa y redactora grafica en El Heraldo de Soria durante doce años (1998-2010).

Tiene una experiencia de 15 años en el mundo de la fotografía. Está especializada en fotoperiodismo y fotografía social (bodas, embarazos, bebés, niños, comuniones). Está establecida en la ciudad de Soria, pero puede desplazarse al resto de España. Su estilo se caracteriza por ser una fotografía de calidad, orientada hacia el reportaje, que busca plasmar la emoción y huye de las poses forzadas. Prima la luz natural y huye del excesivo artificio.

IMAGEN 2.15. LOGOTIPO FOTO ESTUDIO 13 SORIA



Fuente: Foto Estudio 13 Soria

FOTO ESTUDIO 13. Soria

Foto estudio 13 es una empresa de fotografía de Soria creada por dos jóvenes sorianas (Sonia y Laura). Aunque situadas en el centro de la ciudad, actualmente trabajan a nivel nacional. Entre las actividades que destaca la empresa se encuentran las bodas (pre-boda, boda, post-boda, fotocall y video), y reportajes.

IMAGEN 2.16. LOGOTIPO OJO ZURDO



Fuente: Ojo Zurdo

OJO ZURDO. Soria.

Ojo zurdo es un estudio fotográfico situado en la ciudad de Soria que se especializa en reportajes de boda (pre-boda, post-boda, álbumes, mini álbumes, álbum digital, fotografías en alta resolución, fotocall). Busca fotografías naturales, sin posado ni artificios forzados.

Una de las ventajas de esta empresa es que además de ser fotógrafos son diseñadores gráficos, pero no se especializan en ello. Los clientes además de contratar sus servicios como fotógrafos podrían hacerlo también para la preparación de las invitaciones de la boda.

IMAGEN 2.17. LOGOTIPO FOTO ESPOLÓN



Fuente: Foto Espolón

FOTO ESPOLON. Soria

Foto espolón es una empresa de fotografía situado en la ciudad de Soria. Cubre todo tipo de trabajos relacionados con la fotografía (eventos, reportajes, celebraciones sociales, actos políticos, competiciones deportivas, fiestas locales y particulares, informativos, musicales, fotos de guardería, retoques). También se dedican a la elaboración de tarjetas de visita, invitaciones de boda, folletos, catálogos, animación y video.

La tienda cuenta con un amplio surtido de productos (álbumes, cámaras, accesorios, marcos, equipo profesional etc.

2.1.5. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta analítica que nos permite realizar un análisis correcto de la situación competitiva de la empresa. Esta herramienta nos permitirá analizar el contexto competitivo de la empresa en dos vertientes: externo e interno.

Los resultados del entorno externo irán colocados en Amenazas y Oportunidades, y los resultados del entorno interno en Debilidades y Fortalezas. Para alcanzar los objetivos marcados por la empresa se tendrá que explotar al máximo los factores positivos e intentar minimizar los negativos, consolidando las fortalezas, disminuyendo las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y reduciendo las amenazas.

1. DEBILIDADES:

- Poca experiencia en el sector del diseño y de la fotografía que podría ocasionar desconfianza en el público.
- Poco reconocimiento en el mercado.
- Falta de equipos de impresión.
- Solo contamos con tres trabajadores, lo que podría llevarnos a una acumulación de trabajo y no cumplir con los plazos de entrega.
- Débil reconocimiento de imagen de marca.

2. AMENAZAS:

- Existe mucha competencia tanto en el sector del diseño gráfico y de la fotografía en la ciudad de Soria.
- Entrada de nuevos competidores al requerir poca inversión inicial tanto en el sector del diseño gráfico como en la fotografía.
- Aumento de los precios de los proveedores.
- Incumplimiento por parte de los proveedores al no cumplir con los plazos de entrega de la mercancía solicitada.
- Servicio fácilmente sustituible en la fotografía: dispositivos móviles, fotógrafos amateurs, freelance, estudios fotográficos físicos.

3. FORTALEZAS:

- Chichín Creative es la única empresa que ofrece a sus clientes un diseño e ilustración personalizada y especializada, y la única en ofrecer una fotografía creativa y el fotomontaje profesional en la ciudad de Soria.
- Al ser una empresa dedicada al diseño gráfico, requerimos de poca inversión para realizar publicidad y darnos a conocer en el mercado.
- Contamos con la presencia en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest).
- Mayor diversidad de servicios con respecto a algunos de los competidores.
- Calidad y precio del servicio, trato personalizado y empatía con el cliente.
- Alta cualificación del personal de la empresa.
- Flexibilidad horaria del personal.
- La ubicación de la empresa, ya que se sitúa en el centro de la ciudad, lo que facilitara el acercamiento de los clientes.
- Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías.

1) Oportunidades:

- La situación actual tras la crisis ha provocado que se dé un crecimiento en el consumo en general a nivel nacional.

- Mejora de la situación económica-financiera tras la crisis.
- Ayudas y subvenciones para emprendedores y autónomos.
- Incremento de la población en el último año.
- Descenso de la tasa de desempleo en edades comprendidas entre los 20 y 54 años.
- Incremento del número de empresarios.
- Posibilidad de captar grupos desatendidos en el mercado, tanto en el diseño e ilustración personalizada y especializada como en la fotografía creativa.
- Previsiones positivas desde la UE.
- No contamos con competencia en el servicio de diseño e ilustración personalizada y especializada, ni en el servicio de fotografía creativa en la ciudad de Soria.

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIA COMERCIAL

3.1 ESTRATEGIA COMERCIAL

3.1.1 Estrategia de producto

Chichín Creative tendrá su propia identidad corporativa con todos los elementos que definirán la marca y por tanto a la empresa, y nos diferenciará de la competencia. Con esto hacemos referencia al nombre de la empresa, los colores corporativos, la tipografía, la iconografía y todo lo que conforma el logotipo, y que, a su vez, estos se implementan en diversos formatos de papelería comunicativa de la empresa (tarjetas de visita, carpetas, manual corporativo, página web, emailing, dípticos, folletos, rotulación, redes sociales, entre otros).

En Chichín Creative nos aseguraremos que nuestros clientes queden satisfechos tanto en el proceso del proyecto requerido, como en el servicio ofrecido por nuestra parte, para que de esta forma se pueda consolidar una experiencia del usuario positiva en todos los aspectos.

Tanto la identidad corporativa de la empresa, como la percepción que se irá creando con el tiempo en nuestros clientes (gracias a las experiencias con Chichín Creative) consolidaremos una buena imagen corporativa.

Crear una buena imagen corporativa es esencial en una empresa, es la forma en la que nos reconocen no solo por nuestro logotipo e imagen gráfica sino también por la confianza que creamos en nuestros clientes. Esta imagen corporativa nos recomendará y hará que la empresa crezca en el tiempo.

La calidad del producto 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 elevado. El alto nivel de personalización y la posibilidad de adquirir un producto o diseño único en el mercado es importante, por lo cual es necesario tomar cada encargo 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.

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.

Los productos y servicios que serán ofrecidos por Chichín Creative se pueden dividir en cuatro subgrupos:

1. Diseño Gráfico e Ilustración

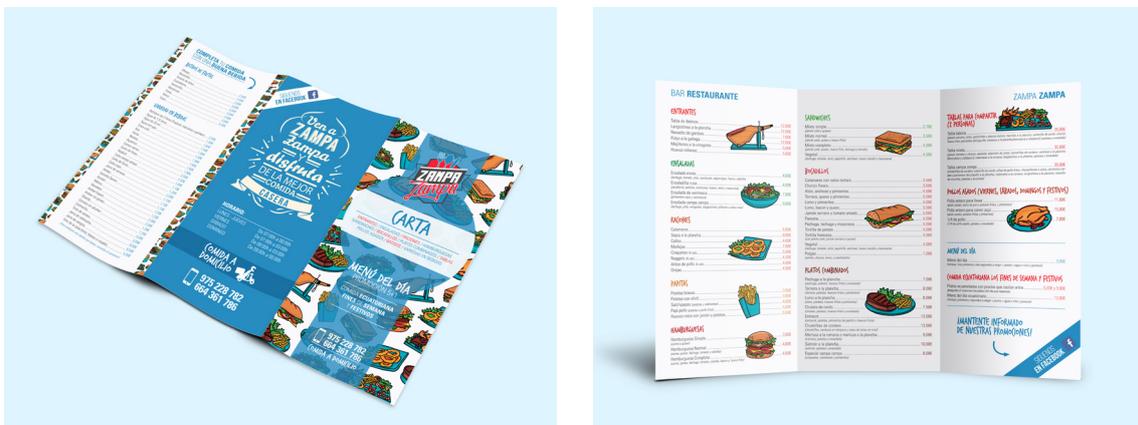
Diseño Gráfico:

El diseño gráfico es una disciplina y profesión que tiene el fin de idear y proyectar mensajes a través de la imagen. El diseño gráfico pone en práctica el desarrollo y la ejecución de mensajes visuales que contemplan aspectos informativos, estilísticos, de identidad, de persuasión, tecnológicos, productivos y de innovación.

El diseño gráfico puede encontrarse en diversos ámbitos y se divide en varias ramas. Se encuentra, por ejemplo, el diseño publicitario (que implica la creación de avisos gráficos y audiovisuales para la venta de productos), el diseño editorial (para revistas y publicaciones gráficas como libros), el diseño de identidad corporativa (desarrollo de una identidad a través de la imagen para una marca o empresa, por ejemplo, con la creación de un isologotipo), el diseño multimedia y web (o diseño a través de la informática e Internet), el diseño de envase (creación de piezas contenedoras para productos comerciales, más conocido como packaging), diseño tipográfico (vinculado a la escritura), la cartelería y señalética (diseño para espacios internos y externos que requieren de avisos o señales informativas), diseño de papelería (todo lo que necesita una empresa, como tarjetas de visita, manual corporativo, sobres, cartas, etc), entre otros.

En este caso nos referimos a la cobertura de toda necesidad que se pueda cubrir en una empresa en cuanto a la comunicación de un mensaje a la sociedad se refiere. Este tipo de actividad cubre multitud de potenciales productos, pero hay que recordar que la actividad a la que se dedica Chichín Creative se limita al diseño de los mismos. La actividad se realizará bajo pedido. El cliente nos comunicara cuál es su objetivo de comunicación y dónde quiere plasmarlo.

IMAGEN 3.1. CARTA RESTAURANTE ZAMPA ZAMPA



Fuente: Chichín Creative

IMAGEN 3.2. LOGOTIPO HUERTA ECOLÓGICA



Fuente: Chichín Creative

IMAGEN 3.2. CARTEL OPOSICIONES ACADEMIA IRIGOYEN

IMAGEN 3.3. CARTEL JORNADAS GRÁFICAS



Fuente: Chichín Creative

El público al que va enfocado este negocio serán las empresas y particulares. Los servicios ofertados los podemos ver a continuación:

Diseño gráfico

- Branding / identidad visual o identidad corporativa

- Logotipos

- Marcas

Carteleria (pequeño y gran formato)

- Flyer7

- Packaging

- Primario: envases (bebidas, alimentación, etc)

- Secundario: cajas y estuches para transportar producto (alimentación, cosmética, bebidas).

- Terciario: cajas de gran dimención (alimentación, bebidas, regalos).

- Papeleria

- Tarjetas de visita

- Sobres

- Cartas a4

- Facturas

- Albaranes

- Manual corporativo

- Aplicaciones gráficas

- Pegatinas promocionales

- Diseño y rotulación de coches

- Rotulación interior // rotulación exterior

Diseño editorial

- Maquetación
- Libros y revistas (portada, contraportada, etc...)
- Boletines
- Catálogos
- Memorias de empresas
- Version digital (del libro o revista).

Animación

- Motion graphics
- Slides animados

Ilustración:

La ilustración es un componente gráfico que complementa o realza un texto, una fotografía u otro elemento gráfico, aunque también puede aparecer solo. La ilustración la podemos utilizar para diferentes fines, como pueden ser:

- Ilustraciones científicas: en donde se aclara mediante una imagen lo que se explica en el texto de un modo realista. Por ejemplo, ilustraciones de anatomía o ingeniería.
- Ilustraciones para libros infantiles: utilizamos imágenes para contar historias. La importancia de estas ilustraciones desempeña un papel fundamental para el desarrollo intelectual de los niños.
- Ilustración publicitaria: es muy importante, no sólo para la creación de carteles, sino también para envases y productos variados, ya que ofrece al espectador una visualización rápida de la información a explicar. El storyboard es también muy utilizado en el mundo de la publicidad, para la creación de spots publicitarios, como primera fase en la presentación de una campaña.

IMAGEN 3.4. ILUSTRACIÓN PARA EMPRESA DE ARCADES



Fuente: Chichín Creative

IMAGEN 3.5. ILUSTRACIONES PARA CAMISETAS DE SAN JUAN 2017 Y 2018



Fuente: Chichín Creative

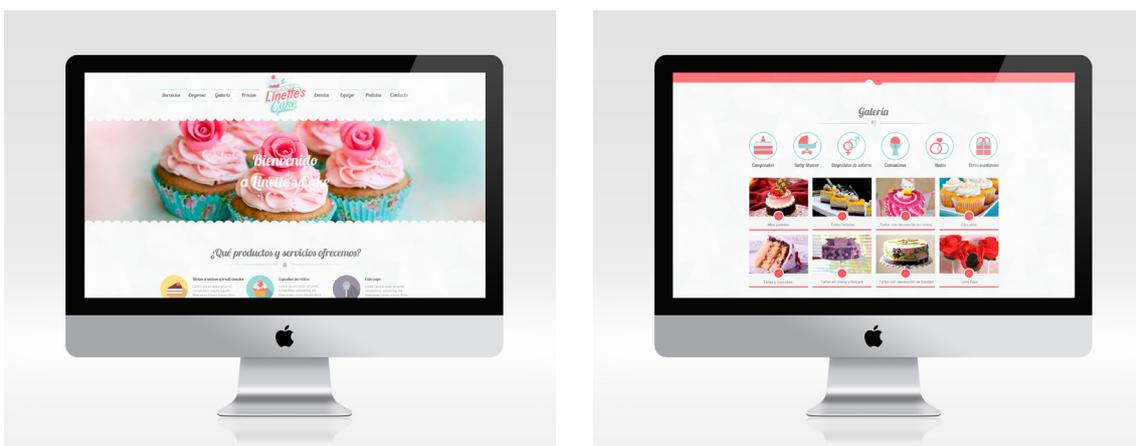
El público al que va enfocado este negocio serán las empresas y particulares. Los servicios ofertados los podemos ver a continuación:

- Libros
- Cartelería
- Publicidad
- Merchandising (camisetas, tazas, mecheros, etc)
- Mascotas de eventos (ej: naranjito)
- Caricaturas

2. Diseño y programación de páginas web

Chichín Creative se encargará del diseño y la programación de páginas web. El diseño de las páginas web se realizará en Photoshop y su posterior programación en WordPress, utilizando un *Responsive*¹² para cada una de las páginas web realizadas (adaptar la apariencia de las páginas web al dispositivo que se esté utilizando para visitarlas). La adaptación responsive es fundamental para el posicionamiento en la red a la hora de buscar la página web. También se ofrecerá la contratación de mantenimiento de la web y el Hosting (hueco en la red) de la misma durante un año, y el alta de varias cuentas de correo.

IMAGEN 3.6. VISUALIZACIÓN DE UNA PÁGINA WEB DE REPOSTERÍA



Fuente: Chichín Creative

¹²**Responsive** es una técnica de diseño web que busca la correcta visualización de una misma página en distintos dispositivos.

IMAGEN 3.7. PÁGINA WEB DE REPOSTERÍA ONE PAGE



Fuente: Chichín Creative

El tipo de usuarios a los que se enfocará Chichín Creative serán las empresas y los particulares. Los servicios ofertados serán los siguientes: Diseño web y programación:

- Registro De Dominio
- Alojamiento / Hostin
- Desarrollo
- Programación Básica
- Responsive

- Slides

- Marketing Online
 - Posicionamiento Seo
 - Sem
 - Cro
 - Smo (Redes Sociales)
 - Web O Blog
 - Newsletter
 - Mantenimiento De La Web
 - Tiendas Virtuales
 - Gestor De Contenidos
 - Gestor De Noticias

3. Fotografía:

La fotografía es el proceso de proyectar y capturar imágenes, bien por un medio del fijado en un soporte sensible a la luz o por la conversión en señales electrónicas.

La fotografía ha experimentado muchos cambios a lo largo de los años. La aparición de la fotografía digital sustituyó a las cámaras análogas que por varios años acapararon nichos especializados, como los medios de comunicación y la publicidad.

De estos cambios producidos se han visto beneficiados los fotógrafos reduciendo los costes de la operación y aumentando el margen de beneficio. También se han visto beneficiados los consumidores gracias al avance de las nuevas tecnologías, ya que pueden tomar imágenes de calidad.

El punto fuerte de Chichín Creative es ser la primera y única empresa dedicada a la realización de fotografía creativa y fotomontaje profesional en la ciudad de Soria.

La fotografía creativa y el fotomontaje es un arte que vuelve visible el mundo de las ideas y emociones.

Tanto la fotografía creativa como el fotomontaje necesitan unos bocetos previos, saber qué es lo que queremos transmitir con esa imagen final. Es importante tener las fotografías iniciales lo mejor posible para que luego en el ordenador utilicemos menos postproducción.

El tipo de usuarios a los que nos enfoquemos serán las empresas, colegios y a los particulares. Los servicios ofertados serán los siguientes:

- Fotografía Social Y Eventos
 - BBC (Bodas, Bautizos Y Comuniones)
 - Eventos Varios (Cumpleaños)
 - Fotografía Escolar (Colegios, Guarderías)
- Fotografía Publicitaria
 - Fotografía De Producto
 - Fotografía De Modelos, Ropa.
- Retoque Digital
- Fotografía Creativa: A Nuestros Clientes Les Daremos La Opción De Utilizar La Fotografía Creativa De Las Opciones Anteriormente Descritas:
 - BBC (Bodas, Bautizos Y Comuniones)
 - Eventos Varios
 - Fotografía Publicitaria

IMAGEN 3.8. RETOQUE DIGITAL, ESTÍLO CARTEL JUEGO DE TRONOS



Fuente: Chichín Creative

4. Copistería e impresión digital.

En Chichín Creative tendremos varias soluciones para nuestros clientes. Además de encargarnos del diseño puro y duro, de la ilustración, de la programación de páginas web y de la fotografía, también nos encargamos de ofrecer el servicio de copistería e impresión digital de documentos hasta un formato de SRA3.

Entre los servicios de reprografía e impresión ofertados por la empresa se encuentran los siguientes:

- Fotocopias.
- Escáner (Digitalización)
- Encuadernación.
- Impresiones hasta un formato de SRA3 (impresiones de pequeño formato).

La empresa no cuenta solo con un equipo de diseño gráfico, ilustración y programación excelente, sino que también, para la realización de impresiones de gran formato, contamos con acuerdos con otras empresas que se dedican exclusivamente a la rotulación, impresión, serigrafía, etc. El tener un constante trato con estas empresas y de alguna forma proporcionarles varios encargos para las mismas nos beneficiará a largo plazo con descuentos a la hora de realizar los pedidos. Muchas empresas del sector trabajan de esta forma, es una buena solución para ofrecer otro servicio a los clientes, haciendo de intermediarios para un mejor servicio, desde el diseño hasta la impresión de ese arte final.

Artes finales: Se trata de la producción impresa, es decir, la realización de un documento con el diseño realizado listo para imprimir (colocación de sangra-

dos del documento, imágenes retocadas a CMYK, modificación de *Pantones*¹³, imposición de documentos, entre otros). Existen varios tipos de impresión (digital, serigrafía, offset, flexografía, sublimación, transfer, etc.

Teniendo en cuenta la finalidad del diseño y la envergadura del mismo, las plataformas digitales, los soportes, el tipo de impresión y los artes finales serán distintos.

Por ejemplo: Si un cliente encarga el diseño de un cartel publicitario con su posterior impresión, el método que elijamos para imprimir variará dependiendo de la cantidad de carteles que necesita este cliente en una sola tirada. Para una tirada corta de 50 carteles la mejor opción sería la impresión digital, mientras que para una tirada larga de 500 carteles optaríamos por utilizar la impresión offset (maquina con rodillos) o la serigrafía (siempre y cuando las imágenes sean vectoriales sin degradados y no fotografías, ya que la serigrafía se realiza con colores planos).

Otro punto a tener en cuenta en Chichín Creative y que será de gran utilidad para los clientes es la solución no solo gráfica del encargo que nos den, sino también la solución posterior, es decir, que fin va a tener ese encargo, será solo digital, se necesita un material de impresión específico, que difusión va a tener en internet, que postproducción de imágenes se necesita, todas esas dudas se resolverán con el equipo de Chichín Creative, teniendo en cuenta que opción es la más óptima y cual se adapta mejor a cada uno de los encargos. El tener una vía de impresión al alcance de nuestros clientes amplía nuestro servicio, ofreciéndoles siempre lo mejor en acabados finales, con la intención de mantener a nuestros clientes satisfechos con el trabajo ofrecido por Chichín Creative.

La empresa se encargará de satisfacer de la forma más cercana posible la necesidad del cliente. Éste siempre estará presente en todo el proceso de trabajo, durante la realización del diseño, la ilustración, la fotografía o la página web, se le hará participe en varias decisiones, realizándole consultas que ayuden a desarrollar el proyecto en la línea que desea el cliente, pero siempre aconsejándole como profesionales que somos cual es la mejor vía y la mejor solución gráfica que se adapte a (x) encargo.

3.1.2 Estrategia De Precios

Las estrategias de fijación de precios normalmente cambian conforme el producto pasa por su ciclo de vida. En la etapa de introducción resulta difícil. La fijación inicial del precio de un producto tiene su complicación debido a todos los factores que hay que considerar en el mercado.

¹³**Pantone** es una corporación / empresa norteamericana creadora del *Pantone Matching System (PMS)*, un sistema que permite identificar colores para impresión por medio de un código determinado

Chichín Creative 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. Existen diferentes tablas de tarifas, tantas como posibilidades existentes para el consumidor:

1. Servicio de diseño gráfico e Ilustración y diseño y programación web

Tras haber realizado un estudio de la competencia en relación al precio, y a la aportación de Yessenia al haber trabajado en estudio Ayllon y SPK comunicación, se ha realizado una base de datos de diferentes precios de cada uno de los servicios de la competencia y de los que ofrece Chichín Creative, precios que serán orientativos para nuestros clientes.

Para el caso de este servicio, el precio variará en función del tipo de diseño solicitado, del tipo de cliente, del material necesitado, etc. En las siguientes tablas se muestran los precios ofertados por Chichín Creative, en los cuales no está incluido el IVA.

TABLA 3.1. PRECIOS DISEÑO GRÁFICO E ILUSTRACIÓN

DISEÑO GRÁFICO E ILUSTRACIÓN			
PRECIOS DISEÑO GRÁFICO		COMPETENCIA CHICHÍN CREATIVE	
Diferentes formatos y tamaños personalizados.	Diseño cartel gran formato	130 €	120 €
Archivo de alta resolución, en formato CMYK para la impresión	Diseño creativo para publicidad	389 €	370 €
Archivo en Braille a imprimir	Diseño vinilos para cristal	270 €	250 €
	Diseño cartel horario en metacrilato	86 €	80 €
	Vectorización precio hora	32 €	28 €
PRECIOS DISEÑO GRÁFICO DE PRODUCTO			
Diseño y entrega de artes finales para la impresión.	Gráfica envase	1296 €	1250 €
Archivo en Braille a imprimir	Diseño de etiqueta bebidas	297 €	290 €
Un archivo en PDF en baja resolución para uso en internet	Diseño de bolsa comercial	252 €	250 €
Ilustración personalizada de productos	Adaptación a otro Braille a imprimir precio hora	86 €	80 €
Diseño 100% original y sin plantillas.	Diseño packaging formato estandar	522 €	530 €
	packaging diseño a medida	2e 22e 12058€	2e 22e 12030€
PRECIOS DISEÑO DE MARCA			
Diseño y entrega de arte final para impresión.	Brandbook básico	128 €	125 €
Diseño original en formato .ai, .idd, .pdf, .psd o html según sea el caso.	Naming	620 €	630 €
Archivo en alta resolución, en formato CMYK para la impresión o PDF para Web	Papejería	320 €	315 €
Archivo en PDF de alta resolución para impresión en internet	Rediseño de marca	280 €	270 €
	Estudio cromático de marca	128 €	125 €
	Entrega de material de competencia	128 €	125 €
PRECIOS DISEÑO EDITORIAL			
Diseño y entrega de arte final para impresión.	Diseño cartel	86 €	80 €
Diseño y maquetación de revistas.	Diseño folleto/flyer	97 €	90 €
Archivo en alta resolución, en formato CMYK para la impresión	Diseño díptico	130 €	125 €
Diseño de catálogos, boletines y libros.	Diseño tríptico	205 €	200 €
	Diseño portada y contraportada catálogo	128 €	125 €
	Diseño de catálogo de productos (36 pág.)	1216 €	1280 €
PRECIOS DISEÑO DE LOGOTIPOS			
Dos propuestas iniciales, una revisión.	Pack BÁSICO	288 €	270 €
Tres propuestas iniciales con revisiones	Pack COMPLETO	280 €	250 €
Análisis de competencia + Análisis cromático.	Pack PRO	620 €	615 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 3.2. PRECIOS DISEÑO WEB

DISEÑO WEB		
Nuestros packs incluyen: Dominio y alojamiento por un año o Gestión de instalación en sitio elegido por el cliente. Creación y gestión de cuentas de correo personalizada. Diseño Gráfico de la página web / Modificación de plantilla. Programación en XHTML y HTML5. Estilos en CSS3. Diseño responsive. Diseño especializado en WordPress. Programación en PHP		
PRECIO DISEÑO WEB WORDPRESS PLANTILLA	COMPETENCIA	CHICHIN CREATIVE
Home page o página de inicio. Plantilla básica. 5 páginas interiores. Contacto/ Formulario de contacto básico y localización. Código en HTML/PHP.	Desde 1800€	Desde 1700€
PRECIO DISEÑO WEB WORDPRESS A MEDIDA		
Instalación de la plataforma WordPress en el servidor. Creación de la base de datos para WordPress. Instalación de plantilla a medida del cliente. Introducción de contenidos de la Home + 5 secciones. Instalación de plugins necesarios para su correcto funcionamiento (máximo 5).	Desde 2500€	Desde 2400€
TIENDA OOCOMMERCE		
Instalación de la plataforma WordPress en el servidor. Creación de la base de datos para WordPress. Adaptación del diseño en una plantilla WordPress hecha desde cero. Adaptación personalizada de diseño responsive a medida cuando sea necesario. Introducción de contenido con Home + 10 secciones. Instalación de Galería de fotos o Newsletter o Formulario específico.	Desde 4500€	Desde 4200€
PRECIO DISEÑO WEB		
Mantenimiento mensual	50 €	40 €
Trámites de registro de HTML	96 €	90 €
Animación HTML5 marketing online	Desde 128€	Desde 125€
Configuración Custom Post Type Wordpress, por horas	32 €	30 €
Gestión de dominio y alojamiento	Desde 100€	Desde 90€
Consultoría web	Desde 100€	Desde 90€
PRECIO OPTIMIZACIÓN WEB SEO		
Análisis de la situación actual de la Web. Aplicación de mejoras para optimización web. Alta en Google Maps, google analytics, etc. Corrección de errores	Desde 250€	Desde 240€
PRECIO AUDITORÍA WEB		
Análisis de la situación actual de la Web. Análisis del SEO	Desde 210€	Desde 200€

Fuente: Elaboración propia

La diferencia de los precios en relación con la competencia radica básicamente en la mano de obra. En este tipo de sector lo que prevalece es la mano de obra ya que el producto final será fruto del tiempo que se dedica a realizar el trabajo.

2. Servicio de Impresión

En este caso el cliente acudirá a CHICHIN CREATIVE solicitando únicamente por ejemplo el servicio de copistería e impresión digital de documentos hasta un formato de SRA3. Las impresiones de gran formato la empresa las realizara por medio de convenios con empresas dedicadas exclusivamente a la tarea de impresión (Rótulos Pascual, Graffiti, Imprenta Las Heras, entre otros) y mediante internet, trabajando con (Pixartprinting, Exaprinting) para la impresión de tiradas más grandes ya sea de tarjetas de visita, flyers, folletos, etc.

El precio de pedido se regirá según la cantidad de este, por ejemplo, variará según la cantidad de tarjetas o fotocopias que desee el cliente.

En Soria hay una fuente grande de ingresos que no ha sido explotado de la mejor manera posible por parte de nuestros competidores, esta fuente son los alumnos de la Escuela de Arte y Superior de Diseño de Soria (especialmente los alumnos de diseño gráfico, fotografía y gráfica interactiva).

La mala experiencia que ha tenido Yessenia (una de las personas que forman parte del equipo de Chichín Creative) cuando era estudiante de diseño gráfico y de fotografía en la escuela de arte a la hora de encontrar un lugar donde imprimir sus trabajos con buena calidad nos hace ver la verdadera necesidad que tienen estos alumnos. Muchos de ellos lo único que quieren es poder imprimir un ejemplar de un trabajo de clase (una revista, un flyer, un cartel, una fotografía...) cosa que muchas imprentas te piden un mínimo para poder utilizar x soportes y te dan pocas opciones a la hora de elegir un papel.

Chichín Creative quiere cambiar esta dinámica que llevan constantemente los alumnos, y quiere dar un servicio especializado a la escuela, que estos tengan un lugar donde ir a imprimir sin problema alguno y pudiendo elegir soportes donde imprimir sus trabajos.

Además, los alumnos que presenten el carnet de la escuela de artes será beneficiarios a un descuento de impresión en el área de copistería según la cantidad de fotocopias o impresiones realizadas en formato A4 y A3.

A continuación, en la tabla 3.3 se muestra el precio de los distintos servicios que presta la empresa según la cantidad que desee el cliente.

TABLA 3.3. SERVICIO DE COPISTERÍA E IMPRESIÓN DE PEQUEÑO FORMATO

SERVICIO DE COPISTERÍA E IMPRESIÓN DE PEQUEÑO FORMATO	
COPIAS B/N	IMPORTE CHICHÍN CREATIVE
COPIA DIN A 4	0,04 €
COPIA LIBRO	0,05 €
COPIA DIN A3	0,07 €
COPIAS COLOR	IMPORTE CHICHÍN CREATIVE
COPIA COLOR DIN A4	0,30 €
COPIA COLOR DIN A3	1,47 €
PAPEL COLOR Y CARTULINA	IMPORTE CHICHÍN CREATIVE
COPIA PAPEL COLOR 80 GR DIN A4	0,07 €
COPIA CARTULINA 120 GR DIN A4 B/N	0,10 €
COPIA CARTULINA 160 GR DIN A4 B/N	0,11 €
COPIA CARTULINA 180 GR DIN A4 B/N	0,18 €
COPIA PAPEL COLOR 80 GR DIN A3	0,10 €
COPIA CARTULINA 120 GR DIN A3 B/N	0,14 €
COPIA CARTULINA 160 GR DIN A3 B/N	0,18 €
COPIA CARTULINA 180 GR DIN A3 B/N	0,22 €
COPIA PAPEL COLOR 80 GR DIN A4 COLOR	0,80 €
COPIA CARTULINA 120 GR DIN A4 COLOR	0,85 €
COPIA CARTULINA 160 GR DIN A4 COLOR	0,88 €
COPIA CARTULINA 180 GR DIN A4 COLOR	0,83 €
COPIA PAPEL COLOR 80 GR DIN A3 COLOR	1,60 €
COPIA CARTULINA 120 GR DIN A3 COLOR	1,62 €
COPIA CARTULINA 160 GR DIN A3 COLOR	1,67 €
COPIA CARTULINA 180 GR DIN A3 COLOR	1,70 €
MULTICOPIA MISMO ORIGINAL DIN A4 B/N	IMPORTE CHICHÍN CREATIVE
A PARTIR DE 300	0,03 €
A PARTIR DE 500	0,02 €
OFFSET DIN A4 A UN COLOR	IMPORTE CHICHÍN CREATIVE
A PARTIR DE 1000	0,03 €
A PARTIR DE 2500	0,02 €
OFFSET DIN A4 A DOS COLORES	IMPORTE CHICHÍN CREATIVE
A PARTIR DE 1000	0,04 €
A PARTIR DE 2500	0,03 €
OFFSET DIN A4 A TRES COLORES	IMPORTE CHICHÍN CREATIVE
A PARTIR DE 1000	0,05 €
A PARTIR DE 2500	0,04 €
ENCUADERNACIÓN EN ESPIRAL METÁLICA	IMPORTE CHICHÍN CREATIVE
☐ASTA 18 MM	1,10 €
DE 20 A 26 MM	1,50 €
MAS DE 26 MM	1,85 €

ENCUADERNACIÓN A COLOR		IMPORTE CHICHÍN CREATIVE
HASTA 50 FOLIOS		1,10 €
MAS DE 50 FOLIOS		1,65 €
TESIS EN GUAFILE		IMPORTE CHICHÍN CREATIVE
SIN DORAR		20,00 €
DORADO LOMO		28,50 €
DORADO LOMO Y TAPA		33,25 €
OTROS SERVICIOS		IMPORTE CHICHÍN CREATIVE
REDUCCIÓN B/N		0,06 €
AMPLIACIÓN B/N		0,06 €
REDUCCIÓN COLOR		0,07 €
AMPLIACIÓN COLOR		0,07 €
MULTIFOTO		2,40 €
COPIA DE CD CON SOPORTE INCLUIDO		2,60 €

Fuente: Elaboración propia

Impresión de pequeño formato:

Los precios variaran según el tamaño y el tipo de papel en el que se realice la impresión.

TABLA 3.4. IMPRESIÓN DE PEQUEÑO FORMATO

IMPRESIÓN DE PEQUEÑO FORMATO	
TARJETAS DE VISITA 25 UNIDADES	10,00 €
TARJETAS DE VISITA 50 UNIDADES	17,00 €
TARJETAS DE VISITA 100 UNIDADES	25,00 €
TARJETAS DE VISITA 250 UNIDADES	30,00 €
TARJETAS DE VISITA 500 UNIDADES	35,00 €
TARJETAS DE VISITA 1000 UNIDADES	40,00 €
FOLLETOS Y FLYERS 25 UNIDADES	12,00 €
FOLLETOS Y FLYERS 50 UNIDADES	20,00 €
FOLLETOS Y FLYERS 100 UNIDADES	36,00 €
FOLLETOS Y FLYERS 250 UNIDADES	40,00 €
FOLLETOS Y FLYERS 500 UNIDADES	45,00 €
FOLLETOS Y FLYERS 1000 UNIDADES	55,00 €
FOLLETOS PLEGABLES DE 4 A 6 CARAS	

25 UNIDADES	23,00 €
50 UNIDADES	45,00 €
100 UNIDADES	55,00 €
250 UNIDADES	60,00 €
500 UNIDADES	70,00 €
1000 UNIDADES	90,00 €
TARJETAS E INVITACIONES 25 UNIDADES	18,00 €
TARJETAS E INVITACIONES 50 UNIDADES	25,00 €
TARJETAS E INVITACIONES 100 UNIDADES	38,00 €
TARJETAS E INVITACIONES 250 UNIDADES	45,00 €
TARJETAS E INVITACIONES 500 UNIDADES	55,00 €
TARJETAS E INVITACIONES 1000 UNIDADES	60,00 €
PÓSTERES DIN A4 UNIDAD	1,50 €
PÓSTERES DIN A4 25 UNIDADES	30,00 €
PÓSTERES DIN A4 50 UNIDADES	45,00 €
PÓSTERES DIN A3 UNIDAD	1,70 €
PÓSTERES DIN A3 25 UNIDADES	35,00 €
PÓSTERES DIN A3 50 UNIDADES	50,00 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 3.5. PRECIOS FOTOGRAFÍA

FOTOGRAFÍA				
PRECIOS FOTOGRAFIA COMUNIONES	COMPETENCIA CHICHIN CREATIVE			
Reportaje comunión: Sesión de 1 hora de duración aproximación. 20 fotografías retocadas, en formato digital de alta calidad y envío online. 1 ampliación 20x30 cm de una de las 20 fotografías elegidas.	150 €		140 €	
Reportaje día de la comunión: Reportaje de 2 ó 3 horas. Todas las fotografías de la sesión en formato digital de alta calidad.	320 €		310 €	
EXTERIOR: Sesión en exterior de Soria capital	(L a V) - (S y D)		(L a V) - (S y D)	
Pac ^{te} 20 fotos (1 hora aprox.).	150€	180€	145€	175€
Con álbum digital (24 pág).	230€	260€	225€	255€
Pac ^{te} 40 fotos (2 horas aprox.).	240 €		235 €	
Con álbum digital (24 pág).	320 €		315 €	

EXTERIOR: Sesión en exterior de Soria capital	(L a V) - (S y D)	(L a V) - (S y D)
Paceto 20 fotos (1 hora aprox.).	150€	175€
Con álbum digital (24 pág).	230€	255€
Paceto 40 fotos (2 horas aprox.).	240 €	235 €
Con álbum digital (24 pág).	320 €	315 €
DETRAS		
Álbum fino 25x25cm: 20 fotografías impresas a 15x20cm y CD con los archivos digitales de las 20 fotografías.	50 €	50 €
Álbum digital fino 25x25cm: Diseño personalizado y exclusivo. Portada personalizable y diferentes materiales de encuadernación. Hasta 30 fotografías editadas y retocadas.	80 €	75 €
Recordatorios: Diseños exclusivos y personalizados: Estampa: Impresión a doble cara 10x15cm, 8 y 16 unidades.	16€ y 28€	15€ y 26€
Diptico: Impresión a doble cara 10x 15cm, 12 y 18 unidades.	36€ y 50€	33€ y 47€
PRECIOS FOTOGRAFÍA BODAS		
Reportaje fotográfico con álbum: Casa novios+Ceremonia+ Recien casados+ Banquete y primer baile+ Fotos de la boda Alta resolución+ ALBUM DIGITAL	1.350 €	1.200 €
Reportaje fotográfico sin álbum: Casa novios+Ceremonia+ Recien casados+ Banquete y primer baile+ Fotos de la boda Alta resolución.	875 €	850 €
Reportaje preboda: 150 fotografías (archivos) en DVD	200 €	200 €
Reportaje postboda	230 €	200 €
PRECIOS FOTOGRAFÍA PRODUCTO		
De 1-10 Fotografías	8 €	7 €
De 11-30 Fotografías	7 €	6.50€
De 31-50 Fotografías	6.50€	6 €
De 51-100 Fotografías	6 €	5.50€
De 100-300 Fotografías	5.50€	5 €
De 300-500 Fotografías	5 €	4.75€

Fuente: Elaboración propia

Además de los precios expuestos en el gráfico anterior, para la realización de algún encargo en el que se requiera utilizar la fotografía creativa, un montaje fotográfico o un retoque digital exhaustivo y minucioso, se fijará una tarifa aproximada por hora, ya que se tendrá en cuenta la importancia de los conocimientos técnicos, la utilización de materiales y el esfuerzo que requiere realizar este tipo de fotografías y montajes. El precio por hora será de 25€, de este modo el precio de estos servicios variará en función del tiempo que se utilice en cada uno de los encargos, siempre resultando el precio de la tarifa orientativa. Cada encargo será independiente de otro y la fijación del precio también será personalizada.

La fijación de precios basada en el tiempo es la estrategia de precios más utilizada en la industria creativa. Además, el precio expuesto de 25€ hora de Chichín Creative viene definida en el rango de precios de 20€- 40€ que cobrarían los fotógrafos con formación o estudiantes.

Fórmula del precio basado en el tiempo:

- Tarifa por hora x Horas de uso= Tarifa individual
- $$\sum (\text{Todas las tarifas individuales}) = \text{Coste del proyecto}$$

3.1.3 Estrategia de comunicación.

Es importante que la empresa coordine las herramientas de comunicación para conseguir la atención del público, para ello es necesaria una coordinación de los canales de comunicación para conseguir un mensaje claro y convincente de la empresa y de su marca.

Al ser una empresa de reducida dimensión, el presupuesto publicitario que se realizará por parte de Chichín Creative será mínimo.

1. Publicidad

Debido al alto coste que supone darse a conocer en los diferentes medios publicitarios existentes (televisión, radio, periódicos, revistas...), Chichín Creative optara por uno de ellos, el anuncio en radio, que consistirá en lo siguiente: durante un mes, se contratará con una cadena de radio, el horario del anuncio se emitirán los días martes y jueves a las 13:30 de la tarde, donde se prevé más audiencia en una cadena de radio.

Por otra parte, la empresa se anunciará en diarios regionales de la provincia de Soria como son el Diario de Soria, Publi Soria, InSoria, para llamar la atención de los más jóvenes lo haremos a través de redes sociales; a las personas de edad avanzada con los panfletos publicitarios dejados en los portones de

las casas y coches. También se contará con patrocinios, como por ejemplo “las fiestas de San Juan”.

Promoción de ventas:

Chichin Creative se caracteriza por el uso de:

- 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
- 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 Chichín Creative).

Relaciones públicas:

Las herramientas de relaciones públicas que se utilizaran por parte de la empresa son dos:

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

Venta personal:

Se realizarán visitas a otras empresas cercanas que formen parte del público objetivo, promocionando los servicios y ofreciendo iniciar relaciones comerciales con la misma. Esta venta personal será utilizada con menor frecuencia debido al alto coste que representa.

Marketing directo:

Se basa en una comunicación directa entre la empresa y el cliente sin la utilización de intermediarios. En este caso CHICHIN CREATIVE empleara el

medio de internet (**melling**) con sus clientes habituales. Para ello se creará una base de datos con la información de los clientes que se irán recopilando con sus compras diarias.

A través de esta base de datos se podrá clasificar la información personalizando los mails que se enviarán a los clientes en función del comportamiento que hayan seguido.

3.1.4 Estrategia De Distribución

Los canales de distribución desarrollados 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. Chichín Creative no posee un canal de distribución como tal ya que no cuenta con agentes comerciales o intermediarios.

La distribución comercial será simple en la mayor parte de los productos y servicios ofrecidos.

CAPÍTULO 4

PLAN DE OPERACIONES

4.1 PLAN DE OPERACIONES

4.1.1 Localización Del Negocio

El local comercial de Chichín Creative se situará en una zona céntrica de la ciudad de Soria, entre la Avenida Navarra y Calle Alfonso XVIII, se ha elegido este local debido a que se trata de una zona de bastante afluencia de personas.

Tras una búsqueda intensiva mediante internet, el diario de Soria y conversaciones con los propietarios y las visitas realizadas a los locales, se ha decidido contratar el alquiler de un local de 88m² ubicado en el centro de la ciudad.

El valor por el que será contratado el local es de 450€/mes IVA incluido, más una fianza de dos meses del coste del alquiler. El local cumple con la reglamentación óptima para la realización de una actividad comercial, debido a que los negocios anteriores tenían características similares (oficinas de una agencia inmobiliaria, academia y oficinas de una gestoría).

IMAGEN 4.1. MAPA DE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Google Maps

4.1.2 Distribución en planta

El local consta con 4 habitaciones (Sala A, Sala B, Sala C y Sala D), distribuidas cada una de ellas en los distintos servicios que ofrece Chichín Creative,

además tiene un baño que cumple con la normativa vigente, está preparado para entrar inmediatamente, con instalación de luz y agua dadas de alta.

IMAGEN 4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3 Operaciones y procesos

Chichín Creative como empresa presta distintos servicios en el mercado, por lo que será de vital importancia detallar todos los servicios a los que nos dedicamos a cada uno de nuestros posibles clientes.

Los servicios que presta la empresa Chichín Creative los dividimos de la siguiente manera:

1. Diseño gráfico e ilustración y programación web

En este apartado se ofrece distintos servicios relacionados con el diseño y la programación. El proceso para realizar este servicio será muy básico ya que la herramienta a utilizar será únicamente el ordenador, uno que será destinado al diseño gráfico, el diseño web, diseño editorial, etc., y a la realización de artes final listos para imprimir, otro exclusivo para el retoque de fotografías y montaje de vídeos animados que necesitan una exportación rápida y una gran fluidez a la hora de trabajar por el peso de las imágenes, y por último un ordenador para la

programación de las páginas web y el alojamiento de hosting, cada uno de ellos con sus respectivos programas y añadiendo los conocimientos de los empleados. Por otro lado, es necesario conocer los requerimientos y deseos por parte del cliente, para tratar de satisfacer de la forma más eficiente su necesidad.

2. Fotografía

Como se ha mencionado anteriormente, Chichín Creative tiene varios servicios, destacando principalmente la fotografía creativa, por esta razón, detallaremos a nuestros clientes cuales son todos los campos a los que se dedica la empresa dentro de la rama de fotografía.

Por poner un ejemplo a continuación se detallan los pasos que se siguieron para conseguir esta fotografía creativa para la empresa Juguetos, fotografía que se utilizó para unos carteles publicitarios de dos juguetes pequeños de la película Toy Story que salieron a la venta.

IMAGEN 4.3. CARTEL PROMOCIONAL CON UNA FOTOGRAFÍA CREATIVA



Fuente: Chichín Creative

Se necesitaba la realización de una escena entre dos modelos a escala, simulando que estos personajes se encuentran a tamaño real sobre un desierto. Una imagen debe de contarnos una historia y esto es lo que se quiere conseguir mezclando juguetes con algunos elementos de atrezzo.

Se realizó una imagen fotográfica con juguetes pequeños de la película Toy Story (Buzz lightyear y Woody), que con la ayuda de la toma y la postproducción engañe al ojo del espectador, simulando un tamaño mayor en comparación a lo que miden los juguetes en realidad.

Se dispararon varias tomas de prueba antes de realizar las fotografías finales con las que se trabajó para tener un buen resultado en la imagen, siguiendo constantemente un orden con la organización del equipo, de los accesorios necesarios, el atrezzo, los protagonistas de la toma, etc.

Los objetivos publicitarios principales eran llamar la atención, publicitar y promocionar los juguetes de la película Toy Story mediante cartelería en las tiendas físicas, sliders en redes sociales, una página en algún catálogo de la temporada...

IMAGEN 4.3. MAKING OFF DE LA FOTOGRAFÍA



Fuente: Chichín Creative

3. Copistería e impresión digital

La tecnología necesaria para realizar este servicio de fotocopiado e impresión digital será el uso de dos fotocopiadoras y un ordenador para visualizar los archivos que se van a imprimir y para facturación.

Para la adquisición de papel, tóner y otros materiales se elegirá un pro-

veedor de la ciudad de Soria “ACOLOR”, situada en la Calle Mariano Vicen 7.

Se realizará un inventario para 2 semanas, con solicitud de pedidos semanales, lo que permitirá mantener el nivel deseado de stock.

El proceso de fotocopiado e impresión digital será el siguiente: Contaremos con la llegada a nuestro establecimiento dos tipos de clientes. Por un lado, tenemos a los clientes (estudiantes de la Escuela de Arte y Superior de Diseño y a los estudiantes de la UVA-Soria), los cuales serán agraciados por un descuento, para lo cual deberán identificarse como estudiantes portando el carné de dichos centros. Y, por otro lado, están el resto de clientes (cualquier particular). Posteriormente se procederá a fotocopiar el material requerido y será entregado junto a un folio A3 en el que se verá plasmado el logotipo y la localización de la empresa.

Para la elaboración de los productos y servicios ofrecidos por Chichín Creative y para su posterior mantenimiento, la empresa contará con una serie de operaciones y procesos para poder servir un servicio de calidad a todos sus clientes.

Los procesos habituales que la empresa realizará serán la gestión de pedidos y la gestión de stock.

Gestión de pedidos:

La atención hacia el cliente 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.

Otro factor importante en la gestión de pedidos será el tiempo. Este tiempo siempre será negociado a la hora de cerrar el pedido. 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 del proceso llevado a cabo.

Gestión de stock:

Se debe llevar un inventario donde se anote cualquier entrada o salida de producto. Esto permitirá 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 el mantenimiento y la limpieza tanto de las maquinas como del local se actuará de la siguiente manera:

- Diariamente se registrará la cantidad de fotocopias efectuadas en cada equipo y se cotejará con la cantidad de fotocopias vendidas.
- Diariamente se realizará una limpieza tanto de los equipos como del local, eliminando posibles rastros de polvo.
- En el caso de la fotocopidora, se deberá mantener completas las bandejas de papel, para evitar tiempos de carga mientras se atiende a un cliente, así ganamos tiempo para poder entregar de forma rápida y adecuada el material fotocopiado.
- La recarga de tóner será realizada por la propia empresa para reducir el coste de recarga externa, dicha misión la realizará cualquiera de los tres componentes del establecimiento, dado que previamente recibiremos la capacitación por parte del técnico.
- Al finalizar el día, el administrador del local (Darwin Solis) realizara el cuadro de caja y las anotaciones oportunas sobre las ventas.

CAPÍTULO 5



LEGALIZACIÓN

5.1 FORMA JURÍDICA

Existen distintas opciones posibles a la hora de elegir la forma jurídica para crear una empresa, por lo que la elección de esta será una decisión importante en cualquier negocio, todas ellas tienen características que serán favorables o desfavorables según la función del negocio. A continuación, se presentan las diferentes opciones para la forma jurídica de una empresa:

- Empresario Individual.
- Emprendedor de Responsabilidad Limitada.
- Comunidad de Bienes.
- Sociedad Civil.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Limitada nueva empresa.
- Sociedad Anónima.
- Sociedad Laboral (Limitada o Anónima).
- Sociedad Cooperativa.

Resultaría muy extenso realizar un estudio de cada una de las formas jurídicas mencionadas anteriormente, por lo que se realizará un estudio de las que creemos que son las más adecuadas según las necesidades de la idea de negocio de Chichín Creative, que en este caso serían: El Empresario Individual o la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Para elegir una de las dos formas jurídicas que se llevará a cabo en la empresa a continuación se procederá a realizar una comparativa entre las dos formas y elegiremos la que más se adapte a las condiciones requeridas por Chichín Creative.

1. Empresario individual: Ley 20/2007 de 11 de julio del Estatuto del Trabajador Autónomo y legislación del Código Civil.

Es la forma jurídica más simple y la más adecuada para el autoempleo como freelance, consultor independiente, profesional en ejercicio, etc. Se define al empresario individual como una persona física que de forma profesional y en nombre propio organiza los elementos necesarios para la producción o puesta en el mercado de bienes y servicios, independientemente de que contrate o no trabajadores por cuenta ajena.

El empresario individual es responsable de sus acciones y de las de sus

dependientes (hijos y empleados), especialmente de las deudas contraídas en el ejercicio de su actividad, de las que responde con todos sus bienes presentes y futuros, es decir, la responsabilidad del empresario individual será ilimitada.

La actividad autónoma podrá realizarse a tiempo completo o a tiempo parcial (en este último caso, solo para determinadas actividades o colectivos).

Se deberá tener en cuenta que, si se está casado, de no existir oposición expresa por parte del cónyuge (mediante un escrito presentado en el Registro Mercantil) se responderá con los bienes comunes de las posibles deudas que contraiga la empresa.

Ventajas:

- No es necesario inscribirse en el Registro Mercantil (aunque se puede hacer, si se desea).
- Las obligaciones contables son mínimas.
- Hay que darse de alta y abonar el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).
- En relación con el IVA, se pueden acoger al Régimen Simplificado y al del Recargo de Equivalencia, en el caso de los comerciantes.
- La seguridad social propia es por el régimen de autónomos.
- Se puede registrar marcas, nombres comerciales, logotipos, etc.
- No se requiere ningún requisito especial para ser empresario individual, excepto el ser mayor de edad, poder disponer de los propios bienes y ejercer por cuenta propia y de forma habitual una actividad empresarial.

Desventajas:

- Responsabilidad ilimitada: Responde frente a sus acreedores con todos sus bienes presentes y futuros. No existe, en cuanto a su responsabilidad, distinción alguna entre sus obligaciones civiles y mercantiles.
- Fiscalmente frente a las sociedades cuando el tipo impositivo en IRPF se sitúa por encima del aplicable en el Impuesto sobre Sociedades

2. Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.): RDL 1/2010, de 2 de julio, texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

La sociedad de responsabilidad limitada o sociedad Limitada, es el tipo de sociedad mercantil más extendido en España, siendo muy utilizada por pequeños empresarios autónomos (PYMES) que de esta forma limitan su responsabilidad al capital aportado, evitando responder con su patrimonio personal ante las deudas de sus negocios. Está formado por dos o varios socios, que pueden ser personas físicas y/o jurídicas. Se constituye mediante estatutos y escritura pública firmados ante notario y presentados posteriormente en el Registro Mercantil. Es necesario detallar las aportaciones que realiza cada socio y el porcentaje de capital social que le corresponde.

El capital social se divide en participaciones que son nominativas, indivisibles y acumulables. Solo podrá ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, pero en ningún caso trabajo o servicios. La distribución de los dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital social, salvo disposición contraria en los estatutos.

Para su constitución se requiere 3.000 euros de capital social, que deberán estar totalmente desembolsados en el momento de su constitución.

Se podría constituir una sociedad limitada sin llegar a dicho capital a través de la figura denominada “Sociedad Limitada de Formación Sucesiva”, en la cual no se exige para su formación capital mínimo, pero con el objetivo de alcanzarlo en algún momento y así poder transformarse en Sociedad Limitada. Pero mientras tanto está sujeta a determinadas reglas, como tener límites a la retribución de socios y administradores o responsabilidad solidaria de los socios en caso de liquidación.

Además, dentro de la sociedad limitada podemos encontrar a la Sociedad Limitada Nueva Empresa (S.L.N.E), pensada para pequeños proyectos empresariales formada por socios que sean personas físicas (capital social entre 3.000 y 120.000 euros). Su proceso de constitución es más sencillo y tiene un carácter abierto respecto del desarrollo de las actividades empresariales al ser su objeto social genérico.

Ventajas:

- La responsabilidad está limitada a las aportaciones del capital de cada socio.
- La aportación inicial no es muy elevada.
- Tramitación telemática de la SL (constitución de la SL y alta): Utilización de formas electrónicas, que agilizan los tiempos de constitución e inscripción.

Desventajas:

- Exigencia de capital mínimo de 3.000,00 euros que estará íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- En determinados niveles de beneficio el tipo fijo de gravamen en el impuesto sobre Sociedades, puede ser una desventaja frente al tipo variable en IRPF.
- No podrá acogerse a bonificaciones en la cuota de autónomo (RETA) de la Seguridad Social.
- No son destinatarios de la Subvención de Promoción del Empleo Autónomo.

Los factores que se tendrán en cuenta para decidir la forma jurídica de la empresa serán:

- El tipo de actividad a ejercer: La actividad que va a desarrollar la empresa puede ser un criterio decisivo a la hora de elegir la forma jurídica de la empresa, sobre todo en aquellos casos en que en la normativa aplicable se establezca una norma concreta. En nuestro caso, se trata de un factor que no es relevante.
- EL número de promotores: El número de personas que vayan a constituir una nueva empresa también condicionan la forma jurídica que se elija. En este caso, el proyecto de negocio cuenta con un componente.
- Necesidades económicas del proyecto: Un factor clave a la hora de elegir la forma jurídica será la dimensión económica del proyecto. En el caso de las Sociedades de Responsabilidad Limitada se debe tener un capital mínimo de 3.000,00 euros que serán necesarios desembolsarlos en el momento de la constitución. Mientras que la del Empresario Individual no precisa aportar capital inicial.
- Responsabilidad de los promotores: Este aspecto se rige en función del grado de responsabilidad a contraer por parte del participante en la empresa y del riesgo que asume. La responsabilidad por un lado puede estar limitada al capital aportado (Sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Limitada), o ser ilimitada (Empresario Individual).
- Aspectos fiscales: La diferencia principal entre Empresario Individual y Sociedad de Responsabilidad Limitada es su tributación en el IRPF o en el Impuesto de Sociedades. En el IRPF se tributa por tramos con un tipo impositivo progresivo incrementándose a medida que se incrementan los

beneficios de la empresa. Mientras que en el Impuesto de Sociedades el tipo de gravamen es fijo.

Tras analizar todos los aspectos, Chichín Creative optará por constituirse como Empresario Individual. En este proyecto el promotor será el titular de la empresa (Darwin Solís), las expectativas económicas no son excesivamente elevadas debido al tipo de negocio, además, analizando el sector de la actividad, comprobamos que en el sector operan en su mayoría PYMES con pocos socios, muchas de ellas unipersonales. También contamos con la posibilidad de obtener ayudas y subvenciones por parte del Gobierno.

La forma jurídica del Empresario Individual se adapta de mejor manera a las necesidades de nuestro proyecto, contamos con la facilidad y el abaratamiento en la constitución de la misma y con una menor inversión por no haber un capital mínimo. No obstante, la no limitación de la responsabilidad será un inconveniente muy importante a tener en cuenta.

5.2 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.2.1 Legislación aplicable

Como se ha comentado anteriormente, no existe una regulación específica para los sectores estudiados. Para una adecuada adaptación de la empresa a su entorno legal, se tendría que estar atento a cualquier cambio legislativo que afecte directa o indirectamente a la empresa.

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.

5.2.2 Recursos humanos

Como se ha comentado anteriormente, las empresas que operan en este sector en su mayoría son PYMES con pocos socios, muchas de ellas unipersonales. En este proyecto el promotor será socio único y las expectativas económicas no son elevadas debido al tipo de negocio. Por lo que la forma jurídica más apropiada para la empresa es el empresario individual.

5.2.2.1 Denominación social

En 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.

El logotipo de la empresa, que se diferenciará de otros estudios de diseño gráfico e ilustración que existen en el mercado será el siguiente.

IMAGEN 5.1. LOGOTIPOS CHICHÍN CREATIVE



Fuente: Chichín Creative

5.2.2.2 Análisis y descripción de los puestos de trabajo

1. Puesto de trabajo principal

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: ADMINISTRATIVO

- Nombre: Washington Darwin Solis Guaitara
- Domicilio: Calle Rota de Calatañazor Nº 23
- D.N.I: 72905850J
- Funciones:
 - Atención al cliente
 - Comercial
 - Logística externa

- Contabilidad/Finanzas
- RR.HH. y Administración
- 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 la caja o en bancos.
 - Emitir facturas.
 - Llevar la contabilidad y finanzas de la empresa.
 - Tareas comerciales para promocionar sus productos y servicios y buscar potenciales clientes.

2. Puesto de trabajo secundario

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: DISEÑADOR GRÁFICO, ILUSTRACIÓN Y FOTOGRAFÍA

- Nombre: Yessenia Yolanda Flores Jumbo.
- Domicilio: Calle Rota de Calatañazor N° 23
- N.I.E: X5278170-S.
- Funciones:
 - Diseño
 - Ilustración

- Fotografía
- Dirección de arte
- Atención al cliente
- Calidad
- Producción
- 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.
 - Realización de todo tipo de fotografías e ilustraciones

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: PROGRAMADOR Y MANTENIMIENTO DE PÁGINAS WEB

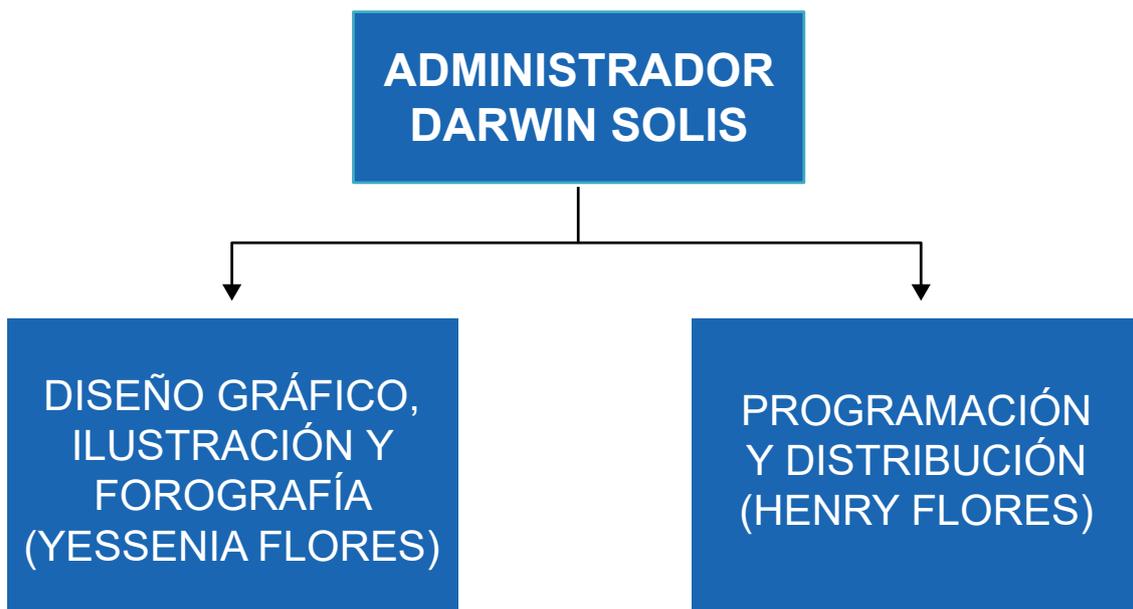
- Nombre: Henry Gustavo Flores Jumbo
- Domicilio: Calle Fuente del Rey N° 9
- N.I.E: X5278201-M.
- Funciones:
 - Atención al cliente
 - Compras
 - Distribuidor
 - Programación
 - Mantenimiento y Almacén

- 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.
 - Programación, mantenimiento y gestión de la página web con actualización constante de precios e inclusión de ofertas promocionales.

5.2.2.3 Organigrama funcional

El organigrama de la empresa 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.

IMAGEN 5.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Elaboración propia

5.2.2.4 La selección de futuro personal la realizaremos de forma interna

1. Buscaremos personas cualificadas y con experiencia en el sector.
2. Recopilaremos los curriculums y seleccionaremos los que cumplan los requisitos que estamos buscando.

3. Entrevistaremos a los candidatos seleccionados.

4. Finalmente contrataremos a los que tienen el perfil que buscamos.

5. Respecto a este método de selección interna la principal ventaja es que el coste es reducido; la principal desventaja, el tiempo que se debe emplear en ello es elevado.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

Tras haber realizado un análisis del entorno del mercado, de la competencia, la estrategia comercial, la localización y de la forma jurídica del negocio, entre otros, llegamos al apartado en el que se realizará un estudio de los estados financieros previsionales en función de las previsiones de ventas realizadas en tres escenarios diferentes: realista, pesimista y optimista. En uno de ellos (escenario realista) realizaremos un estudio en profundidad para obtener una visión más clara de cuál será la situación financiera, posteriormente se realizará un estudio de una forma más general sobre los escenarios pesimista y optimista. De la misma manera, se perseguirá obtener una respuesta sobre si la ejecución de este plan de empresa es viable a largo plazo o no lo es. Para ello, a continuación, se elabora el plan de inversiones, el plan de financiación, la estimación de ingresos y gastos, la elaboración del balance de situación y la cuenta de resultados provisionales para los próximos cinco años.

6.1 PLAN DE INVERSIÓN

En este apartado se incluirán los elementos de inmovilizado necesarios para el funcionamiento de la actividad económica, tanto los adquiridos por la empresa que vayan a permanecer más de un ejercicio (capital fijo), como los que permanezcan un espacio corto de tiempo (las existencias).

Como hemos comentado anteriormente, en este tipo de negocios la inversión no resulta muy elevada. Uno de los mayores valores de inversión lo compondrán las tres cuotas que tendremos que abonar al inicio por el alquiler del local, los cuales corresponden a un mes de alquiler y dos meses de fianza, lo que supondrá un gasto para el primer ejercicio.

A continuación, se presenta los distintos elementos de inversión que será necesaria para Chichín Creative:

- **Maquinaria = 2.361€**

Para la realización del trabajo vamos a necesitar:

- Dos impresoras / fotocopadoras
RICOH AFICIO 2045E = 449€/unidad = 898€
- Una guillotina Cortador de Papel A3 Capacidad 400 Hojas Guillotina de Papel Profesional Industrial 17 " / 432mm = 129,99€
- Plastificadora = 37€

- Encuadernadora = 40€
- Encapsuladora = 64€

- Kit de fotografía = 100€

- Dos cámaras fotográficas = 0€

Canon EOS 550D
Canon EOS 6D Mark II

- Objetivos Canon = 0€

Objetivo 18-55 mm.
Objetivo 55-250 mm.
Objetivo fijo 50 mm.
Objetivo 24-105 mm.

- Flash Portatil y accesorios = 0€

Photix Ares II (emisor y receptor).
Reflectores y accesorios = 100€
Flash Canon 430 EXT II = 0€

- Iluminación de estudio = 1.092,01€
Equipo completo flash de estudio. Kit Elinchrom BRX 500.

- Dos Elinchrom BRX-500 con lámpara de modelado de 100W

- Capuchón de protección, cable sincro y cable de red

- Softbox Portalite Square 66x66 cm.

- Softbox Portalite Octa 56 cm.

- Transmisor El-Skyport Plus.

- Deflector translucido.

- Un juego de dos pies de estudio de 88-235 cm.

- **Utillaje y herramienta.**
No es necesario hacer una compra excesiva de productos inicialmente, ya que según el tipo de trabajo se irán comprando los que sean necesari-

rios para desarrollarlo. No obstante, se deberán tener un mínimo de materiales de consumo, como, por ejemplo:

- Papel de diferentes tipos y formatos.
- Tintas
- Wire-o de diferentes medidas
- Espirales de diferentes medidas
- Tapas, bolsas de plastificar, etc.

El coste de estos productos rondaría los 1.000€ (IVA incluido)

● **Mobiliario**

La mayor parte del mobiliario será adquirido en Amazon.

- Tres escritorios dobles=82€ / unidad= 246€
- Tres sillas despacho= 55€ / unidad = 165€
- Siete sillas normales= 14€ / unidad = 98€
- Tres taburetes=10€ / unidad = 30€
- Dos caballetes= 50€
- Un tablero de 200 x 100 cm. = 9€
- Una mesa de luz= 53€
- Una mesa de corte =0€
- Una mesa = 31€
- Tres estanterías = 72€/unidad = 216€

● Equipos para proceso de información

Para llevar a cabo el trabajo a realizar por la empresa necesitaremos:

- Cuatro ordenadores= 0€
- Una tableta gráfica=0€

- Un TPV, un cajón portamonedas y una máquina de impresión de tickets= 180€ + 29€ + 34€ = 243€ (IVA incluido).

- **Aplicaciones informáticas**

Para empezar a desempeñar la actividad en CHICHIN CREATIVE es necesario disponer de aplicaciones informáticas que permitan solucionar los problemas de los clientes correctamente y de la mejor manera posible, por lo cual el estudio deberá estar en posesión de las licencias correspondientes de:

- Paquete Adobe CS6= 0€
- Paquete Microsoft= 0€
- Programa de contabilidad Sage ContaPlus Profesional Flex=32,64€/mes 499€/año
- Programa de facturación para pymes Sage Factura Plus 527€/año.

- **Propiedad industrial**

Donde se encuentra reflejado el importe del registro de la marca comercial de la empresa (Chichín Creative) valorado en 150€.

Las tablas 6.1 ; 6.2; y 6.3 muestra el valor de los elementos de la inversión inicial, el gasto de constitución y el valor total de la inversión.

TABLA 6.1: ELEMENTOS DE LA INVERSIÓN INICIAL CHICHIN CREATIVE

INVERSIONES	Previo inicio
Inmovilizado Material	
Terrenos y bienes naturales	
Construcciones	
Maquinaria	2.361 €
Utillaje y herramienta	1.000 €
Otras instalaciones	
Mobiliario	898 €
Equipos para proceso de información	243 €
Elementos de transporte	
Inmovilizado Intangible	
Gastos de investigación y desarrollo	
Aplicaciones informáticas	1.026 €
Propiedad industrial	150 €
Derechos de traspaso	
Depósitos y fianzas	900 €
Circulante	
Existencias	
Provisión de fondos (efectivo)	20.000 €

Fuente: Elaboración propia. Plantilla Excel Infoempleo

TABLA 6. 2: GASTO DE ESTABLECIMIENTO CHICHIN CREATIVE

GASTOS DE ESTABLECIMIENTO	Previo inicio
Inmovilizado Material	
Constitución	- €
Puesta en marcha	

Fuente: Elaboración propia. Plantilla Excel Infoempleo

.....

TABLA 6. 3: INVERSIÓN TOTAL CHICHIN CREATIVE

	Previo inicio
INVERSION TOTAL	26.578 €

Fuente: Elaboración propia. Plantilla Excel Infoempleo

6.2 PLAN DE FINANCIACIÓN

Para poder hacer frente a las inversiones anteriormente mencionadas, es importante identificar como van a ser financiadas por parte de la empresa. Existen varias posibilidades que se plantea la empresa, bien por medio de recursos propios y subvenciones, por recursos ajenos, o por la combinación de las dos anteriores.

Cabe recalcar que Chichín Creative optará a ser subvencionada por tres motivos distintos: por emprendimiento, por elección jurídica (Empresario Autónomo), o por motivos de alquiler. Pero no se cree conveniente incluir estas dos opciones en el plan de viabilidad debido a que la concesión de las mismas depende del cumplimiento de unos determinados criterios, y éstas podrían tardar a lo largo del tiempo.

Una vez valoradas y estudiadas las opciones de financiación, se ha decidido, en primer lugar, realizar la financiación propia aportando la inversión inicial 10.000€ de los ahorros y por otra parte con las subvenciones que otorga el ayuntamiento de Soria para sufragar los costes de alquiler de los tres primeros meses con un límite de 2.000€. En segundo lugar, se realizará un préstamo, para ello, he comparado las diferentes ofertas en el mercado bancario. Una vez realizada la comparación, me he decidido por un crédito ofrecido por el Banco Bankia para emprendedores de 17.268€ a devolver en 8 años y con un interés del 7%. El coste de la operación a realizar es del 0% de comisión por ser cliente del banco durante varios años. Estas cantidades 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. En la tabla 6.2.1 y 6.2.2 podemos observar los parámetros de la operación de financiación y el cuadro de amortización del mismo.

TABLA 6. 4: PARÁMETROS DEL PRÉSTAMO A BANKIA

DATOS DEL PRESTAMO N° 1	
CANTIDAD A SOLICITAR:	16.578 €
PERIODO DE DEVOLUCION (AÑOS)	8
TIPO DE INTERES (%)	7,00%
COSTES Y COMISION DE APERTURA (%)	0,00%

Fuente: Elaboración propia. Plantilla Excel Infoempleo

TABLA 6. 5: CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO BANKIA

CUADRO DE AMORTIZACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Intereses	1.110 €	994 €	870 €	736 €	594 €
Devolución del principal	1.603 €	1.718 €	1.843 €	1.976 €	2.119 €
Importe total de las cuotas	2.712 €	2.712 €	2.712 €	2.712 €	2.712 €
Comisiones apertura	- €				

Fuente: Elaboración propia. Plantilla Excel Infoempleo

6.3 PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

En este apartado se realizará una estimación de los costes fijos, costes variables y ventas que tendrá Chichín Creative para los cinco primeros años de actividad. Dicha estimación se realizará para tres posibles escenarios:

- Escenario realista: Será lo que se espera que suceda.
- Escenario pesimista: Se considerará que el negocio no ha tenido el éxito previsto, por lo que las estimaciones que se realizarán serán inferiores en un 18% a las previstas para el escenario realista.
- Escenario optimista: En este escenario ocurre lo contrario, es decir, se considerará que el negocio ha superado las expectativas del escenario realista, para ello, las estimaciones se realizarán con un 8% superior al escenario realista.

A continuación, realizaré el estudio de las previsiones del escenario realista, y el resto de los escenarios (pesimista y optimista) se adjuntarán al final en los anexos del proyecto.

6.3.1 Previsión de ingresos -ventas

Para el desarrollo del precio del diseño gráfico e ilustración, programación, fotografía y copistería, se ha estimado el precio medio de la actividad realizando una media de los precios de cada servicio, representado en la tabla 6.6.

En la tabla 6.7 y 6.8 se pueden observar las estimaciones de los ingresos para los cinco primeros años a partir de las estimaciones de ventas. Los datos se muestran en unidades de producto y posteriormente en euros.

También, esperando tener una respuesta positiva a largo plazo, se ha realizado una variación de las previsiones de ventas del primer año al segundo año de un 10% , del segundo año al tercer año una variación del 15% en las ventas, del tercer año al cuarto año un 18%, y del cuarto año al quinto año una variación de 20%.

TABLA 6.6: MEDIA DE PRECIOS Y PRODUCTOS DE CHICHÍN CREATIVE

PRECIOS y PRODUCTOS	
Producto ó servicio	Precio unitario
DISEÑO GRÁFICO E ILUSTRACIÓN	500,00
PRGRAMACIÓN	800,00
FOTOGRAFÍA	300,00
COPISTERÍA	150,00

Fuente: Elaboración propia. Plantilla Excel Infoempleo

TABLA 6. 7: VENTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN UNIDADES DE CHICHIN CREATIVE

VENTAS DE PRODUCTO O SERVICIO (en unidades)					
	DISEÑO GRÁFICO E ILUSTRACIÓN	PROGRAMACIÓN WEB	FOTOGRAFÍA	COPISTERÍA	Total
Mes 1	1	0	1	0	2
Mes 2	1	1	2	1	5
Mes 3	2	1	4	2	9
Mes 4	2	1	4	3	10
Mes 5	4	2	4	3	13
Mes 6	4	2	5	3	14
Mes 7	4	2	5	3	14
Mes 8	4	0	5	4	13
Mes 9	0	0	0	0	0
Mes 10	4	4	4	4	16
Mes 11	5	4	4	4	17
Mes 12	5	4	4	4	17
Año 1	36	21	42	31	130
Año 2	40	23	46	34	143
Año 3	45	26	52	39	162
Año 4	51	30	60	44	186
Año 5	61	35	71	52	219

Fuente: Elaboración propia. Plantilla Excel Infoempleo

TABLA 6. 8: VENTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN EUROS DE CHICHIN CREATIVE

VENTAS DE PRODUCTO O SERVICIO (en euros)					
	DISEÑO GRÁFICO E ILUSTRACIÓN	PROGRAMACIÓN WEB	FOTOGRAFÍA	COPISTERÍA	Total
Mes 1		0,00	300,00	0,00	800,00
Mes 2	500,00	800,00	600,00	150,00	2.050,00
Mes 3	1.000,00	800,00	1.200,00	300,00	3.300,00
Mes 4	1.000,00	800,00	1.200,00	450,00	3.450,00
Mes 5	2.000,00	1.600,00	1.200,00	450,00	5.250,00
Mes 6	2.000,00	1.600,00	1.500,00	450,00	5.550,00
Mes 7	2.000,00	1.600,00	1.500,00	450,00	5.550,00
Mes 8	2.000,00	0,00	1.500,00	600,00	4.100,00
Mes 9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mes 10	2.000,00	3.200,00	1.200,00	600,00	7.000,00
Mes 11	2.500,00	3.200,00	1.200,00	600,00	7.500,00
Mes 12	2.500,00	3.200,00	1.200,00	600,00	7.500,00
Año 1	18.000,00	16.800,00	12.600,00	4.650,00	52.050,00
Año 2	19.800,00	18.480,00	13.860,00	5.115,00	57.255,00
Año 3	22.374,00	20.882,40	15.661,80	5.779,95	64.698,15
Año 4	25.730,10	24.014,76	18.011,07	6.646,94	74.402,87
Año 5	30.361,52	28.337,42	21.253,06	7.843,39	87.795,39

Fuente: Elaboración propia. Plantilla Excel Infoempleo

6.3.2 Gastos de explotación

A partir del coste de los productos, de la inversión inicial necesaria, de los gastos comerciales, de estimaciones en los aprovisionamientos y en los salarios, etc. Se ha realizado en la tabla 6.9 una previsión de los gastos para los tres primeros años.

- Arrendamientos y cánones:
Correspondientes al alquiler de la oficina que será sede de la empresa con un coste de 450€/mes.
- Suministros, servicios y otros gastos:
Dentro de estos gastos incluimos la luz, el agua, el internet, el teléfono, su mantenimiento. Se estima que estos gastos rondaran los 250€ mensuales.

- Primas de seguro:
Contratación de un seguro de responsabilidad civil necesario para la realización del tipo de actividad de ChiChin Creative.

- Gastos diversos (compra de materiales)
e van a producir una serie de gastos necesarios a lo largo de todos los meses por diversos motivos, por lo que se estimará unos 50€ mensuales

- Gastos establecimiento:
Son los gastos correspondientes al inicio de la actividad (notaria, registro, escrituras y otras licencias).

- Gastos en marketing:
Marketing Online: Correspondiente al mantenimiento de la página web de la empresa, cuyo valor del hosting asciende a 7,50€/mes; 90€/año.
Marketing Offline: Distribuidos de la siguiente manera:
 - Medios (Radio): 90€ / año.
 - Folletos, catálogos, tarjetas de visita: 30€ / año.
 - Flyers, buzoneo: 30€ / año.
 - Merchandising: 80€ / año.
 - Patrocinios: 140€ / año.
 - Muestras, regalos, promociones: 30€ / año.

- Gastos del sueldo del emprendedor y personal:
Correspondientes a la nómina mensual y a la Seguridad Social.

A continuación, en la tabla 6.9 se estiman los gastos de explotación.

TABLA 6. 9: PREVISIÓN DE LOS GASTOS DE EXPLOTACIÓN PARA LOS CINCO AÑOS DE CHICHIN CREATIVE.

CONCEPTO	Importe Año 1	Importe Año 2	Importe Año 3	Importe Año 4	Importe Año 5
Otros gastos de explotación:	10720	10730	10746	10763	10785
Arrendamientos y cánones	5400	5400	5400	5400	5400
Suministros	3000	3000	3000	3000	3000
Prima de seguros	1200	1200	1200	1200	1200
Servicios profesionales independientes	0	0	0	0	0
Publicidad	520	530	546	563	585
Gastos diversos	600	600	600	600	600
Gastos establecimiento	0	0	0	0	0
Gastos sueldos emprendedores:	1800	1800	1800	1800	1800
Nomina emprendedores	1200	1200	1200	1200	1200
S. Social Autónomos	600	600	600	600	600
Gastos de personal contratado:	27405	27405	27405	27405	27405
Sueldos y salarios	21000	21000	21000	21000	21000
Seguridad Social	6405	6405	6405	6405	6405
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	39925	39935	39951	39968	39990

Fuente: Elaboración propia. Plantilla Excel Infoempleo

Costes variables

Este coste variable hace referencia a cada uno de los productos y servicios ofrecidos por ChiChin Creative. En la tabla 6.10 se detalla cada uno de ellos.

TABLA 6.10: COSTE VARIABLE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CHICHÍN CREATIVE

COSTE VARIABLE DEL PRODUCTO O SERVICIO (en euros)						
	DISEÑO GRÁFICO E ILUSTRACIÓN	PROGRAMACIÓN WEB	FOTOGRAFÍA	COPISTERÍA	Total	% VENTAS
Mes 1	0,00	0,00	33,00	0,00	33,00	4,1%
Mes 2	0,00	0,00	66,00	19,50	85,50	4,2%
Mes 3	0,00	0,00	132,00	39,00	171,00	5,2%
Mes 4	0,00	0,00	132,00	58,50	190,50	5,5%
Mes 5	0,00	0,00	132,00	58,50	190,50	3,6%
Mes 6	0,00	0,00	165,00	58,50	223,50	4,0%
Mes 7	0,00	0,00	165,00	58,50	223,50	4,0%
Mes 8	0,00	0,00	165,00	78,00	243,00	5,9%
Mes 9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Mes 10	0,00	0,00	132,00	78,00	210,00	3,0%
Mes 11	0,00	0,00	132,00	78,00	210,00	2,8%
Mes 12	0,00	0,00	132,00	78,00	210,00	2,8%
Año 1	0,00	0,00	1.386,00	604,50	1.990,50	3,8%
Año 2	0,00	0,00	1.524,60	664,95	2.189,55	3,8%
Año 3	0,00	0,00	1.722,80	751,39	2.474,19	3,8%
Año 4	0,00	0,00	1.981,22	864,10	2.845,32	3,8%
Año 5	0,00	0,00	2.337,84	1.019,64	3.357,48	3,8%

Fuente: Elaboración propia. Plantilla Excel Infoempleo

Gastos por amortización

Este gasto hace referencia al inmovilizado intangible y material adquirido por la empresa para su puesta en funcionamiento, en la tabla 6.11 se detalla cada uno de ellos.

TABLA 6.11: AMORTIZACIÓN SEGUIDA POR CHICHÍN CREATIVE

INVERSIONES	Previo inicio	AMORTIZACION ANUAL					
		%	AÑO 1 (€)	AÑO 2 (€)	AÑO 3 (€)	AÑO 4 (€)	AÑO 5 (€)
Inmovilizado Material							
Terrenos y bienes naturales		3,0%	- €	- €	- €	- €	- €
Construcciones		10,0%	- €	- €	- €	- €	- €
Maquinaria	2.361 €	12,5%	295 €	295 €	295 €	295 €	295 €
Utillaje y herramienta	1.000 €	20,0%	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
Otras instalaciones		10,0%	- €	- €	- €	- €	- €
Mobiliario	898 €	10,0%	90 €	90 €	90 €	90 €	90 €
Equipos para proceso	243 €	25,0%	61 €	61 €	61 €	61 €	- €
Elementos de transporte		14,3%	- €	- €	- €	- €	- €
Inmovilizado Intangible							
Gastos de investigación y desarrollo		20,0%	- €	- €	- €	- €	- €
Aplicaciones informáticas	1.026 €	25,0%	257 €	257 €	257 €	257 €	- €
Propiedad industrial	150 €	20,0%	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €
Derechos de traspaso		20,0%	- €	- €	- €	- €	- €
Depósitos y fianzas	900 €	0,0%	- €	- €	- €	- €	- €
		Total	932 €	932 €	932 €	932 €	615 €

Fuente: Elaboración propia. Plantilla Excel Infoempleo

6.4 RESULTADOS

La cuenta de pérdidas y ganancias recoge el resultado del ejercicio, formado por los ingresos y los gastos excepto cuando proceda su imputación directa al patrimonio neto de acuerdo con lo previsto en las normas de registro y valoración. Los ingresos y gastos se clasificarán de acuerdo con su naturaleza. Con la información de ingresos y gastos obtenida en el apartado anterior, obtenemos la tabla 6.12 que presenta la cuenta de pérdidas y ganancias provisional para los cinco primeros años de ChiChin Creative, donde se estudiarán los puntos que afecten de manera más significativa a los resultados de la empresa.

TABLA 6.12: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONALES PARA LOS CINCO PRIMEROS AÑOS DE CHICHIN CREATIVE

RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	52.050	57.255	64.698	74.403	87.795
Subvenciones	0	0	0	0	0
Costes Variables	1.991	2.190	2.474	2.845	3.357
MARGEN BRUTO	50.060	55.065	62.224	71.558	84.438
Retribución del autónomo	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Seguros de autónomos (RETA)	600	600	600	600	600
Sueldos y salarios	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Seguridad social a cargo de la empr.	6.405	6.405	6.405	6.405	6.405
Servicios exteriores	0	0	0	0	0
Servicios profesionales	0	0	0	0	0
Alquileres y cánones	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Suministros	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Costes de Marketing	520	530	546	563	585
Mantenimiento y reparación	0	0	0	0	0
Gastos diversos	600	600	600	600	600
Tributos	0	0	0	0	0
Seguros	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gastos de establecimiento	0	0	0	0	0
Dotación amortizaciones	932	932	932	932	615
RESULTADO DE EXPLOTACION	-1.598	3.398	10.540	19.858	33.033
Gastos financieros	1.110	994	870	736	594
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-2.707	2.404	9.671	19.121	32.439
Impuestos (IRPF o I.Sociedades)	0	601	2.418	4.780	8.110
RESULTADO DEL EJERCICIO	-2.707	1.803	7.253	14.341	24.329

Fuente: Elaboración propia. Plantilla Excel Infoempleo

Como se ha comentado anteriormente en el apartado de ingresos y ventas, para la elaboración de la cuenta de pérdidas y ganancias se ha supuesto un incremento de un 10% de las ventas del año 1 al año 2, de un 15% del año 2 al año 3, de un 18% del año 3 al año 4, y de 20% del año 4 al año 5.

Como podemos observar en la tabla anterior el primer ejercicio de Chichín Creative se obtendrán resultados negativos, en el primer año se observa unas pérdidas de 2.707€, mientras que el segundo año esas pérdidas se van disminuyendo hasta convertirse en beneficios. La evolución que sigue en el año siguiente y el posterior es buena, a un ritmo creciente.

Los gastos de personal suponen el 40% del importe neto de la cifra de negocios. Se trata de un gasto superior al coste de las ventas y reduce signifi-

cativamente el resultado del ejercicio. Sería más rentable que solo hubiese un trabajador, pero dado el objeto de este proyecto, no supone un problema para Chichín Creative.

El Margen Bruto es la cantidad de ingresos que resultan de las ventas realizadas tras deducir el coste de las ventas. En él, no se tienen en cuenta los costes fijos ni financieros, únicamente el coste que supone esas ventas. ChiChin Creative cuenta con un buen margen bruto, un 96% del total de las ventas.

Los resultados obtenidos en el escenario realista para los cinco 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 a partir del segundo año ya se obtienen beneficios.

6.5 BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONALES. CINCO AÑOS. TRES ESCENARIOS

Realista, pesimista y optimista: En este apartado se analizarán los estados financieros previsionales para los cinco primeros años de actividad de la empresa. Los cálculos de las masas patrimoniales se realizan con datos obtenidos anteriormente a lo largo del plan de viabilidad.

TABLA 6.13: BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL PARA LOS CINCO PRIMEROS AÑOS DE CHICHIN CREATIVE

BALANCE						
ACTIVO	Inicial	Fin Año 1	Fin Año 2	Fin Año 3	Fin Año 4	Fin Año 5
Inmovilizado Intangible	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176
Inmovilizado Material	4.502	4.502	4.502	4.502	4.502	4.502
Inversiones financieras a largo	900	900	900	900	900	900
Amortizaciones		-932	-1.864	-2.797	-3.729	-4.344
Activo no Corriente	6.578	5.646	4.714	3.781	2.849	2.234
Existencias	0	0	0	0	0	0
Clientes		4.278	4.706	5.318	6.115	7.216
Efectivo	20.000	13.348	14.275	19.782	32.342	54.152
Activo Corriente	20.000	17.626	18.980	25.099	38.458	61.368
TOTAL ACTIVO	26.578	23.272	23.694	28.881	41.307	63.602
PASIVO	Inicial	Fin Año 1	Fin Año 2	Fin Año 3	Fin Año 4	Fin Año 5
Capital	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Subvenciones	0	0	0	0	0	0
Reservas			-1.726	-193	5.972	18.162
Resultados	0	-2.031	1.803	7.253	14.341	24.329
Patrimonio Neto	10.000	7.969	10.077	17.060	30.313	52.491
Deudas a largo plazo	16.578	14.975	13.257	11.414	9.439	7.320
Pasivo No corriente	16.578	14.975	13.257	11.414	9.439	7.320
Deudas a corto plazo	0	0	0	0	0	0
Otros acreedores	0	0	0	0	0	0
Proveedores		327	360	407	468	552
Pasivo Corriente	0	327	360	407	468	552
TOTAL PASIVO	26.578	23.272	23.694	28.881	40.219	60.363

Fuente: Elaboración propia. Plantilla Excel Infoempleo

Como podemos observar en la tabla 6.13 el activo para el primer ejercicio será de 23.272€. El activo no corriente supone el 24% del total del activo, donde se refleja la inversión inicial para la adquisición de los distintos inmovilizados y su respectiva amortización.

El activo corriente supone el 75% del total del activo. El efectivo supone un 57% del total del activo por lo que podemos decir que la empresa cuenta con una alta liquidez en el corto plazo, y los clientes suponen un 18%.

En cuanto a la evolución en el tiempo, en el segundo año el activo se verá incrementado ligero en un 2% respecto al primer año debido a las ganancias soportadas. Mientras que en el tercer año y siguientes se puede apreciar un incremento mucho mayor del activo en relación con el segundo año.

En relación con el pasivo, la empresa cuenta con un capital social de 10.000€. El patrimonio neto es positivo. Las pérdidas obtenidas el primer año suponen un 19% del total del activo, pero al tratarse del primer año y teniendo en cuenta la inversión que ha sido necesaria, no será algo preocupante para ChiChin Creative mientras no se mantenga en el tiempo.

Como podemos observar, el patrimonio neto y pasivo tienden a decrecer durante el primer ejercicio, pero en el segundo año se registra una mejora en el patrimonio neto, esto se debe a que en el segundo ejercicio ya no se tendrán pérdidas, por lo que éste empieza a recuperarse. En cuanto al pasivo, la tenden-

cia en el tiempo es a equilibrar la deuda entre el corto plazo y el largo plazo. La deuda a largo plazo irá disminuyendo con la amortización del préstamo.

6.6 TESORERIA

En este apartado se realizará una estimación de los flujos de tesorería que se prevén para Chichín Creative los próximos cinco años. Para analizar dichos flujos se tienen en cuenta los flujos procedentes del desarrollo de la actividad de la empresa.

A continuación, en la tabla 6.14 se considera cobros, los ingresos de la actividad (cobro a clientes) y la financiación. Por otro lado, se considera pagos, los gastos de consumo (costes de ventas variables), los gastos de explotación, gastos de autónomo y de personal y los impuestos.

TABLA 6.14: FLUJOS DE CAJA PREVISIONALES PARA LOS CINCO PRIMEROS AÑOS DE CHICHÍN CREATIVE

PREVISION TESORERIA						
	Previo inicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cobro de clientes		47.772	56.827	64.086	73.605	86.695
Financiación	26.578	0	0	0	0	0
TOTAL COBROS	26.578	47.772	56.827	64.086	73.605	86.695
Proveedores y gastos variables		1.663	2.157	2.427	2.784	3.273
Sueldos y salarios del personal		21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Seguridad Social a cargo de la empr.		6.405	6.405	6.405	6.405	6.405
Retribución del autónomo		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Seguros de autónomos (RETA)		600	600	600	600	600
Servicios exteriores		0	0	0	0	0
Servicios profesionales		0	0	0	0	0
Alquileres y cánones		5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Suministros		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
#¡REF!		520	530	546	563	585
Mantenimiento y reparación		0	0	0	0	0
Gastos diversos		600	600	600	600	600
Tributos		0	0	0	0	0
Seguros		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Cuotas de los préstamos a largo		2.712	2.712	2.712	2.712	2.712
Comisiones apertura préstamos		0				
Devolución deudas a corto		0	0	0	0	0
IRPF (Módulos / pagos fraccionados)		-677	601	2.418	4.780	8.110
Dividendos (pagos al autónomo)			-305	270	0	0
Gastos de establecimiento	0	0	0	0	0	0
Pago de las inversiones	6.578	0	0	0	0	0
TOTAL PAGOS	6.578	54.424	55.901	58.579	61.045	64.886
Diferencia COBROS-PAGOS	20.000	-6.652	926	5.507	12.561	21.809
SALDO ANTERIOR	0	20.000	13.348	14.275	19.782	32.342
SALDO FINAL DISPONIBLE	20.000	13.348	14.275	19.782	32.342	54.152

Fuente: Elaboración propia. Plantilla Excel Infoempleo

6.7 CÁLCULO DE VAN Y DE LA TIR

En este apartado se realizará una evaluación de las inversiones a través de los criterios del VAN y del TIR, para conocer si la empresa es rentable a largo plazo o no lo es.

Cálculo del VAN: 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 tasa de actualización o de rentabilidad establecida para calcular el VAN del proyecto será del 10%.

En la tabla 6.15 se muestra los flujos de caja resumidos para cada año durante los cinco primeros años de la empresa.

TABLA 6.15: RESUMEN DE LOS FLUJOS DE CAJA PARA LOS CINCO PRIMEROS AÑOS DE CHICHÍN CRATIVE

Período	Flujo de Fondos
0	-26.578 €
1	-6.652 €
2	926 €
3	5.507 €
4	12.561 €
5	21.809 €

Fuente: Elaboración propia. Plantilla Excel Infoempleo

El resultado nos da un VAN de -5.601€ para los cinco primeros años, para obtener un VAN positivo se tendría que realizar una previsión de los flujos de caja para más de 7 años, entonces, el VAN se incrementará y se alejarán de los valores negativos a medida que se incrementen el valor de los flujos de caja. Con las previsiones realizadas se debería aceptar el proyecto, ya que resulta viable en el largo plazo.

Cálculo de la TIR: 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.

Para calcular la TIR se tendrán en cuenta los flujos de caja mencionados anteriormente.

El valor de la TIR es 5,08%.

La TIR obtenida es inferior al 10% establecido para calcular el VAN, por lo que a priori, se rechazaría la inversión ya que no supera el coste de oportunidad exigido para llevar a cabo el proyecto. A posteriori, nos encontramos con una situación idéntica a la que presenta el VAN, es decir, se aceptaría la inversión porque a medida que pasan los años, los valores se incrementan y se alejan de los valores negativos.

CONCLUSIONES



Una vez realizado el plan de empresa se han llegado a una serie de conclusiones que se presentan a continuación:

La situación económica ha sufrido una serie de cambios en los últimos 15 años, pasando de una etapa de crisis económica a una etapa de recuperación. En su transcurso se ha podido comprobar que las empresas, familias y particulares invierten buena parte de sus ingresos a sectores como el diseño gráfico y la fotografía, ya sea para publicitar un nuevo negocio, mantener una empresa en el mercado con una buena imagen corporativa o simplemente para tener un buen recuerdo de un evento importante como puede ser la demanda fotográfica para una boda, un bautizo, una comunión, etc. Por lo que, una empresa como Chichín Creative, dedicada al mundo del diseño gráfico y la fotografía, se prevé que tenga una gran aceptación por parte del público.

Además, tras realizar el estudio del mercado, se demuestra que este tipo de sector (diseño gráfico), es un sector que se encuentra en auge, ya que cada vez tiene mayor notoriedad en las empresas. El entorno es propicio para la creación del negocio, y si el proyecto tiene éxito, las previsiones serán de crecimiento.

Por otra parte, se ha hecho referencia a que Chichín Creative será la única empresa en ofrecer en la ciudad de Soria el servicio de diseño gráfico e ilustración personalizada y fotografía creativa, por lo que se pretende ocupar ese vacío captando la parte del mercado que aún no ha sido atendida e intentando de alguna manera diferenciarse del resto de competidores. En el caso del servicio de copistería, el proyecto buscaría dar soluciones a las necesidades de los estudiantes de la Escuela de Arte y Superior de Diseño de Soria, debido a la experiencia que ha tenido durante sus años de estudio Yessenia Flores a la hora de imprimir documentos. Además, la clave de la empresa está en ofrecer una variedad de servicios como es el caso de diseño gráfico e ilustración, fotografía, programación web y copistería. Se tratan de sectores muy relacionados entre sí, poco regulados y en desarrollo. Otro punto a favor para el desarrollo del negocio es el papel fundamental que aporta la tecnología a este sector, ya que, gracias al desarrollo de las tecnologías, el sector del diseño gráfico y fotografía continúan en crecimiento.

Chichín Creative pretende convertirse en una de las empresas de mayor prestigio de la ciudad, aportando nuevas iniciativas que provoquen en el público la necesidad de contratar los servicios de la empresa cuando se desee realizar alguna actividad relacionada con el diseño y la fotografía.

La distribución en planta es sencilla. El local no necesitará de una gran inversión para la realización de su actividad.

Los trabajadores representan un nivel importante de la empresa, se podría decir que son el activo máspreciado de la misma. La empresa cuenta con tres trabajadores (un diseñador y fotógrafo, un programador web y el administrador). Las capacidades personales, académicas y técnicas de cada uno de los integrantes son las más adecuadas para poner en marcha este proyecto empresarial, cada uno de ellos con buena experiencia en el sector. Además, se cumple con el objeto de este proyecto de crear un negocio para poder explotar dichas capacidades de cada uno de ellos, en especial, la de Yessenia Flores como parte fundamental de la empresa.

La forma jurídica elegida para la creación de Chichín Creative será la de empresario individual (Autónomo), debido a la facilidad de su creación, la reducción de los gastos de constitución, las dimensiones del negocio etc.

Para llevar a cabo este proyecto se ha realizado una estrategia comercial (Plan de Marketing), donde se han fijado todas las características de los productos que la diferencia de la competencia, las acciones de comunicación para dar a conocer el negocio y la política de precios seguida.

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 dos primeros ejercicios.

Se han realizado previsiones de los flujos de caja para los tres primeros años para estudiar la rentabilidad de la inversión realizada. Por medio del cálculo del VAN y de la TIR se obtienen datos negativos para el primer año, pero a medida que pasan los años, a partir del segundo año, los flujos pasan a ser positivos, lo cual quiere decir que el negocio será rentable a largo plazo por lo que resultaría viable.

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, el primero ejercicio la empresa Chichín Creative no será rentable ya que los ingresos no serán suficientes para cubrir todos los gastos. Por tanto, el negocio será viable en el largo plazo, por lo que se pretende poner en marcha sabiendo que éste será un proyecto de futuro, con un buen desarrollo y evolución ascendente.

ANEXOS



ESCENARIO OPTIMISTA
ESCENARIO PESIMISTA

Anexo 1: Escenario optimista

Para la realización del análisis de este escenario se ha considerado un incremento en la previsión de ventas a partir del segundo año de un 8% respecto al escenario realista. También, los gastos relacionados con los costes variables se verán incrementados en un 2%, por lo que, el análisis financiero para este escenario quedaría de la siguiente manera:

1. Previsión de ingresos

TABLA ANEXO 1.1: PREVISIÓN DE INGRESOS PARA LOS CINCO PRIMEROS EJERCICIOS. ESCENARIO OPTIMISTA

VENTAS DE PRODUCTO O SERVICIO (en euros)					
	DISEÑO GRÁFICO E ILUSTRACIÓN	PROGRAMACIÓN WEB	FOTOGRAFÍA	COPISTERÍA	Total
Mes 1	500,00	0,00	300,00	0,00	800,00
Mes 2	500,00	800,00	600,00	150,00	2.050,00
Mes 3	1.000,00	800,00	1.200,00	300,00	3.300,00
Mes 4	1.000,00	800,00	1.200,00	450,00	3.450,00
Mes 5	2.000,00	1.600,00	1.200,00	450,00	5.250,00
Mes 6	2.000,00	1.600,00	1.500,00	450,00	5.550,00
Mes 7	2.000,00	1.600,00	1.500,00	450,00	5.550,00
Mes 8	2.000,00	0,00	1.500,00	600,00	4.100,00
Mes 9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mes 10	2.000,00	3.200,00	1.200,00	600,00	7.000,00
Mes 11	2.500,00	3.200,00	1.200,00	600,00	7.500,00
Mes 12	2.500,00	3.200,00	1.200,00	600,00	7.500,00
Año 1	18.000,00	16.800,00	12.600,00	4.650,00	52.050,00
Año 2	21.240,00	19.824,00	14.868,00	5.487,00	61.419,00
Año 3	26.974,80	25.176,48	18.882,36	6.968,49	78.002,13
Año 4	34.797,49	32.477,66	24.358,24	8.989,35	100.622,75
Año 5	45.932,69	42.870,51	32.152,88	11.865,94	132.822,03

2. Previsión de gastos

TABLA ANEXO 1.2: PREVISIÓN DE COSTES VARIABLES PARA LOS CINCO PRIMEROS EJERCICIOS. ESCENARIO OPTIMISTA

COSTE VARIABLE DEL PRODUCTO O SERVICIO (en euros)						
	DISEÑO GRÁFICO E ILUSTRACIÓN	PROGRAMACIÓN WEB	FOTOGRAFÍA	COPISTERÍA	Total	% VENTAS
Mes 1	0,00	0,00	45,00	0,00	45,00	5,6%
Mes 2	0,00	0,00	90,00	25,50	115,50	5,6%
Mes 3	0,00	0,00	180,00	51,00	231,00	7,0%
Mes 4	0,00	0,00	180,00	76,50	256,50	7,4%
Mes 5	0,00	0,00	180,00	76,50	256,50	4,9%
Mes 6	0,00	0,00	225,00	76,50	301,50	5,4%
Mes 7	0,00	0,00	225,00	76,50	301,50	5,4%
Mes 8	0,00	0,00	225,00	102,00	327,00	8,0%
Mes 9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Mes 10	0,00	0,00	180,00	102,00	282,00	4,0%
Mes 11	0,00	0,00	180,00	102,00	282,00	3,8%
Mes 12	0,00	0,00	180,00	102,00	282,00	3,8%
Año 1	0,00	0,00	1.890,00	790,50	2.680,50	5,1%
Año 2	0,00	0,00	2.230,20	932,79	3.162,99	5,1%
Año 3	0,00	0,00	2.832,35	1.184,64	4.017,00	5,1%
Año 4	0,00	0,00	3.653,74	1.528,19	5.181,93	5,1%
Año 5	0,00	0,00	4.822,93	2.017,21	6.840,14	5,1%

Fuente: Elaboración propia.

3. Balance de situación

TABLA ANEXO 1.3: PREVISIÓN DEL BALANCE DE SITUACIÓN PARA LOS CINCO PRIMEROS EJERCICIOS. ESCENARIO OPTIMISTA

BALANCE						
ACTIVO	Inicial	Fin Año 1	Fin Año 2	Fin Año 3	Fin Año 4	Fin Año 5
Inmovilizado Intangible	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176
Inmovilizado Material	4.502	4.502	4.502	4.502	4.502	4.502
Inversiones financieras a largo	900	900	900	900	900	900
Amortizaciones		-932	-1.864	-2.797	-3.729	-4.344
Activo no Corriente	6.578	5.646	4.714	3.781	2.849	2.234
Existencias	0	0	0	0	0	0
Clientes		4.278	5.048	6.411	8.270	10.917
Efectivo	20.000	12.944	16.045	29.357	58.899	110.509
Activo Corriente	20.000	17.222	21.093	35.768	67.169	121.426
TOTAL ACTIVO	26.578	22.868	25.807	39.550	70.019	123.660
PASIVO	Inicial	Fin Año 1	Fin Año 2	Fin Año 3	Fin Año 4	Fin Año 5
Capital	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Subvenciones	0	0	0	0	0	0
Reservas			-2.166	1.401	15.064	42.479
Resultados	0	-2.548	4.196	16.074	32.253	55.487
Patrimonio Neto	10.000	7.452	12.030	27.475	57.317	107.966
Deudas a largo plazo	16.578	14.975	13.257	11.414	9.439	7.320
Pasivo No corriente	16.578	14.975	13.257	11.414	9.439	7.320
Deudas a corto plazo	0	0	0	0	0	0
Otros acreedores	0	0	0	0	0	0
Proveedores		441	520	660	852	1.124
Pasivo Corriente	0	441	520	660	852	1.124
TOTAL PASIVO	26.578	22.868	25.807	39.550	67.607	116.411

Fuente: Elaboración propia.

4. Cuenta de resultados

TABLA ANEXO 1.4: PREVISIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS PARA LOS CINCO PRIMEROS EJERCICIOS. ESCENARIO OPTIMISTA

RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	52.050	61.419	78.002	100.623	132.822
Subvenciones	0	0	0	0	0
Costes Variables	2.681	3.163	4.017	5.182	6.840
MARGEN BRUTO	49.370	58.256	73.985	95.441	125.982
Retribución del autónomo	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Seguros de autónomos (RETA)	600	600	600	600	600
Sueldos y salarios	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Seguridad social a cargo de la empr.	6.405	6.405	6.405	6.405	6.405
Servicios exteriores	0	0	0	0	0
Servicios profesionales	0	0	0	0	0
Alquileres y cánones	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Suministros	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Costes de Marketing	520	530	546	563	585
Mantenimiento y reparación	0	0	0	0	0
Gastos diversos	600	600	600	600	600
Tributos	0	0	0	0	0
Seguros	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gastos de establecimiento	0	0	0	0	0
Dotación amortizaciones	932	932	932	932	615
RESULTADO DE EXPLOTACION	-2.288	6.588	22.302	43.741	74.577
Gastos financieros	1.110	994	870	736	594
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-3.397	5.595	21.432	43.005	73.983
Impuestos (IRPF o I.Sociedades)	0	1.399	5.358	10.751	18.496
RESULTADO DEL EJERCICIO	-3.397	4.196	16.074	32.253	55.487

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Escenario pesimista

Para la realización del análisis de este escenario se ha considerado una disminución en la previsión de ventas a partir del segundo año de un 18% respecto al escenario realista. También, los gastos relacionados con los costes variables se verán reducidos en un 3%.

Por lo que, el análisis financiero para este escenario quedaría de la siguiente manera:

1. Previsión de ingresos

TABLA ANEXO 2.1: PREVISIÓN DE COSTES VARIABLES PARA LOS CINCO PRIMEROS EJERCICIOS. ESCENARIO PESIMISTA

VENTAS DE PRODUCTO O SERVICIO (en euros)					
	DISEÑO GRÁFICO E ILUSTRACIÓN	PROGRAMACIÓN WEB	FOTOGRAFÍA	COPISTERÍA	Total
Mes 1	500,00	0,00	300,00	0,00	800,00
Mes 2	500,00	800,00	600,00	150,00	2.050,00
Mes 3	1.000,00	800,00	1.200,00	300,00	3.300,00
Mes 4	1.000,00	800,00	1.200,00	450,00	3.450,00
Mes 5	2.000,00	1.600,00	1.200,00	450,00	5.250,00
Mes 6	2.000,00	1.600,00	1.500,00	450,00	5.550,00
Mes 7	2.000,00	1.600,00	1.500,00	450,00	5.550,00
Mes 8	2.000,00	0,00	1.500,00	600,00	4.100,00
Mes 9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mes 10	2.000,00	3.200,00	1.200,00	600,00	7.000,00
Mes 11	2.500,00	3.200,00	1.200,00	600,00	7.500,00
Mes 12	2.500,00	3.200,00	1.200,00	600,00	7.500,00
Año 1	18.000,00	16.800,00	12.600,00	4.650,00	52.050,00
Año 2	18.000,00	16.800,00	12.600,00	4.650,00	52.050,00
Año 3	18.180,00	16.968,00	12.726,00	4.696,50	52.570,50
Año 4	18.725,40	17.477,04	13.107,78	4.837,40	54.147,62
Año 5	20.036,18	18.700,43	14.025,32	5.176,01	57.937,95

Fuente: Elaboración propia.

2. Previsión de gastos

TABLA ANEXO 2.2: PREVISIÓN DE COSTES VARIABLES PARA LOS CINCO PRIMEROS EJERCICIOS. ESCENARIO PESIMISTA

COSTE VARIABLE DEL PRODUCTO O SERVICIO (en euros)						
	DISEÑO GRÁFICO E ILUSTRACIÓN	PROGRAMACIÓN WEB	FOTOGRAFÍA	COPISTERÍA	Total	% VENTAS
Mes 1	0,00	0,00	15,00	0,00	15,00	1,9%
Mes 2	0,00	0,00	30,00	12,00	42,00	2,0%
Mes 3	0,00	0,00	60,00	24,00	84,00	2,5%
Mes 4	0,00	0,00	60,00	36,00	96,00	2,8%
Mes 5	0,00	0,00	60,00	36,00	96,00	1,8%
Mes 6	0,00	0,00	75,00	36,00	111,00	2,0%
Mes 7	0,00	0,00	75,00	36,00	111,00	2,0%
Mes 8	0,00	0,00	75,00	48,00	123,00	3,0%
Mes 9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Mes 10	0,00	0,00	60,00	48,00	108,00	1,5%
Mes 11	0,00	0,00	60,00	48,00	108,00	1,4%
Mes 12	0,00	0,00	60,00	48,00	108,00	1,4%
Año 1	0,00	0,00	630,00	372,00	1.002,00	1,9%
Año 2	0,00	0,00	630,00	372,00	1.002,00	1,9%
Año 3	0,00	0,00	636,30	375,72	1.012,02	1,9%
Año 4	0,00	0,00	655,39	386,99	1.042,38	1,9%
Año 5	0,00	0,00	701,27	414,08	1.115,35	1,9%

Fuente: Elaboración propia.

3. Balance de situación

TABLA ANEXO 2.3: PREVISIÓN DEL BALANCE DE SITUACIÓN PARA LOS CINCO PRIMEROS EJERCICIOS. ESCENARIO PESIMISTA

BALANCE						
ACTIVO	Inicial	Fin Año 1	Fin Año 2	Fin Año 3	Fin Año 4	Fin Año 5
Inmovilizado Intangible	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176
Inmovilizado Material	4.502	4.502	4.502	4.502	4.502	4.502
Inversiones financieras a largo	900	900	900	900	900	900
Amortizaciones		-932	-1.864	-2.797	-3.729	-4.344
Activo no Corriente	6.578	5.646	4.714	3.781	2.849	2.234
Existencias	0	0	0	0	0	0
Clientes		4.278	4.278	4.321	4.450	4.762
Efectivo	20.000	13.927	12.124	10.608	9.942	11.756
Activo Corriente	20.000	18.205	16.402	14.929	14.392	16.518
TOTAL ACTIVO	26.578	23.851	21.116	18.711	17.241	18.753
PASIVO	Inicial	Fin Año 1	Fin Año 2	Fin Año 3	Fin Año 4	Fin Año 5
Capital	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Subvenciones	0	0	0	0	0	0
Reservas			-1.096	-2.124	-2.758	-2.332
Resultados	0	-1.289	-1.210	-746	502	3.618
Patrimonio Neto	10.000	8.711	7.694	7.130	7.743	11.286
Deudas a largo plazo	16.578	14.975	13.257	11.414	9.439	7.320
Pasivo No corriente	16.578	14.975	13.257	11.414	9.439	7.320
Deudas a corto plazo	0	0	0	0	0	0
Otros acreedores	0	0	0	0	0	0
Proveedores		165	165	166	171	183
Pasivo Corriente	0	165	165	166	171	183
TOTAL PASIVO	26.578	23.851	21.116	18.711	17.353	18.789

Fuente: Elaboración propia.

4. Cuenta de resultados

TABLA ANEXO 2.4: PREVISIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS PARA LOS CINCO PRIMEROS EJERCICIOS. ESCENARIO PESIMISTA

RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	52.050	52.050	52.571	54.148	57.938
Subvenciones	0	0	0	0	0
Costes Variables	1.002	1.002	1.012	1.042	1.115
MARGEN BRUTO	51.048	51.048	51.558	53.105	56.823
Retribución del autónomo	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Seguros de autónomos (RETA)	600	600	600	600	600
Sueldos y salarios	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Seguridad social a cargo de la empr.	6.405	6.405	6.405	6.405	6.405
Servicios exteriores	0	0	0	0	0
Servicios profesionales	0	0	0	0	0
Alquileres y cánones	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Suministros	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Costes de Marketing	520	530	546	563	585
Mantenimiento y reparación	0	0	0	0	0
Gastos diversos	600	600	600	600	600
Tributos	0	0	0	0	0
Seguros	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gastos de establecimiento	0	0	0	0	0
Dotación amortizaciones	932	932	932	932	615
RESULTADO DE EXPLOTACION	-609	-620	-125	1.405	5.417
Gastos financieros	1.110	994	870	736	594
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-1.719	-1.613	-995	669	4.824
RESULTADO DEL EJERCICIO	-1.289	-1.210	-746	502	3.618

Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA



Aguirre, E. (2018). *Avances tecnológicos en el sector que ha revolucionado al mundo: El diseño gráfico*. [online] Kleur Impresores. disponible en: <http://www.kleur.co/disen/avances-tecnologicos-en-diseno-grafico/> [Ref.4 Apr. 2018].

AURELIO ABANCENS LOPEZ. *Organización empresarial volumen 1*. “La empresa y sus funciones”. Editorial donostiarra, S.A.

Be-Klan. (2018). *Del plan de negocios al plan de negocios lean/ágil*. [online] disponible en: <https://be-klan.com/2012/08/15/del-plan-de-negocios-al-plan-de-negocios-leanagil/> [Ref. 10 Feb. 2018].

Boe.es. (2018). *BOE.es - Documento BOE-A-2003-13615*. [online] disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-13615> [Ref.28 Feb. 2018].

Cámara de Comercio Soria. (2018). *Ventanilla Única Empresarial*. [online] disponible en: <http://www.camarasoria.com/content/ventanilla-%C3%BAnica-empresarial> [Ref. 19 Feb. 2018].

DÍAS, C. (2018). *Los nueve tipos de planes de negocio que puedes necesitar*. [online] Cinco Días. disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/08/11/pyme/1439276699_712968.html [Ref.7 Feb. 2018].

Elhueco.org. (2018). *El Hueco*. [online] disponible en: <http://www.elhueco.org/> [Ref.23 Feb. 2018].

Eoi.es. (2018). *Análisis interno en Proyectos de negocio - wiki EOI de documentación docente*. [online] disponible en: http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_interno_en_Proyectos_de_negocio [Ref.19 Feb. 2018].

Eoi.es. (2018). *LA INTERNET EN LAS EMPRESAS*. [online] disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/annymarlenypelaez/2012/01/29/importancia-del-internet-para-las-empresas/> [Ref. 22 Mar. 2018].

Es.slideshare.net. (2018). *Plan de negocio*. [online] disponible en: <https://es.slideshare.net/ManuelVsquezConcha/plan-de-negocio-13617221> [Ref. 7 Feb. 2018].

Es.wikipedia.org. (2018). *Economía de España*. [online] disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Espa%C3%B1a#Econom%C3%ADa_por_comunidad_aut%C3%B3noma [Ref. 13 Mar. 2018].

Éxito Empresarial. (2018). *Los diversos tipos de planes de negocios - Éxito Empresarial*. [online] disponible en: <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/los-diversos-tipos-de-planes-de-negocios> [Ref. 7 Feb. 2018].

FRANCISCO ABASCAL ROJAS. *Como se hace un plan de estratégico*. “Modelo de desarrollo en una empresa”. Editorial ESIC.

Heraldodesoria.es. (2018). *El Semillero de Empresas del Ayuntamiento en Soria genera 12 empresas en el primer semestre del año*. [online] disponible en: <https://www.heraldo.es/noticias/soria/soria-capital/2017/06/21/el-semillero-empresas-del-ayuntamiento-soria-genera-empresas-primer-semestre-del-ano-1182924-1521035.html> [Ref. 24 Feb. 2018].

IBORRA, M. *et al.* (2009). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Capítulo 5: “El entorno de la empresa” Págs. 95-118. Editorial Paraninfo: Madrid.

Ine.es. (2018). *Sección prensa / Encuesta de Población Activa (EPA)*. [online] disponible en: http://www.ine.es/prensa/epa_prensa.htm [Ref. 13 Mar. 2018].

Infoautonomos.eleconomista.es. (2018). *Asesoría online para autónomos y pymes | Infoautónomos*. [online] disponible en: <https://infoautonomos.eleconomista.es/> [Ref.13 Apr. 2018].

Infocif.es. (2018). *Qué es y cómo se elabora un plan de expansión*. [online] disponible en: <https://noticias.infocif.es/noticia/que-es-y-como-se-elabora-un-plan-de-expansion> [Ref.15 Feb. 2018].

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003): “*Fundamentos de Marketing*”. Prentice Hall México, ISBN 9789702604006.

Lamoncloa.gob.es. (2018). [online] disponible en: <http://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/Documents/PNR%202017.pdf> [Ref. 13 Apr. 2018].

Lamoncloa.gob.es. (2018). *Política Económica*. [online] disponible en: <http://www.lamoncloa.gob.es/espana/eh17/econempleosegsoc/Paginas/politicaecon.aspx> [Ref. 9 Mar. 2018].

Lasindias.com. (2018). [online] disponible en: https://lasindias.com/images/7/79/El_plan_de_negocio_de_una_sola_p%C3%A1gina.pdf [Ref. 15 Feb. 2018].

LUIS PUCHOL. (2007). *El Libro del emprendedor*. Capítulo 2: “El proceso de creación de una empresa, paso a paso” págs. 33-81. Ediciones Días de Santos, S.A.

Madrid.org. (2018). [online] disponible en: [http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Análisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/1Plandeempresa\(AR\)_es.pdf](http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Análisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/1Plandeempresa(AR)_es.pdf) [Ref. 10 Feb. 2018].

Ovejabeja.com. (2018). *Tarifas marketing online Valencia | Posicionamiento SEO SEM*. [online] disponible en: <https://www.ovejabeja.com/tarifas-marketing-asesoria-consulting/> [Ref.21 Apr. 2018].

Planempresa.ipyme.org. (2018). *¿Qué es un Plan de empresa?*. [online] disponible en: <https://planempresa.ipyme.org/InfGeneral/PlanDeEmpresa> [Ref. 7 Feb. 2018].

Porter. (2018). *Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa*. [online] disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/> [Ref. 9 Apr. 2018].

PORTER, M.E. (2009). *Ser competitivo: versión actualizada y aumentada*. Editorial: Planeta DeAgostini: Barcelona.

Saladeprensacesce.com. (2018). [online] disponible en: <http://www.saladeprensacesce.com/informe-sectorial-2017/pdf/papel-artes-graficas.pdf> [Ref.7 Mar. 2018].

SANTESMASES MESTRE, M. et al. (2011). *Fundamentos de marketing*. Capítulo 2: "El mercado y su entorno" Págs. 56-80. Ediciones Pirámide: Madrid.

Soria.es. (2018). *Ayuntamiento de Soria - SUBVENCIONES PARA INVERSIONES Y ALQUILER PARA MICROEMPRESAS*. [online] disponible en: <http://www.soria.es/tramites/subvenciones-para-inversiones-y-alquiler-para-microempresas> [Ref.28 Feb. 2018].

Trecet, J. (2018). *Así te va a afectar la rebaja del IRPF en 2018 como mileurista - Declaracion de la Renta*. [online] Declaracion de la Renta. disponible en: <http://www.bolsamania.com/declaracion-impuestos-renta/rebaja-de-irpf-renta-2018/> [Ref.19 Apr. 2018].

Villarroel, I. (2018). *El Hueco registra 30 empresas creadas y 70 coworkers en cinco años de vida*. [online] Cadena SER. disponible en: http://cadenaser.com/emisora/2017/02/01/ser_soria/1485954064_599890.html [Ref.24 Feb. 2018].

20minutos.es - Últimas Noticias. (2018). *Soria lidera el proyecto europeo de fomento del emprendimiento en zonas despobladas*. [online] disponible en: <https://www.20minutos.es/noticia/2934891/0/soria-proyecto-ue-fomento-emprender-zonas-despobladas/> [Ref.19 Feb. 2018].