

GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE EMPRESA: TABLEROS GARCÍA MARTÍN S.L.L.

RAÚL GARCÍA MARTÍN

FACULTAD DE COMERCIO,

VALLADOLID, JULIO 2020



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

Curso académico: 2.020

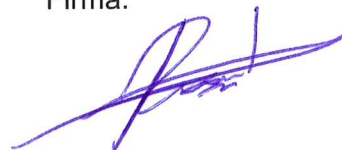
TRABAJO FIN DE GRADO

Tableros García Martín, S.L.L.

Trabajo presentado por:

Raúl García Martín

Firma:



Tutor:

Victoria Cánovas Sánchez

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, Julio 2.020

ÍNDICE

| | Página |
|---|--------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Objetivo del proyecto | 1 |
| 1.2 Identificación del proyecto | 2 |
| 1.3 Motivación y justificación el TFG | 2 |
| 2. PROMOTORES (Formación, experiencia profesional y capacidades y habilidades) | 4 |
| 3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD: PRODUCTO | 5 |
| 3.1 Características técnicas | 5 |
| 3.2 Elementos innovadores frente a la competencia | 7 |
| 4. ANÁLISIS DE MERCADO | 8 |
| 4.1 Análisis Macroentorno | 8 |
| 4.2 Definición del sector de la actividad | 10 |
| 4.3 Análisis interno | 12 |
| 4.4 Análisis externo | 13 |
| 4.5 Análisis DAFO | 15 |
| 5. PLAN DE MARKETING | 17 |
| 5.1 Estrategia de ventas y ventas en primero año (por meses) | 17 |
| 5.2 Política de precios y cobros | 18 |
| 5.3 Política post-venta | 18 |
| 5.4 Distribución (sistema de venta, atención al cliente y comunicación) | 19 |
| 6. PLAN DE PRODUCCIÓN | 21 |
| 6.1 Plan Anual de Compras | 21 |
| 6.2 El panel de proveedores | 24 |
| 7. RECURSOS MATERIALES Y PUESTA EN MARCHA | 26 |
| 7.1 Localización y justificación | 26 |
| 7.2 Instalaciones | 26 |
| 7.3 Equipamientos e inversiones materiales | 27 |
| 8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS | 28 |
| 8.1 Sistema de organización (Organigrama y funciones) | 28 |
| 8.2 Sistema de selección y forma de contratación | 29 |
| 8.3 Descripción de puestos de trabajo | 30 |
| 8.4 Remuneración, contratación y formación de RRHH | 30 |
| 8.5 Asesores externos | 31 |
| 9. LEGALIZACIÓN | 31 |
| 9.1 Forma jurídica | 31 |
| 9.2 Trámites constitución de la empresa | 31 |
| 9.3 Normas y disposiciones legales | 32 |
| 10. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO | 33 |
| 10.1 Plan de Inversiones | 33 |
| 10.2 Plan de financiación | 34 |
| 10.3 Facturación y costes de explotación | 36 |
| 10.4 Cuenta de resultados provisional | 38 |

| | |
|---|----|
| 10.5 Evolución Tesorería prevista | 39 |
| 10.6 Balance provisional | 39 |
| 10.7 Criterios Financieros para evaluar inversiones | 41 |
| 10.8 Análisis de Ratios | 43 |
| 10.9 Conclusiones Plan Financiero | 44 |
| 11. PLAN DE CONTINGENCIAS | 45 |
| 10.1 Plan de Contingencias Generales | 45 |
| 10.2 Plan de Contingencias especial: COVID 2019 | 46 |
| 12. CONCLUSIONES | 48 |
| 13. BIBLIOGRAFIA | 50 |

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

| Tabla número | Página |
|--|---------------|
| 1. Capital Social de la empresa | 2 |
| 2. Ranking Sector CNAE 4613 Provincia Valladolid | 15 |
| 3. Análisis DAFO | 16 |
| 4. Previsión de ventas de los primeros meses | 18 |
| 5. Inversiones iniciales previstas | 33 |
| 6. Cuadro de amortización préstamo ICO | 34 |
| 7. Cuadro de amortización préstamo participativo socio | 35 |
| 8. Previsión de ventas | 36 |
| 9. Previsión de costes laborales | 37 |
| 10. Cuenta de resultados previsional | 38 |
| 11. Previsión de tesorería | 39 |
| 12. Balance Previsional | 40 |
| 13. Flujos de Caja | 42 |
| 14. Ratios Económico Financieros | 43 |

| Gráfico número | Página |
|----------------------------------|---------------|
| 1. Resumen Plan de Compras | 22 |
| 2. Evaluación de los proveedores | 25 |
| 3. Localización de la empresa | 26 |
| 4. Organigrama de la empresa | 29 |



1. INTRODUCCIÓN

El objeto de este Trabajo de Fin de Grado es la elaboración de un Plan de Empresa. Pero en esta ocasión, en vez de tratarse de un Plan de Empresa ficticio o un plan potencial a desarrollar, estamos hablando de un proyecto empresarial que ya he llevado a cabo. Se trata de la puesta en marcha que realicé de mi propia empresa, Tableros García Martín S.L.L., en Abril de 2016. Esta puesta en marcha y de emprendimiento del negocio se realizó junto a mi hermano Eduardo García Martín mientras cursaba mis estudios en el Grado en Comercio.

A lo largo de este Plan de Empresa se va a describir del producto que ofrecemos junto con innovaciones que hemos introducido frente a la competencia, el análisis de mercado correspondiente para la puesta en marcha de la empresa teniendo en cuenta todos sus factores correspondientes, el plan de marketing, destacando a quien va dirigido nuestro producto junto con nuestros sistemas de distribución y precios aplicados en el producto, también la capacidad de la empresa para sacar adelante los pedidos junto con las políticas adoptadas con los proveedores, todos los recursos que utilizamos para su puesta en marcha y sus inversiones. En el capítulo de Recursos Humanos se han determinado las previsiones a largo plazo, ya que la pequeña dimensión de la empresa impide tener un departamento en sí. En cuanto al plan económico financiero se han descrito las variables que en su día fueron previstas antes de abrir el negocio.

Para el desarrollo de este Plan de Empresa han sido especialmente útiles los conocimientos adquiridos durante los estudios del Grado en Comercio. Asignaturas como Contabilidad Financiera, Recursos Humanos, o Plan Económico y Financiero y Creación de Empresas, han sido cruciales para la elaboración de este trabajo.

1.1 Objetivo del proyecto.

Se trata de una empresa, en la cual damos a conocer nuestros productos relacionados con la carpintería a nuevos clientes. Nos adaptamos a las nuevas tendencias, normalmente para la reforma de viviendas y obras nuevas.

La apuesta de esta empresa es establecer un fuerte vínculo y una gran conexión con la diversidad de clientes potenciales con los que contamos, de modo que una vez se conviertan en clientes en firme la fidelidad de los mismos sea una fortaleza para nuestra empresa.



El objetivo a medio y largo plazo es posicionarnos como una empresa de referencia en el sector dentro de la región, gracias al incremento continuado de nuevos clientes y a la colaboración con empresas de relevancia en el sector, dotándonos de una buena reputación e imagen de marca gracias a las mismas.

1.2 Identificación del proyecto.

- Nombre: Tableros García Martín, S.L.L.
- Ubicación geográfica: C/ San Juan, 2 (Íscar)
- Fecha de inicio de la actividad: 01/04/2016
- Actividad: venta de productos relacionados con la madera.
- Público objetivo: Empresas constructoras y de reformas.
- Sector de actividad: Madera.
- Forma jurídica: sociedad Limitada Laboral (S.L.L.)

Tabla 1: Capital Social de la Empresa

| Responsabilidad | N.º de socios | Capital Social |
|------------------|---------------|----------------|
| Limitada Laboral | 2 socios | 3.000€ |

Fuente: Tabla de elaboración propia

1.3 Motivación y justificación del TFG.

Para la elaboración de mi Trabajo Final de Grado, elegí realizar un plan de empresa, ya que me pareció relativamente interesante el tema del emprendimiento, pues es una característica difícil de encontrar hoy en día.

De igual modo me resulta especialmente reconfortante y motivador poder expresar mi experiencia a la hora de montar una empresa. Es importante recalcar, que, en un plan de empresa es imprescindible el análisis del entorno, todos los requisitos para su puesta en marcha y analizar la viabilidad del negocio desde un punto de vista económico financiero.



Los objetivos a los que se enfrenta esta empresa serían:

- Ofrecer un producto diferenciado en el sector donde desarrollamos la actividad.
- Adquirir un amplio conocimiento de nuestros competidores y sus productos.
- Asignación de tareas por parte de cada uno de los socios de la empresa que a su vez serán trabajadores.
- Dar una garantía a nuestros clientes y empresas con las que trabajemos.
- Estudio específico de cada operación de ventas para evitar errores y en cualquier caso facilitar su detección y minimizarlos.
- Fijación de objetivos y metas.
- Desarrollar estrategias para cumplir con todas las necesidades de la empresa, tanto económicas como sociales.



2. PROMOTORES (Formación, experiencia profesional y capacidades y habilidades)

A continuación aparecen los datos de los promotores del proyecto:

Nombre y apellidos: Eduardo García Martín

NIF: 12.341.420.-B

Teléfono: 665-85-74-16

Domicilio: Calle Antero García, 7 BJ

E-mail: tablerosgmsll@gmail.com

Formación académica:

- Bachillerato de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Grado superior de Administración y Finanzas.

Experiencia profesional:

- Operario de fábrica en carpintería (Enero 2015-Febrero 2016).
- Administrativo de la sociedad Tableros García Martín, S.L.L.

Habilidades:

- Nivel medio de Inglés.

Otros:

- Carnet de conducir y vehículo propio.

Nombre y apellidos: Raúl García Martín

NIF: 12.341.421.-N

Teléfono: 605-61-53-26

Domicilio: Calle Antero García, 7 BJ

E-mail: raul27iscar@gmail.com

Formación académica:

- Bachillerato de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Cursando Grado en Comercio en Universidad de Valladolid.

Experiencia profesional:

- Administrativo de la sociedad Tableros García Martín, S.L.L.



Habilidades:

- Nivel medio de Inglés.

Otros:

- Carnet de conducir y vehículo propio.

3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD: PRODUCTO

El objetivo de la empresa es ofrecer un producto de alta calidad, que se ajuste a las necesidades del cliente, con una amplia oferta y con la intención de reforzar la imagen de empresa tanto por el producto como por el servicio ofrecido.

3.1 Características técnicas.

Estos son los productos que vamos a comercializar en el mercado nacional:

- Tableros: en referencia a la gama de tableros, contamos con tablero aglomerado estándar, aglomerado hidrófugo, aglomerado estándar melamina (estos pueden ser blancos en diferente grosor del papel de la melamina, roble, haya, textil, etc.), MDF estándar, MDF hidrófugo, MDF melamina (en estos el papel de melamina puede ir en una cara o en ambas caras), y los rechapados, que pueden ser en MDF o aglomerado, variando sus modelos como puede ser el haya vaporizada, roble mallado, pino, cerezo, etc. En la variedad de tableros que ofrecemos, contamos con varias medidas y grosores. La medida estándar es 2,44 x 1,22, aunque hay medidas excepcionales como puede ser 2,52 x 2,10. Respecto a los grosores, dependiendo el tipo de tablero, puede variar desde los 3mm hasta los 35mm.
- Puertas: tenemos en stock una gran variedad de puertas, de diferentes modelos. Contamos con puertas lisas, rayadas, que se realizan con un pantógrafo, y también se da la posibilidad de que lleven varios huecos para la posterior colocación de vidrios. Las puertas pueden llevar el canto natural o chapeado en PVC. La mayoría de las que contamos en nuestras instalaciones son puertas macizas, pero también existen semi-macizas y huecas. El grosor de las puertas varía, siendo de 35mm, 40mm y 45mm. En estas, también diferenciamos la calidad de la puerta, en referencia al tipo de tablero con el que se realiza la puerta, ya que varía desde los 3mm hasta los 5mm de grosos del tablero para la realización de la puerta. Las puertas las adquirimos terminadas,



para la posterior venta. Tenemos variedad de modelos: blancas, roble, cerezo, wengué, roble...

- Cercos y molduras: tanto las puertas que vendemos, como los armarios que fabricamos, van compuestos por su correspondiente moldura. Para los armarios, la moldura que más frecuentamos es la de 70 x 15mm, ya que es la más asequible económicamente para las constructoras, por lo que nosotros realizamos la medida necesaria al armario para esta moldura. Respecto a las puertas, los cercos que mayormente damos salida, es la medida de 90 x 28mm. A la hora de la colocación tanto de armarios como puertas, puede haber variación de centímetros, por lo que se puede colocar moldura de diferentes medidas, como por ejemplo de 90 x 15mm si hubiese una variación de dos centímetros. Las medidas que tenemos en stock de cercos para puertas son de 70 x 28mm, 80 x 28mm, 90 x 28mm, 100 x 28mm, 110 x 28mm, 120 x 28mm, 140 x 28mm y 150 x 28mm. Las medidas que tenemos en stock de moldura es de 70 x 10mm, 80 x 10mm, 90 x 10mm, 70 x 12mm, 80 x 12mm, 90 x 12mm, 70 x 15mm, 80 x 15mm y 90 x 15mm. A parte de estas medidas, luego puede haber medidas excepcionales, como, por ejemplo, 115 x 15mm. El modelo de moldura varía en función del modelo de madera elegido en la obra, ya sea rechapado barnizado de haya o roble, o, blanco lacado.
- Perfilera: en este apartado, hacemos referencia a los componentes que llevan los armarios. Se componen de la guía superior, donde encajan las ruedas de la parte de arriba de la hoja de armario, que se compone de dos conjuntos de dos ruedas pequeñas, que puede ser de color plata, plata mate, blanco brillo, roble, haya..., y la guía inferior, donde apoyan las dos ruedas de la parte de debajo de la hoja del armario, que también puede ser de diversos modelos, como plata, plata mate, blanco brillo, roble, haya... Los tiradores de las hojas de armario van en los laterales de la hoja, donde metes un poco el dedo para poder correr la hoja del armario cuando estos son correderos. También hay variedad de diseños, como plata, roble francés, haya, blanco brillo, etc.
- Cajoneras: la variedad de modelos de cajoneras que tenemos en stock es el color blanco, roble, haya y textil lino Cancún. Las medidas varían mucho. Los cajones pueden ser de 8cm, 16cm o 20cm. La altura de estas, varía desde los 24,4 cm de altura hasta los 139,1 cm. El ancho y el fondo de las cajoneras va desde 50 x 50cm hasta los 80 x 55cm. Normalmente a la que más salida damos, es la medida estándar de 60 x 50 cm y con una altura de 73,6 cm.



- Parquet: la variedad de diseños de este producto es más escaso, puesto que le damos una menor salida. Manejamos diseños como el roble toffe, haya, cerezo, roble gris suave, roble natural rústico, etc. El grosor del pavimento es de 7mm y 8mm. Se clasifica por su nivel de dureza, que va desde AC1 hasta el AC5, siendo el AC1 el más blanco, y el AC5 el más resistente.

3.2 Elementos innovadores frente a la competencia:

- Amplia y variada oferta.
- Servicio personalizado. Los productos se adaptan a las necesidades de nuestros clientes. Los productos no son estándares de manera que podemos adaptarnos a los requerimientos de los mismos.
- Facilidades de pago, descuentos por volúmenes y descuentos por pago anticipado.



4. ANÁLISIS DE MERCADO

4.1 Análisis Macroentorno

El análisis del macroentorno se refiere a definir todas aquellas variables que afectan de un modo general a todas las empresas, y que están fuera del control de las mismas. Para este análisis se va a hacer uso de la metodología PEST, que consiste en analizar el entorno desde una perspectiva multidimensional: factores políticos, factores económicos, factores sociales y factores tecnológicos (Pinilla y Sangüesa, 1998).

- Factores políticos: en estos factores se incluyen todos aquellos relacionados con la legislación, normativa y situación política del entorno de la empresa.

España es una monarquía parlamentaria en la que por primera vez se gobierna en coalición. Este gobierno, entre los partidos PSOE y Unidas Podemos, presidido por Pedro Sánchez, surgió tras unas elecciones celebradas en Noviembre de 2019, tras la repetición de los comicios anteriores en los que no se llegó a un acuerdo para que el mismo Pedro Sánchez tomara el mando del gobierno. En estas elecciones igualmente hay que indicar que la derecha tuvo un importante ascenso representada por el partido político VOX, que alcanzó la cifra de 52 diputados y se convirtió en la tercera fuerza política tras el PSOE y PP. De igual forma, el gobierno de PSOE y Unidas Podemos presentan cierta debilidad puesto que depende del apoyo de partidos nacionalistas vascos y catalanes, lo que, entre otros aspectos, le ha impedido, de momento, a Julio de 2020, aprobar unos Presupuestos Generales del Estado, estando aún vigentes los que en su día aprobara el entonces presidente Rajoy, que se han ido prorrogando durante varios años. De esta forma cabe hablar de una fuerte polarización de la política española, que además se ha radicalizado tras la gestión de la crisis sanitaria del COVID 19 durante el primer semestre del año 2020.

Otro de los problemas políticos en España es la deriva independentista de Cataluña. De esta forma en 2017 se proclamó unilateralmente la independencia, aunque fuera brevemente. Sin embargo la inestabilidad política de la zona ha sido muy negativa de forma que se produjo una importante huida de empresas.

- Factores económicos. En este apartado se describen aquellas variables de tipo económico que afectan al mercado en su conjunto y que están relacionados con el momento del ciclo económico.

Derivada de la crisis sanitaria producida por el COVID 19 España se enfrenta a una situación económica muy delicada con una importante caída del PIB, del empleo, y un incremento del endeudamiento y del déficit público.



De esta forma según los últimos datos disponibles correspondientes al primer trimestre de 2020, el PIB de este trimestre bajó un 5,2% respecto al trimestre anterior y un 4,1% de forma anual. Y sobre estos datos habría que indicar que el efecto de la crisis sanitaria aún había tenido un efecto reducido pues apenas se vio afectada en el mes de Marzo, esperándose un mayor impacto en el segundo trimestre (INE, 2020).

En cuanto a la deuda pública, en el primer trimestre de 2020 se situaba en el 99,01% del total del PIB, mientras que en el trimestre anterior era del 95,5%. Se espera que en segundo trimestre de 2020 se supere ampliamente el 100% del PIB derivado del crecimiento del endeudamiento y la bajada del PIB (INE, 2020).

El crecimiento del endeudamiento se debe principalmente a la evolución que va a tener el déficit público. Este déficit público en 2019 fue del 2,6% (Tesoro Público, 2020), pero según las proyecciones del FMI se espera que se multiplique por cuatro esta cifra hasta llegar al 9,5% derivado de la delicada situación actual (cinco días, 2020).

Finalmente en cuanto al desempleo indicar que la cifra de parados en Mayo alcanzó los 3,85 millones de personas según el sistema público de empleo, en torno a un 15% de tasa de paro mientras que en Diciembre de 2019 la tasa era del 13,7%. A esta cifra de desempleados habría que añadir varios millones de personas que se encuentran en situación de Expediente de Regulación de Empleo (ERTE).

Así pues, la situación económica es muy delicada, con la consiguiente reducción de la renta disponible y por tanto disminución del consumo. No obstante se ha aprobado la Renta Mínima Vital que puede aliviar aunque sea parcialmente la debilidad del consumo. No es por tanto una buena situación para la actividad económica y empresarial.

- Factores sociales: variables de índole social como demográficas, distribución de la renta, preocupaciones, tendencias de la sociedad, etc.

A finales de 2019 en la ciudad china de Wuhan se detectaron casos de neumonía con un origen desconocido, lo que finalmente se confirmó como una nueva tipología de Coronavirus, COVID 19. Este virus ha paralizado la economía de un gran número de países como el caso de España donde durante varias semanas se ha llevado a cabo un confinamiento severo para evitar la propagación del virus. Esto ha influido en el consumidor en múltiples dimensiones. Entre ellas destacar que ha habido que adaptar las rutinas al mundo digital: clases online, incremento del teletrabajo, etc.

De igual forma, la disminución del poder adquisitivo y la incertidumbre generada por esta crisis sanitaria está suponiendo una reducción drástica del consumo. A la hora de



restringir el consumo las primeras actividades que se ralentizan son las que suponen un gran desembolso, como pueden ser la compra de un automóvil, o una vivienda, sector que afecta de manera importante a la actividad de Tableros García Martín.

- Factores Tecnológicos: estas variables hacen referencia al estado del desarrollo tecnológico y como afectan a la actividad empresarial.

Desde el año 2000 el desarrollo tecnológico ha experimentado un crecimiento exponencial, de modo que la situación actual era imposible de prever en ese año. Este desarrollo ha ido paralelo a una generalización del uso de las tecnologías. De este modo, en 2019 el 91% de las personas entre 16 y 74 años ha usado internet en los últimos tres meses, lo que es un 5% más que en 2018 (Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, 2019).

La mayoría de la población ve traducido este desarrollo tecnológico en sus propias manos, con teléfonos móviles de última generación. Pero el desarrollo tecnológico va mucho más allá de modo que en el caso de la actividad de Tableros Martín supone disponer de herramientas más avanzadas para aumentar la productividad y la calidad de los materiales.

4.2 Definición del sector de la actividad.

La empresa Tableros García Martín, S.L.L. se encuentra situada en el objeto social de “Almacenaje de tableros y puertas”, y cuenta con el código CNAE 4613 (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) en la que se la atribuye como intermediario del comercio de la madera y materiales de construcción.

Según Maderea (2017), que facilita información tanto de empresas como del uso de la madera, en el sector en el que nos encontramos, recalcan los siguientes puntos clave en el mercado:

- La importancia de conocer el comportamiento de los materiales en la madera de obra para evitar problemas durante la obra y sobre todo posteriormente a la misma mientras esté siendo utilizada para su finalidad: vivienda, actividad industrial, comercial, etc.
- La humedad es uno de los factores que más afectan a la madera y por tanto es imprescindible adaptar el material al entorno que previsiblemente vaya a tener.
- El almacenaje de la materia prima y del producto terminado es crucial. Se debe almacenar en un lugar almacenado y bien ventilado. Si no existiera la posibilidad



de almacenaje en el exterior, el material deberá protegerse adecuadamente, con plásticos o medidas similares. El almacenaje en cubierta recomienda igualmente el uso de estos materiales de protección para evitar otros agentes como puedan ser el polvo. De igual forma se debe evitar el contacto directo con el suelo, por ser una fuente de humedad y que deforme las piezas por la presión que puedan ejercer las piezas situadas en la parte superior. Así mismo se recomienda el uso de mecanismos que permitan que haya separación entre las diferentes piezas y de esta forma se favorezca la ventilación y en consecuencia que surja humedad.

- El proceso de carga y descarga es crucial para mantener la calidad del producto, ya que en el mismo se pueden producir defectos visuales y estructurales, especialmente en los cantos del producto.
- Durante la obra es imprescindible que exista un plan de montaje que muestre el orden en el que se debe producir el ensamblaje de las piezas.
- Hay que considerar que la madera esté tratada o no frente a ataques bióticos o abióticos. De este modo, si la madera sufre algún proceso de transformación en obra que pueda dejar sin proteger alguna parte de la madera, realizar estos tratamientos para evitar futuros problemas.
- Si durante la obra la madera es pintada o barnizada "in situ" es importante que la superficie esté limpia antes de proceder a realizarlo, puesto que durante las obras se producen deposiciones de restos como polvo.
- Si algún producto se mojara durante la obra es importante proceder al proceso de secado antes de seguir con la pieza puesto que podrían surgir un buen número de problemas a corto y medio plazo.
- No someter las piezas a esfuerzos superiores para los que han sido diseñadas las piezas.
- Sacar los materiales de sus envases con cierta antelación respecto su uso para facilitar la adaptación a las condiciones ambientales. Esto es especialmente relevante en la instalación de suelos de maderas.
- De igual modo tratar de instalar las partes continuas en un mismo día, para que la adaptación sea armónica. Esto es especialmente significativo en el caso de la instalación de suelos.
- En conclusión, hay que conocer las características del producto y la posible influencia de factores exteriores que puedan influir en su comportamiento para obtener el resultado deseado y evitar y corregir problemas actuales y futuros. Esta es la clave para tener un producto de alta calidad.



4.3 Análisis interno

A continuación se va a analizar la empresa desde una perspectiva interna y externa. Para ello se va a hacer uso del análisis DAFO, herramienta diseñada por Albert S. Humphrey en los años 60 (Santesmases, 1999). En el análisis DAFO se sintetizan los aspectos clave del entorno de la empresa y se aporta información propia de la empresa. Este análisis incluye una perspectiva doble: interna y externa. La interna está referida a las fortalezas y debilidades de la empresa (la empresa dispone un alto nivel de información de las mismas y por tanto una capacidad para realizar acciones y controlarlas). La perspectiva externa se traduce en oportunidades y amenazas que aparecen en el mercado. Con el análisis DAFO se persigue combatir las debilidades, potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y prepararse para combatir las amenazas.

Pero, antes de eso, para iniciar este análisis interno se va a empezar por definir la misión, visión y valores de la empresa.

La misión, la visión y los valores de una empresa delimitan la identidad de una compañía, y les dota de una personalidad propia. Mediante la transmisión de las mismas los integrantes de la empresa pueden desarrollar su propia identidad que confluya en la de la organización.

La **misión** puede definirse como el motivo, la razón de existir de una organización. En la misión se indica aquello a lo que se dedica la empresa, como lo lleva a cabo y cuál es la forma de añadir valor a la sociedad (Espinosa, 2012).

De este modo, la misión de Tableros García Martín sería la fabricación de elementos de madera de alta calidad que ofrezcan valor añadido a los clientes.

La **visión** por su parte se refiere a la perspectiva que se pretende que la empresa converja en el largo plazo. Ósea el camino hacia donde se pretende ir. (Espinosa, 2012).

Así pues, la visión de Tableros García Martín sería convertirse en una empresa de referencia a nivel regional en este mercado, siendo distinguido por los clientes como una empresa que ofrece productos de gran calidad e innovación.

En cuando a los **valores**, se puede decir que estos son los pilares en los que se fundamentan la visión y la misión. Correspondería a aquellos principios éticos e ideales en los que se basa la cultura de la empresa (Espinosa, 2012).

Los valores de Tableros García Martín son los siguientes:

- Profesionalidad
- Excelencia.
- Calidad.
- Innovación.
- Responsabilidad Social Corporativa.



- Satisfacción del cliente

Como veremos en el plan económico financiero, el objetivo de ventas a medio plazo se estableció en torno a los 200.000€ en tres años y 350.000€ en cinco años . A largo plazo el objetivo es ser una empresa de referencia a nivel regional tal y como se ha expuesto en la descripción de la visión.

Fortalezas:

- Contar con una amplia variedad de productos para ofrecer al público, por lo que además de servir a clientes corporativos, se puede dirigir la fuerza de ventas a clientes particulares que quieran realizar alguna reforma por cuenta propia en su domicilio particular.
- Tener una buena planificación interna para el desarrollo de las tareas tanto en el ámbito administrativo como en la producción.
- Dar un trato cercano a los clientes, tanto en obras como particulares, para que se sientan más cómodos con el trabajo realizado por la compañía y orientar a la hora de tomar una decisión.

Debilidades:

- Personal de producción con una baja experiencia, siendo necesario para obtener un producto de alta calidad un nivel alto de formación y cualificación.
- Dependencia de proveedores habituales y gran dependencia del sector de la construcción.

4.4 Análisis externo

En el análisis externo, podremos diferenciar entre las oportunidades y las amenazas que tendremos, viendo de esta manera los aspectos negativos del entorno exterior del sector y los aspectos positivos del interior del sector. Estas oportunidades y amenazas de igual manera surgen del macroentorno, tal y como se ha definido anteriormente.

Económicos:

- Situación económica delicada y ralentización del consumo (Amenaza).
- Dificultad para sacar al mercado algunos de los productos de alta gama con los que contamos (Amenaza).
- Posibilidad de ofrecer precios más bajos que la competencia (Oportunidad).



Sociales:

- Incertidumbre en general (Amenaza).
- En la construcción se está ofreciendo grandes innovaciones de los productos, por lo que nos adherimos a esto para seguir creciendo. (Oportunidad).

Políticos:

- Hoy en día, las Comunidades Autónomas de España tienen un elevado nivel de autonomía, por lo que, Tableros García Martín, S.L.L., se rige por las leyes de la comunidad de Castilla y León y de la Diputación de Valladolid. (Oportunidad).
- La Diputación de Valladolid nos concedió subvención a fondo perdido, al ser jóvenes emprendedores menores de 25 años. (Oportunidad).

Micro-entorno (sector, clientes, competencia, proveedores)

Sector:

- Estamos preparados y con buena cualificación específica en el sector de la fabricación de armarios. (Oportunidad).

Clientes:

- Hoy en día en España contamos con la oportunidad de que a la sociedad le gusta innovar en el desarrollo de la decoración de su vivienda, estando preparados para ello. (Oportunidad).

Competencia:

- El sector de la construcción es un mercado fuerte y con muchas empresas competidoras en todos los oficios. (Amenaza).
- Las empresas con similitud a la nuestra buscan realizar mejores ofertas y precios a los clientes para posicionarse mejor en el mercado. (Amenaza).

Proveedores:

- Contamos con un amplio abanico de proveedores que nos abrieron sus puertas desde el primer día, y que hemos aumentado con el transcurso de los años. (Oportunidad).

En la siguiente tabla se puede ver el ranking de las principales empresas de la competencia de la provincia de Valladolid. De esta competencia podemos excluir a Compañía Comercializadora de Biomasa SL puesto que su actividad no está directamente relacionada y por tanto no es un competidor directo. Excluyendo a esta empresa, vemos que habría una gran empresa (Mas Madera Valladolid) y dos empresas de tamaño mediano, y tras ella se sitúa Tableros García Martín, en la cuarta posición del sector de la provincia, siendo la empresa pequeña más importante en la misma.



Tabla 2: Ranking Sector CNAE 4613 Provincia Valladolid

| Ranking Sectorial de Empresas | | | | | | |
|--|--|---|---|---|-------------------------|--|
| Sector CNAE: (4613) Intermediarios del comercio de la madera y materiales de construcción(10 Resultados) | | | | | | |
| Filtros activos: | | Provincia: Valladolid quitar filtro | | Sector: Intermediarios del comercio de la madera y materiales de construcción quitar filtro | | |
| Posición Sector | Evolución Posiciones | Nombre de la empresa | Facturación (€) | Provincia | | |
| | | <input type="text" value="Buscar por nombre"/> | <input type="text" value="Seleccionar..."/> | <input type="text" value="Seleccionar..."/> | | |
| 37 | 0 ▲ | MAS MADERA VALLADOLID XXI SL | grande | Valladolid | Ver más | |
| 44 | 9 ▼ | COMPañIA COMERCIALIZADORA DE BIOMASA SL | grande | Valladolid | Ver más | |
| 235 | 7 ▼ | TIMBERPLAN SL | mediana | Valladolid | Ver más | |
| 236 | 16 ▲ | CAYDI VALL SL | mediana | Valladolid | Ver más | |
| 354 | 180 ▲ | TABLEROS GARCIA MARTIN SLL | pequeña | Valladolid | Ver más | |
| 428 | 4 ▼ | MERCE Y LUIS DISTRIBUCIONES VALLADOLID SL | pequeña | Valladolid | Ver más | |
| 434 | 54 ▼ | ALMACENES LAS MIMBRERAS SL | pequeña | Valladolid | Ver más | |
| 453 | 9 ▼ | ASESORAMIENTO DE PRODUCTOS COMERCIALES PARA TRATAMIENTO DE FLUIDOS SL | pequeña | Valladolid | Ver más | |
| 491 | 82 ▼ | FONTUBY SERVICIOS SL | pequeña | Valladolid | Ver más | |
| 502 | 18 ▼ | VERGAZ RODRIGUEZ SL | pequeña | Valladolid | Ver más | |

Fuente: El Economista (2020).

Consultada la base de datos empresariales SABI, Mas Madera Valladolid tuvo en 2018 una facturación de 4,7 millones de euros, Timberplan 0,6 millones de euros, al igual que Caydi. Por tanto estamos hablando de un mercado conjunto de 6 millones de euros.

4.5 Análisis DAFO

En el análisis DAFO, contamos con:

➤ Fortalezas:

- Estamos situados en una buena posición de cara a clientes.
- Precios competitivos.
- Damos un trato comprometido a los clientes, para que se sientan cómodos con nosotros y sigan confiando en nuestros productos.
- Contamos con precios que se adaptan a todo tipo de clientes, desde precios asequibles a precios más caros.

➤ Debilidades:

- Contamos con poca capacidad para tener producto fabricado o materia prima en stock.
- Falta de más experiencia en el sector.
- Altos costes de materia prima al inicio de la actividad.
- Falta de experiencia laboral.



- Oportunidades:
 - Estamos abiertos a introducir innovaciones en nuestros productos.
 - Ofrecemos productos adecuados en relación calidad-precio.
 - Abiertos a mejorar las estrategias de la empresa a la hora de tomar decisiones puntuales.
 - Mejora de la formación profesional de los operarios a largo plazo.
- Amenazas:
 - Contamos con una fuerte competencia en el sector.
 - Al ser una empresa de reciente creación, no tenemos fuerza a la hora de poder ajustar precios con los proveedores.
 - Contamos con una inversión inicial débil frente a otras empresas.
 - Al haber muchas obras en reciente construcción, existe algo de saturación en el mercado.

Tabla 3: Análisis DAFO

| ANALISIS INTERNO | ANALISIS EXTERNO |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Buena posición de cara a clientes. ○ Precios competitivos. ○ Trato comprometido con los clientes. ○ Precios adaptados a los clientes. | <p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Innovaciones en los productos. ○ Productos adecuados en relación calidad-precio. ○ Mejora de las estrategias de la empresa. ○ Mejora de la formación de nuestros operarios a largo plazo. |
| <p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Poca capacidad de stock. ○ Falta de experiencia en el sector. ○ Coste de iniciación no muy elevado. ○ Altos costes de materia prima al inicio de la actividad. ○ Falta de experiencia laboral. | <p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fuerte competencia en sector de construcción. ○ Problema de ajuste de precios con los proveedores. ○ Inversión débil frente a otros competidores. ○ Saturación del mercado, debido a la gran construcción de viviendas. |

Fuente: Elaboración propia



5. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se van a desarrollar las llamadas estrategias de Marketing Mix, que consiste en tomar todas aquellas decisiones relativas a las cuatro variables que lo componen, las habitualmente llamadas 4Ps por sus siglas en inglés y que responden a (Hernández, 2018):

- Decisiones sobre el producto (Product)
- Decisiones relativas al precio (Price)
- Decisiones relativas a la política de distribución (Place)
- Y decisiones relativas a la política de promoción y comunicación (Promotion).

5.1 Estrategia de ventas y ventas en primer año

En primer lugar se procedió a realizar una segmentación del mercado. Segmentar el mercado consiste en dividir el mercado en varios grupos más pequeños. Estos grupos presentan características similares entre sí, de modo que se pueden usar las mismas herramientas estratégicas y de venta para atender sus necesidades (Santesmases, 1999). En base a este proceso de segmentación, se eligieron los siguientes grupos de clientes para ser cubiertos por la actividad de Tableros García Martín:

- Población que tuviese en mente realizar reforma en su domicilio.
- Pequeños carpinteros que necesitasen de nuestros productos para su funcionamiento.
- Sector de la construcción.

En la siguiente tabla se muestra la previsión de ventas para los primeros meses de actividad, en modo que se espera un crecimiento progresivo de las mismas, hasta alcanzar a lo largo del primer año de actividad una cifra de ventas de 90.000€, el segundo año 150.000€, el tercer año 210.000€, el cuarto año 300.000€ y el quinto año 350.000€. Como vimos en el capítulo anterior las grandes empresas tienen un mercado en torno a 6 millones de euros. La intención de Tableros García Martín es conseguir aproximadamente un 5% de la cuota de mercado de estas empresas, que como se puede ver no es una cuota muy significativa por lo que se considera es factible de alcanzar. Además esa cuota de mercado se iría alcanzando de manera progresiva, empezando por un 1,5% el primer año.



Tabla 4: Previsión de ventas de los primeros meses

| TOTAL | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|
| 60.801,17 € | 1.459,22 € | 6.463,28 € | 9.206,09 € | 9.610,51 € | 1.324,00 € | 10.649,98 € | 8.322,13 € | 6.792,98 € | 6.972,98 € |
| 1ª-2ª semana | 476,00 € | 4.697,87 € | 2.301,87 € | 4.784,55 € | - € | 3.654,34 € | 4.354,58 € | 2.471,32 € | 4.987,52 € |
| 3ª-4ª semana | 983,22 € | 1.765,41 € | 6.904,22 € | 4.825,96 € | 1.324,00 € | 6.995,64 € | 3.967,55 € | 4.321,66 € | 1.985,46 € |

Fuente: Tabla de elaboración propia

5.2 Política de precios y cobros

La política de precios se refiere a todas aquellas actuaciones que realizaremos sobre esta variable de marketing. De este modo, en esta variable se definirá qué método se usará para definir los precios de venta. Estos métodos pueden ser muy diversos: métodos basados en costes (en los que se determina el precio de venta en función de los costes que tiene la empresa y aplicando un margen), métodos basados en el mercado (el precio varía en función de la evolución del mercado, como por ejemplo puede ser la gasolina), etc. (Hernández, 2018).

En este caso el método que se usará será el de precios de penetración de mercado, siguiendo la línea de tener precios competitivos que nos permitan adentrarnos en el mercado. La estrategia de penetración de mercados consiste en usar precios comparativamente menores que la competencia de manera que se adquiera volumen de venta. Esta estrategia suele usarse en mercados altamente competidos o en ubicaciones nuevas (como es el caso de Tableros García Martín). Esto permitirá adentrar en el mercado del sector de la construcción en un medio plazo y de manera eficaz.

La política de cobros ofrece varias alternativas:

- Transferencias bancarias.
- Pagaré, con un máximo de 90 días después de fecha de factura.
- Adeudo SEPA, forma segura y eficaz de obtener el cobro.
- Tarjeta de crédito o débito, a través del datáfono con el que contamos.

5.3 Política post-venta

La política post venta consiste en definir todas aquellas acciones que se planifican para en caso de necesidad llevarlas a cabo posteriormente a la venta, como por ejemplo asesoramiento, gestión de devoluciones, reclamaciones, garantía, etc. (Santesmases, 1999).



En nuestro caso las actividades postventa se traducen en asesoramiento a los clientes después de la entrega de la mercancía, dándoles así una buena gestión de los productos que han obtenido de nuestra empresa. Les seguimos ofreciendo una comunicación garantizada después de la obtención de nuestros productos y les ofrecemos nuestros soportes en todo momento para cualquier problema que les pueda surgir.

De igual modo, si el producto resultara defectuoso se ofrece la garantía de sustitución, la cual se mantiene vigente mientras dure la garantía del producto, que difiere dependiendo de cada producto.

No obstante, teniendo en cuenta que la mayor parte de los productos van destinados al sector de la construcción, en caso de que algún producto resultara defectuoso y esto ocasionara daños en el edificio, el constructor tiene contratado un seguro de responsabilidad para estos casos, de manera que son escasas las necesarias atenciones post venta, salvo para clientes particulares o profesionales que no se dediquen a la construcción como es el ejemplo de carpinteros.

5.4 Distribución (sistema de venta, atención al cliente y comunicación)

La distribución es una de las variables del marketing mix que hace referencia a todos aquellos factores y variables que posibilitan hacer llegar el producto hasta el cliente. Los clientes, generalmente, pueden ser consumidores finales, distribuidores o empresas que usan nuestro producto como input para su proceso. En el caso de Tableros García Martín generalmente nuestro producto será adquirido para ser usado en el proceso de la empresa que lo compra, por lo que generalmente el tipo de transacción se sitúa en las llamadas B2B (Business to Business) (Hernández, 2018).

Tableros García Martín realizará la función de distribución directamente a través de la fábrica, por lo que contamos con un espacio físico en la que ofrecer los productos para la venta. No obstante, si el cliente así lo desea, repercutiendo el coste de transporte, el producto puede ser trasladado al destino que se elija.

El sistema de venta empieza por la realización de un pedido. Este pedido puede realizarse de manera telefónica, por correo electrónico o directamente en el establecimiento de la tienda. Son habituales los contactos por las primeras vías para obtener información, pero los pedidos en firme, salvo clientes con habitualidad anterior, se suelen realizar físicamente por la necesidad del cliente de tener un contacto físico con el producto.

Una vez realizado el pedido, si este está disponible en stock, pasa a realizarse la venta en el momento, y si así no fuera, se establece un periodo de entrega, pasado el cual



se procederá a servir el mismo. En el caso de realización de pedidos, se factura un 30% por adelantado, salvo que sean grandes clientes del sector de la construcción que dispongan de un histórico de ventas previo.

En atención al cliente la empresa se vanagloria por el excelente trato y el asesoramiento, con el objetivo de conseguir una alta fidelización de los mismos.

En comunicación, a largo plazo, ofreceremos un descuento por volumen de ventas realizadas con ese cliente a lo largo del año.

En las redes sociales, en Facebook concretamente, se ha creado un perfil con el nombre de la empresa, en el que se dan a conocer los productos que ofertamos y estamos en constante contacto con la gente para mostrarles nuestros conocimientos en el sector. En Google, se realizó una página web gratuita, en el que igualmente se muestran los productos, horarios y teléfonos de contacto, de manera que los clientes puedan contactar con la compañía.



6. PLAN DE PRODUCCIÓN

El Plan de Producción consiste en detallar aquellas variables que son relevantes en el proceso productivo.

En el caso de Tableros García Martín se adquiere una materia prima que es transformada mediante maquinaria en el producto que finalmente demandará el cliente. Esta transformación generalmente incluye cortado, lijado, barnizado y pintado.

El factor clave es la materia prima, por varios motivos, pero principalmente, porque la materia prima determinará la calidad del producto final, y porque el precio de adquisición determinará el margen de venta. Por esto, en este plan de producción nos vamos a centrar en el proceso de compras.

Como bien sabemos, cada entidad desarrolla sus compras en función de su proceso productivo, previsiones de nuevos proyectos, ampliación de su cartera de clientes, etc.

Comprar no se trata sólo de la adquisición de un bien o servicio, es un proceso de negociación entre las partes para conseguir llegar a un acuerdo beneficioso para el comprador y el vendedor.

Una vez detallada la visión global de las compras, pasaremos a detallar y desglosar la estrategia de compras desarrollada por la empresa Tableros García Martín S.L.L.

6.1 Plan Anual de Compras

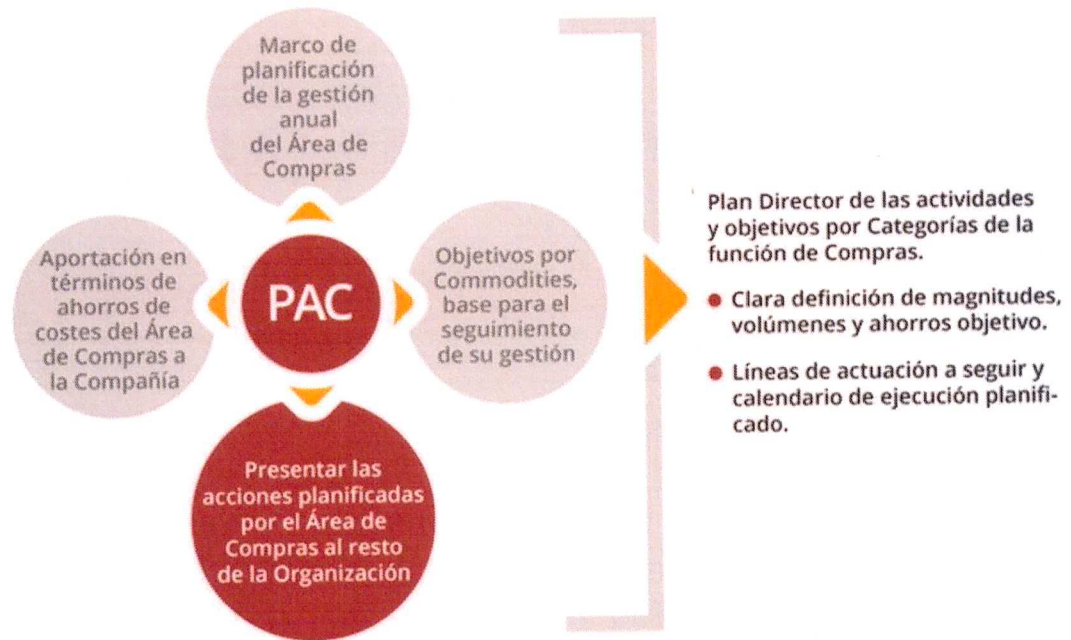
El Plan Anual de Compras es una herramienta necesaria para determinar las necesidades de la empresa para poder llevar a cabo su actividad. Con este plan se puede conseguir que la empresa en su conjunto pueda responder de forma coordinada a las necesidades de venta y producción, y de esta forma poder servir el producto en tiempo a los clientes. Sin un adecuado plan de compras se corren varios riesgos como por ejemplo paralizar la planta de producción (con las pérdidas de rentabilidad que ello supone) o no servir a tiempo los pedidos de los clientes, con las pérdidas de credibilidad y fidelidad de los clientes que ello conlleva. (FullStep, 2020).

Un buen Plan Anual de Compras prevé a corto y medio plazo las necesidades de materias primas y productos terminados, y de igual modo establece que acciones y objetivos de mejora se deben fijar para que la compañía pueda alcanzar sus objetivos organizacionales. En el caso de nuestro sector la materia prima es fundamental, tal y como se explicó anteriormente, por lo que el proceso de compras es clave. Además el precio de adquisición debe ser adecuado para poder alcanzar los objetivos de rentabilidad de la empresa.



La siguiente imagen nos muestra un desglose del Plan Anual de Compras y cómo establecer los objetivos y las líneas de actuación a seguir para desarrollar el mencionado plan:

Gráfico 1: Resumen Plan de Compras



Plan Anual de Compras

Fuente: Fullstep Consultora (2020).

Aunque no se pueden cuantificar con exactitud las cantidades y volúmenes de material se comprarán, puesto que la empresa trabaja en función a las obras y diversos contratos que se vayan firmando con los clientes, sí que se puede hacer una previsión en función de la previsión de ventas. Como se menciona anteriormente, la definición de objetivos se plantea en base a las nuevas obras y proyectos ya establecidos con el cliente final. Se espera que el coste de compra sea el 40% del precio de venta, de manera que para el primer año que las ventas previstas son 90.000€, se espera que las compras sean de 36.000€. De igual modo, se establece un stock de seguridad de 15 días, por lo que el primer año tendríamos un stock de seguridad de 1.500€, y de este modo las compras del primer año serían 37.500€. En base a estas previsiones se puede establecer la previsión de compras para los próximos cinco años.

- Año 1: Previsión de consumo, 36.000€, previsión de compras, 37.500€
- Año 2: previsión de consumo, 60.000€, previsión de compras 62.500€.



- Año 3: previsión de consumo, 94.500€, previsión de compra 98.500€
- Año 4: previsión de consumo, 150.000€, previsión de compra 156.000€
- Año 5: previsión de consumo, 175.000€, previsión de compra, 182.000€

Dispondremos de stock en función de las previsiones que tengamos para la realización de proyectos, con el objetivo comentado de un periodo medio de consumo de 15 días.

Una vez definido el plan de actuación a seguir, continuaremos con la definición de la estrategia de compras diseñada para conseguir una optimización de costes.

Debido a que trabajamos con diversas familias de productos, adoptaremos la estrategia de compra por categorías. Nos centraremos en la segmentación de categorías nos permitirá establecer un plan específico para cada una de ellas ya nos brindará la oportunidad de mantener precios de mercado, e innovación en nuestros productos y procedimientos

El prestar el tiempo y recursos a cada categoría de compra, según su relevancia para nuestra empresa, permite mejorar la eficiencia del departamento de compras, y que nuestro trabajo, rinda fruto en la cuenta de resultados.

Los materiales estratégicos que comprará la empresa se clasifican en las siguientes categorías:

- Perfilaría.
- Laca y barniz.
- Tableros de madera.

Pese a que son pocas referencias, se opta por adoptar una estrategia de compras por categoría, puesto que necesitamos obtener las mejores condiciones económicas y de servicio de nuestros proveedores, seleccionando y negociando con ellos de la manera más satisfactoria para los intereses de la compañía.

Los frutos de la colaboración comprador - proveedor, se consiguen en periodos de tiempo largos. Se necesita tiempo para entender cómo funcionan ambas empresas, entablar relaciones de colaboración entre los equipos, donde ambos ganemos, y energía para implantar los planes de acción, donde se describen el alcance de los cambios, propietarios y cómo medirlos. Los resultados excelentes, necesitan su tiempo de maduración, y las relaciones entre empresas, no son una excepción.



6.2 El panel de proveedores

Para poder gestionar nuestro proceso de compras de la forma más eficiente posible es muy importante evaluar a los proveedores que vayan a proporcionarnos los materiales solicitados. Para ello, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos (Charnes, Cooper y Rhodes, 1978):

- Experiencia en el sector de referencia
- Capacidad para suministrar los productos que necesitamos con las cualidades que demandamos.
- Ofrecer estándares de calidad exigidos, precios dentro de las expectativas, servicio postventa y resolución adecuada de los problemas y entrega en plazos aceptables.
- Evaluar financieramente la situación del proveedor para asegurarnos la viabilidad del mismo durante el proceso de suministro, así como establecer relaciones de confianza a corto y medio plazo.
- Cumplir con la legislación y los requisitos normativos oportunos.
- Servicio de asesoramiento a consultas, rapidez en el ofrecimiento de presupuestos adecuados y con precios aceptables

Adicionalmente del establecimiento de un proceso de evaluación y catalogación de proveedores, es necesario definir diferentes criterios que favorezcan el desempeño de los mismos:

- Calidad de los servicios prestados
- Análisis de los plazos de entrega
- Cumplimiento de las especificaciones solicitadas
- Suministro confiable

La evaluación de proveedores es una actividad continua. La forma de instrumentarla suele ser a través de auditorías periódicas y diferentes evaluaciones, que garanticen que los proveedores siguen cumpliendo los requisitos necesarios para asegurar la calidad de nuestra actividad. Sin embargo, dado que el tamaño de Tableros García Martín es pequeño, no puede tener un departamento propio de auditoría interna, por lo que delegamos esta actividad en la posesión por parte de los proveedores de especificaciones estándares, como por ejemplo las normas ISO, mediante las que se certifican el cumplimiento de factores como estándares de calidad, entre otros.



Evaluar a los proveedores adecuadamente permite obtener una serie de beneficios y ventajas competitivas como pueden ser:

- Reducción de costes
- Tener una cartera de proveedores adecuada que garantice la actividad de la empresa.
- Tener asegurada una calidad mínima y que por tanto el prestigio de la empresa esté asegurado y no se vea perjudicado por errores de proveedores.
- Eliminación de proveedores no cualificados que no pueden cumplir con las prestaciones de servicio

En la siguiente tabla podemos encontrar algunos de los aspectos que se pueden evaluar de los proveedores:

Gráfico 2: Evaluación de los proveedores

| Aspectos que se desean conocer de los proveedores | | |
|---|--|---|
| Condiciones referidas a la calidad | Condiciones Económicas | Otras condiciones |
| Calidad de los productos | Precio unitario | Periodo de validez de la oferta |
| Materiales Utilizados | Descuento comercial | Causas de terminación del contrato |
| Características técnicas | Rappels (Descuentos por volumen de compra) | Circunstancias que pueden dar lugar a revisiones en los precios |
| Periodo de Garantía | Forma de Pago | Plazo de entrega |
| Formación de los usuarios, si fuese necesario | Plazo de Pago | Embalajes especiales |
| Servicio postventa | Precios de envases y embalajes | Cualquier otra información |
| Servicio de atención al cliente | Pago del transporte | |
| Otras informaciones que se necesite conocer | Pago del Seguro | |
| | Recargos por aplazamiento de pago | |

Fuente: Charnes, A., Cooper, W and Rhodes, E. (1978).



7. RECURSOS MATERIALES Y PUESTA EN MARCHA

7.1 Localización y justificación

La empresa Tableros García Martín, S.L.L. se encuentra ubicada en la calle San Juan, 2 en Íscar (Valladolid). Elegimos esta ubicación porque es un terreno familiar con el que contamos, con dos naves y oficinas construidas, en el que no tenemos que pagar una renta mensual. Tiene buena ubicación, ya que está en la entrada del pueblo, acto seguido del resto de fábricas ubicadas en la zona y tiene un gran tránsito comercial.

Gráfico 3: localización de la empresa



Fuente: Google Maps (2020).

7.2 Instalaciones

Las instalaciones con la que contamos están ubicadas en la calle San Juan, 2 en Íscar (Valladolid). El terreno completo tiene una ocupación de 2.000 metros cuadrados, compuesto por dos naves y unas oficinas. Las naves cuentan con 600 metros cuadrados, mientras que las oficinas ocupan 100 metros cuadrados, contando a su vez con una amplia zona de exposición de puertas. Una fortaleza que tenemos en las instalaciones es que no pagamos renta al ser el terreno familiar.



7.3 Equipamiento e inversiones materiales

A la hora de escoger el terreno donde asentarnos, tuvimos en cuenta que este terreno era el único que estaba adecuado para empezar como fábrica desde un primer momento, ya que contábamos con las naves y oficinas. Tuvimos que reformar un poco los baños, para que tengan una higiene y uso adecuado, y adecuar la instalación de la luz para meter máquinas en la nave, suponiendo un gasto que no era elevado de esta forma.

Contamos en primer momento con el siguiente inmovilizado material:

- Maquinaria: contamos con una escuadradora para el corte de los tableros a medida, y con una canteadora, para cantear los lados del tablero con canto de PVC. Desde el primer momento, un amigo nos prestó una carretilla que él no usaba, por lo que nos ahorramos la compra de una nueva o de segunda mano.
- Mobiliario: mesas, sillas, teléfono...y las estanterías las fabricamos nosotros mismos.
- Material de oficina: folios, archivadores, carpetas, grapadora, bolígrafos, subrayadores, etc.
- EPI: un ordenador y una pequeña impresora con escáner.



8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

8.1 Sistema de organización (organigrama y funciones)

En este capítulo se van a describir todas aquellas variables ligadas con la política estratégica de recursos humanos que pretende llevar a cabo la empresa, lo que comprende tomar decisiones de contratación, política retributiva, jerarquía y organización, establecimiento de horarios de trabajo, etc.

Las líneas estratégicas en este departamento serán las siguientes:

- No hablaremos de recursos humanos, sino de personas. En las empresas este departamento ha seguido una evolución natural al igual que han seguido otros departamentos, de manera que hace unas décadas hablábamos del departamento de personal, que posteriormente fue llamado departamento de Recursos Humanos. Esta acepción llevaba consigo una imagen de globalidad y a su vez de mayor profesionalidad y preocupación por los trabajadores. El departamento de personal básicamente se preocupaba de los contratos, horarios, altas y bajas laborales, y de los salarios. Pero el departamento de Recursos Humanos pasaba a considerar otras dimensiones como la productividad, preocuparse de las situaciones personales de los empleados, motivación, promoción, carrera profesional, etc. En definitiva era un paso de importancia cualitativa para conseguir una mayor implicación de los empleados en el proyecto de la empresa y que eso supusiera una rentabilidad adicional para la compañía a la vez que los empleados obtenían satisfacción realizando su trabajo. Pero es curioso como el resto de departamentos son llamados por su nombre: Financiero, Marketing, Producción, Logística, etc. a pesar de que en los mismos son importantes los recursos que utilizan como máquinas, instalaciones o recursos financieros. Y justo el único departamento cuyo núcleo central y prácticamente único son las personas, a las mismas se les llama recurso. De este modo a principios de esta década ha empezado a fraguar como evolución natural el siguiente paso en este departamento, pasando de llamarse Gestión de Recursos Humanos a denominarse Gestión de Personas, acepción que será usada por nuestra empresa. (Porret, 2014).

- No existirá un departamento de Gestión de Personas en sí, sino que las funciones de este departamento estarán atribuidas de forma conjunta a los dos socios fundadores de la empresa, los cuales serán encargados de aplicar las líneas estratégicas expuestas en este plan. De esta forma evitamos un coste fijo adicional más. Asignando la gestión del departamento a los dos fundadores facilita que el funcionamiento del mismo esté inspirado por las líneas estratégicas de este plan, pues tendrán que actuar de forma consensuada,

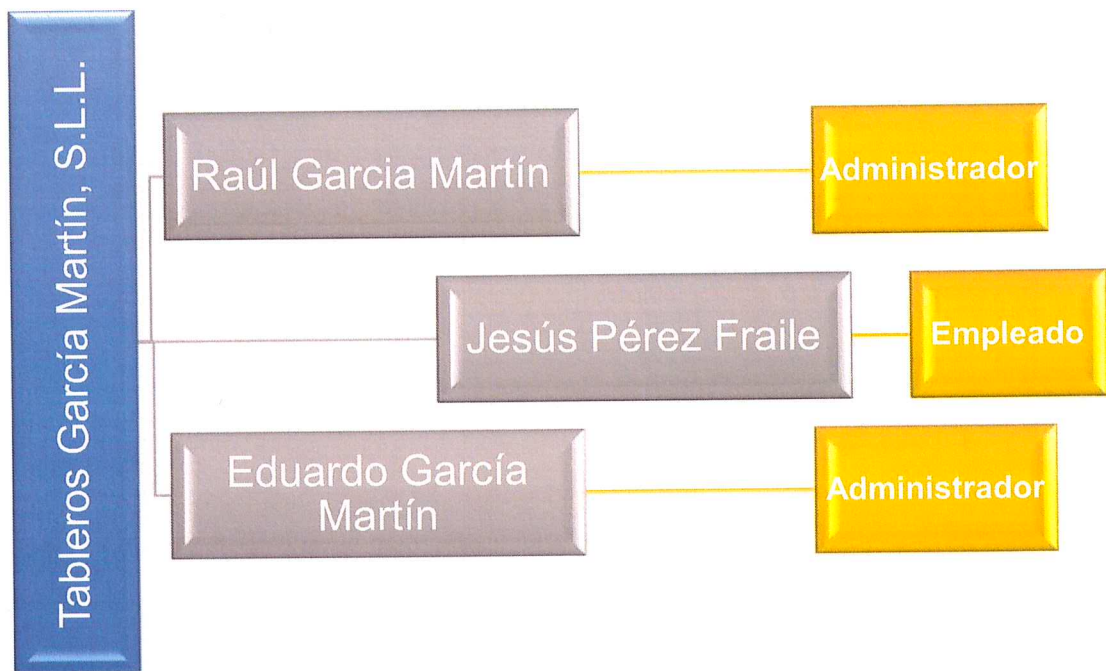


evitándose así la posible discrecionalidad en las decisiones de uno de los socios si se le asignará en exclusiva esta facultad.

- La intención de la dirección de la empresa es establecer una relación a largo plazo con nuestros empleados, por lo que desde el primer día el contrato que se firme con los mismos será indefinido. De igual modo es importante que haya bajo absentismo, y baja rotación de empleados.

- La estrategia de la empresa es que los intereses de los empleados estén alineados con los intereses de la empresa, por los que se realizarán diversas actividades para conseguirlo.

Gráfico 4: Organigrama empresa



Fuente: Elaboración propia

8.2 Sistema de selección y forma de contratación

Respecto a la forma de selección de los trabajadores que queremos que formen parte de la empresa, vimos un poco las necesidades que iba a tener la empresa, dar información sobre el puesto y después realizar la incorporación del empleado. Con Jesús Pérez Fraile tuvimos varios encuentros con él, viendo un poco hacia que rumbo queríamos dirigir nuestros productos y nos llamó la atención que había estado en carpinterías anteriormente, y conocía todo sobre los productos de tableros, puertas, armarios, etc.,



además de contar con varios clientes conocidos a nivel particular. La contratación fue relativamente sencilla.

8.3 Descripción de puestos de trabajo

En el ámbito del almacenaje y control de stock destaco:

- Control del inventario.
- Control del stock.
- Control de entradas y salidas de existencias.

En el ámbito contable de la empresa destaco:

- Gestión de balances.
- Gestión de cuentas contables.
- Facturación.
- Realizar control de los bancos diariamente.

En el ámbito de asesoramiento al cliente y de las ventas destaco:

- Damos constante asesoramiento al cliente.
- Atendemos reclamaciones que nos pueda ocasionar el cliente.
- Recepción cordial a los clientes en nuestras instalaciones.
- Cobro de las facturas a los clientes.

8.4 Remuneración, contratación y formación de RRHH

Al principio de la actividad empresarial solo realizamos una contratación, que fue la de Jesús Pérez Fraile. Eran los comienzos de nuestra andadura en el mundo empresarial y queríamos minimizar los costes de personal al máximo y aguantar sin realizar más contrataciones porque no podíamos permitirnoslo. Fue en Septiembre de 2017 donde contratamos a José René Martín Palomo, ya que tenía mucha experiencia en el sector montando carpintería durante su etapa profesional.

Los salarios brutos anuales establecidos son los siguientes: Eduardo (socio) 15.000€, Raúl (Socio trabajando a tiempo parcial; 5.000€), Jesús y José (empleados, 15.000€).

Esperábamos que la empresa pudiera aportar beneficios a partir del segundo año, con lo que pudiéramos otorgar de esta manera una mayor liquidez a la empresa sin tener que hacer ampliaciones de capital.



8.5 Asesores externos

Desde el primer momento, realizamos la contratación de un asesor externo en el ámbito contable, fiscal y laboral con la empresa Bhex Asesores. De esta forma, Bhex Asesores nos ayudaron a marcarnos unas perspectivas a seguir para cumplir los objetivos que teníamos previstos. La contratación de estos servicios externos nos supone un coste de asumible mensual, pero que lo consideramos esencial para el desarrollo y seguimiento de la actividad empresarial.

9. LEGALIZACIÓN

9.1 Forma jurídica

La forma jurídica de nuestra empresa es una Sociedad de responsabilidad Limitada Laboral. Elegimos esta sociedad porque exigía un desembolso mínimo de capital de 3.000 € y facilitaba mayores ayudas a los jóvenes emprendedores. El capital social de la empresa estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables y estará integrado por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

9.2 Trámites de constitución de la empresa

Los trámites que se llevan a cabo para el inicio de la actividad empresarial son:

1. Constitución

En la constitución de la sociedad limitada laboral, se acredita que no existe ninguna otra sociedad con esta denominación y se certifica en el Registro Mercantil a través del notario, que lo realiza de forma telemática y mediante la Plataforma Signo.

2. Firma de la escritura de constitución de la empresa

La sociedad Tableros García Martín se constituye mediante escritura pública otorgada ante notario compuesta de sus socios.

La escritura contiene:

- La identidad de los socios que crean la sociedad.
- La voluntad de constituir una sociedad limitada laboral.
- La aportación de cada socio junto con las participaciones sociales, acumulables e indivisibles.
- Los estatutos de la sociedad limitada laboral.
- La opción del modo de organizar la administración y nombramiento del administrador de la sociedad.



Los Estatutos que se adjuntan en la escritura de constitución contienen:

- La denominación de la sociedad, figurando de esta forma que es una sociedad de responsabilidad limitada laboral.
- A qué se va a dedicar la sociedad.
- Domicilio social.
- Capital social, desglosando las participaciones sociales con su valor nominal.
- Fecha de cierre del ejercicio.

Si los socios realizaran aportaciones en forma de dinero a la sociedad, estas deben entregarse a un Notario junto el certificado que acredite esas aportaciones en una cuenta bancaria que este a nombre de la sociedad. Cuando se trata de aportaciones no dinerarias (maquinaria, inmuebles, etc.), los socios de la sociedad deben entregar al notario los títulos de propiedad de los bienes.

3. Solicitud del N.I.F. provisional

Cuando se firma la escritura ante el notario, automáticamente el notario solicitar el Número de Identificación Fiscal provisional, a expensas de que llegue el definitivo cuando la empresa quede inscrita en el Registro Mercantil

4. Inscripción en Registro Mercantil

La Escritura de Constitución otorgada ante el Notario se debe inscribir con carácter constitutivo en el Registro Mercantil de la provincia correspondiente al domicilio de la sociedad, en este caso en Valladolid. El Notario remite telemáticamente una copia de la escritura de constitución al Registro Mercantil de Valladolid. El Registrador Mercantil tiene 15 días como máximo para inscribir la sociedad.

A continuación, se debe publicar la inscripción en el B.O.R.M.E., en el que las tasas se pagan de forma telemática.

5. Otros trámites de constitución

- Dar de alta a la sociedad en el Impuesto de Actividades Económicas.
- Licencia de obras en el caso de tener que realizar reformas.
- Apertura del centro de trabajo y alta en la Seguridad Social.

9.3 Normas y disposiciones legales

Esta empresa se registrará por lo establecido en la Ley 44/2015 de 14 de Octubre de Sociedades Laborales y participadas y por el RD legislativo 1/2010 de 2 de julio por el que se aprueba el Texto Refundido de la ley de Sociedades de capital, especialmente en lo relativo a los artículos 15 y 16 de apoyo a los emprendedores.



10. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

A continuación se va a exponer el plan económico financiero. Como se ha comentado este Plan de Empresa corresponde a una empresa real creada en el ejercicio 2016, y que obviamente tiene unos estados financieros en estos años. Sin embargo, en este documento se va a integrar el Plan financiero correspondiente a las previsiones que se realizaron antes de abrir la empresa.

En este capítulo se van a describir todas aquellas variables económicas y financieras que afecten al proyecto en función de unas previsiones y estimaciones. El periodo temporal para el que se van a realizar dichas previsiones es de cinco años, considerado como un tiempo más que necesario para evaluar la viabilidad del proyecto, y por otra parte alejarnos de este ámbito temporal implica la aparición de una excesiva incertidumbre como para ser capaz de realizar estimaciones. Indicar que no se va a considerar el posible efecto de la inflación, pues en caso de existir y afectar a coste de acreedores o coste laboral, este se repercutirá en el precio de ventas.

También indicar que en las previsiones no se ha considerado el IVA, puesto que el pago del mismo generará un IVA soportado que en un breve periodo de tiempo devolvería la Agencia Tributaria, y el IVA repercutido a los clientes supondría un IVA a devolver a Hacienda que previamente se habría cobrado. No se estima que el IVA pueda tener repercusiones relevantes en la planificación de la tesorería.

10.1 Plan de Inversiones

Tal y como se ha comentado el terreno y la nave donde se ubica la empresa es de origen familiar y se nos ha cedido el uso sin contraprestación monetaria.

Sin embargo para el primer año se prevén las siguientes inversiones en adecuación de instalaciones, maquinaria y elementos de transporte:

Tabla 5: Inversiones iniciales previstas

| | Importe | Años Amort | Amort Anual |
|------------------------------|-----------------|------------|----------------|
| ALICATADO ALMACEN | 2.500 € | 10 | 250 € |
| INSTALACION SANITARIOS | 500 € | 10 | 50 € |
| PINTURA OFICINA Y EXPOSICION | 1.500 € | 10 | 150 € |
| INSTALACION ELECTRICA | 1.500 € | 10 | 150 € |
| ASFALTADO ENTRADA NAVE | 5.000 € | 10 | 500 € |
| ESCUADRADORA BRICOPA | 8.000 € | 5 | 1.600 € |
| SECCIONADORA | 15.000 € | 5 | 3.000 € |
| CARRETILLA | 10.000 € | 5 | 2.000 € |
| CAMIÓN SEGUNDA MANO | 6.000 € | 5 | 1.200 € |
| INVERSIÓN NECESARIA | 50.000 € | | 8.900 € |



A esos 50.000€ se añadirían otros 35.000€ que estimamos necesitaríamos para afrontar los gastos de primer establecimiento de la empresa (que estimamos aproximadamente en 3.000€) y las necesidades de tesorería de los primeros meses hasta que el negocio genere liquidez por sí solo para sostener los pagos.

10.2 Plan de Financiación

Como se ha expuesto anteriormente se va a crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada en la que el capital social será de 3.000€, pero las inversiones necesarias para empezar la actividad se situarían en torno a 85.000€.

La diferencia de financiación se obtendrá de la siguiente forma:

- Préstamo concedido por el ICO para emprendedores de 40.000€ con una duración de cinco años y un año de carencia. El tipo de interés a pagar es del 4,483% y el año de carencia permitirá a la empresa tener disponibilidad de tesorería mientras el negocio va creciendo (ICO, 2020).
- Préstamo participativo de uno de los socios, que aportará 42.000€ adicionales. Este préstamo tendrá un tipo de interés del 9%. Se ha elegido este tipo de préstamo en vez de realizar una aportación adicional al capital social para minimizar la responsabilidad ante terceros del socio y a la vez se va devolviendo la cantidad aportada al mismo de una forma progresiva. El plazo de vencimiento será de cinco años y el tipo de interés se ha fijado en el 9% por ser aproximadamente el doble que el fijado por el ICO.

En las siguientes tablas se ofrece el plan de amortización de ambos préstamos. Aunque los préstamos se pagaran mensualmente, para reducir la información se ha resumido anualmente.

Tabla 6. Cuadro de amortización préstamo ICO

| Año | Capital Inicial | Anualidad | Intereses | Cap amort | Cap final |
|-----|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | 40.000 € | 1.792€ | 1.792 € | 0 € | 40.000 € |
| 2 | 40.000 € | 11.145 € | 1.792 € | 9.353 € | 30.647 € |
| 3 | 30.647 € | 11.145 € | 1.373 € | 9.772 € | 20.876 € |
| 4 | 20.876 € | 11.145 € | 935 € | 10.209 € | 10.667 € |
| 5 | 10.667 € | 11.145 € | 478 € | 10.667 € | 0 € |



Tabla 7. Cuadro de amortización préstamo participativo Socio

| Año | Capital Inicial | Anualidad | Intereses | Cap amort | Cap final |
|-----|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | 42.000 € | 10.798 € | 3.780 € | 7.018 € | 34.982 € |
| 2 | 34.982 € | 10.798 € | 3.148 € | 7.649 € | 27.333 € |
| 3 | 27.333 € | 10.798 € | 2.460 € | 8.338 € | 18.995 € |
| 4 | 18.995 € | 10.798 € | 1.710 € | 9.088 € | 9.906 € |
| 5 | 9.906 € | 10.798 € | 892 € | 9.906 € | 0 € |

Más adelante se van a aplicar criterios financieros de evaluación de inversiones para determinar si este proyecto es financieramente viable y para ello será necesario aplicar una tasa de descuento. Para averiguar esta tasa de descuento debemos conocer los siguientes datos:

- Proporción de recursos propios respecto el total de la financiación e igualmente proporción de recursos ajenos. En base a la información anterior esta proporción es 96,5% financiación ajena y 3,5% financiación propia.
- Coste de los recursos financieros ajenos: 4,5% el préstamo del ICO y 9% el préstamo participativo, de modo que el coste de los recursos financieros ajenos sería de un 6,80%.
- Coste de los recursos propios. Los socios fundadores consideran que el riesgo que asumen debe remunerarse al mismo tipo de interés que el préstamo participativo, ósea un 9%.

Con estos datos ya se dispone de suficiente información para calcular el coste de capital medio ponderado que será usado como tasa de descuento para evaluar si el proyecto es viable y por tanto merece la pena ser llevado a cabo. Para ello hay que usar la siguiente fórmula (Bonmati, 2012):

Coste capital medio ponderado = % R. Propios x Cte R. Propios + % R. Ajenos x Cte R. Ajenos

Aplicando esta fórmula el coste de capital medio ponderado sería aproximadamente del 6,875%, que será la tasa de descuento a usar para evaluar la viabilidad del proyecto.

Otras consideraciones para la financiación a corto plazo serán las siguientes:

- Se va a considerar un periodo medio de cobro de clientes de 25 días. Si bien habrá clientes que paguen por anticipado y otros al contado, al considerar que



habrá clientes que paguen a crédito se cree que este periodo medio de cobro es el más acertado.

- Se considera un periodo medio objetivo de pago a acreedores y proveedores de 60 días.
- Se establece un periodo medio de consumo de materiales de 15 días. Por lo que generalmente tendremos stocks en nuestras instalaciones por valor de medio mes de compras.
- La nómina de los empleados se le pagará el último día de cada mes. Las pagas extraordinarias se prorratearan en cada uno de los meses por lo que todos los meses percibirían la misma cantidad de sueldo.

10.3 Facturación y costes de explotación

La siguiente tabla refleja el objetivo de ventas en euros establecido para cinco años, y que serán la base a partir de la cual se establece el plan financiero. Para la fijación de estas ventas se ha sido extremadamente prudente y se considera que las mismas son factibles de conseguir:

Tabla 8: Previsión de ventas

| | Año | | | | |
|------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Previsión ventas | 90.000 € | 150.000 € | 200.000 € | 300.000 € | 350.000 € |

Una vez conocidas las ventas previstas, hay que indicar que el importe de las compras se estima en un 40% del precio de venta. Este margen del 60% se mantendrá los dos primeros años, y se reducirá al 55% en el tercer año para facilitar la consecución de los objetivos de venta, y de nuevo se reducirá al 50% en los años 4 y cinco con el mismo objetivo.

A parte del coste de la materia prima, uno de los principales costes de explotación sería el coste de personal. La siguiente tabla reflejan los gastos de personal y seguridad social estimados para el año 1 en el que habrá 2,5 empleados (dos socios y un empleado que se contratará a mitad de año) y en el año 2 en el que se incorporará otro empleado que se considera imprescindible para poder acometer el incremento de las ventas previsto según la facturación indicada.



Tabla 9: previsión de costes laborales

| Empleado | Año 1 | | | Año 2 y siguientes | | |
|------------|----------|------------|-----------------|--------------------|------------|-----------------|
| | Sueldo | Seg Social | Total | Sueldo | Seg Social | Total |
| Socio 1 | 15.000 € | 5.025 € | 20.025 € | 15.000 € | 5.025 € | 20.025 € |
| Socio 2 | 5.000 € | 1.675 € | 6.675 € | 5.000 € | 1.675 € | 6.675 € |
| Empleado 1 | 7.500 € | 2.513 € | 10.013 € | 15.000 € | 5.025 € | 20.025 € |
| Empleado 2 | 0 € | 0 € | 0 € | 15.000 € | 5.025 € | 20.025 € |
| | | | 36.713 € | | | 66.750 € |

Otros costes de explotación de relevancia serán los siguientes:

- Presupuesto de arrendamiento de maquinaria: Primer año 1.000€. Resto 3.000€ anuales.
- Presupuesto de reparaciones: Primer año 1.000€ anuales. Resto 3.000€
- Asesorías: 3.600 euros anuales.
- Primas de seguros: 5.000€ anuales.
- Suministros: Primer año 3.000€ anuales. 6.000€ anuales.
- Otros servicios: 2.000€ para gastos varios e imprevistos.
- Tributos: 1.000€ anuales.

Los gastos de transportes se repercutirán en el precio de venta por lo que al no considerarse ni en la cifra de venta ni en los gastos de explotación el efecto es nulo en la cuenta de resultados, aunque pudiera afectar ligeramente a la previsión de tesorería. No obstante como el periodo medio de cobro es de 30 días, inferior al periodo medio de pago, el efecto sobre la tesorería en todo caso sería positivo.



10.4 Cuenta de Resultados Provisional

En base a todas las premisas establecidas anteriormente podemos construir la cuenta de pérdidas y ganancias previsional que podemos ver a continuación (Martínez y Milla, 2012):

Tabla 10: Cuenta de resultados previsional

| | Año | | | | |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cifra de negocios | 90.000 € | 150.000 € | 210.000 € | 300.000 € | 350.000 € |
| Costes de las ventas | -36.000 € | -60.000 € | -94.500 € | -150.000 € | -175.000 € |
| Margen bruto | 54.000 € | 90.000 € | 115.500 € | 150.000 € | 175.000 € |
| Personal y seguridad Social | -36.713 € | -66.750 € | -66.750 € | -66.750 € | -66.750 € |
| Arrendamientos | -1.000 € | -3.000 € | -3.000 € | -3.000 € | -3.000 € |
| Reparaciones | -1.000 € | -3.000 € | -3.000 € | -3.000 € | -3.000 € |
| Serv Prof ind | -5.000 € | -3.600 € | -3.600 € | -3.600 € | -3.600 € |
| Seguros | -5.000 € | -5.000 € | -5.000 € | -5.000 € | -5.000 € |
| Suministros | -3.000 € | -6.000 € | -6.000 € | -6.000 € | -6.000 € |
| Otros Servicios | -2.000 € | -2.000 € | -2.000 € | -2.000 € | -2.000 € |
| Otros Tributos | -1.000 € | -1.000 € | -1.000 € | -1.000 € | -1.000 € |
| EBITDA | -713 € | -350 € | 25.150 € | 59.650 € | 84.650 € |
| Amortización | -8.900 € | -8.900 € | -8.900 € | -8.900 € | -8.900 € |
| EBIT | -9.613 € | -9.250 € | 16.250 € | 50.750 € | 75.750 € |
| Gastos Financieros | -5.572 € | -4.940 € | -3.833 € | -2.645 € | -1.369 € |
| EBT | -15.185 € | -14.190 € | 12.417 € | 48.105 € | 74.381 € |
| Impuesto Sociedades (25%) | 3.796 € | 3.548 € | -3.104 € | -12.026 € | -18.595 € |
| Resultado Neto | -11.388 € | -10.643 € | 9.313 € | 36.079 € | 55.785 € |

Tal y como se refleja en la cuenta de resultados previsional, los dos primeros años los resultados previstos serán de pérdidas, puesto que no se alcanzará previsiblemente un nivel de ventas que permita cubrir todos los gastos.

A pesar de que en el segundo año se va a producir previsiblemente un incremento de las ventas, también se incrementarán los gastos fijos (entre otros la contratación de un nuevo empleado).

No obstante a continuación podremos ver en la previsión de tesorería que, la tesorería en todos los años se mantendrá en positivo por lo que se podrán atender todos los pagos.

Y a partir del tercer año los resultados previsibles son positivos.



10.5 Evolución tesorería prevista

La siguiente tabla muestra la evolución prevista de la tesorería en base a las estimaciones comentadas anteriormente. Como podemos ver en todo momento el saldo de la tesorería será positivo por lo que la empresa podrá atender las obligaciones de pago que ha contraído en las condiciones fijadas.

Tabla 11: previsión tesorería

| | Año | | | | | |
|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Saldo inicial | 0 € | 35.000 € | 23.198 € | 589 € | 1.932 € | 39.275 € |
| Aportación socios | 3.000 € | | | | | |
| Cobro préstamos | 82.000 € | | | | | |
| Cobro clientes | | 83.750 € | 145.833 € | 205.833 € | 293.750 € | 346.528 € |
| Pago inversiones | -50.000 € | | | | | |
| Pago préstamos | | -12.590 € | -21.942 € | -21.942 € | -21.942 € | -21.942 € |
| Pago proveedores | | -46.250 € | -79.750 € | -115.798 € | -167.715 € | -197.614 € |
| Pago Nóminas y TC | | -36.713 € | -66.750 € | -66.750 € | -66.750 € | -66.750 € |
| Pago IS | | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | -7.787 € |
| Saldo Final | 35.000 € | 23.198 € | 589 € | 1.932 € | 39.275 € | 91.709 € |

10.6 Balance previsional

De igual modo en base a las estimaciones realizadas, y a los resultados previstos en la cuenta de pérdidas y ganancias y de evolución de la tesorería, a continuación, se presenta el balance previsional, tanto activo como pasivo, para los próximos cinco años (Martínez y Milla, 2012):



Tabla 12: Balance previsional

| | Año | | | | | |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inmovilizado | 50.000 € | 50.000 € | 50.000 € | 50.000 € | 50.000 € | 50.000 € |
| Amort Acum Inmov | | -8.900 € | -17.800 € | -26.700 € | -35.600 € | -44.500 € |
| Activo No corriente | 50.000 € | 41.100 € | 32.200 € | 23.300 € | 14.400 € | 5.500 € |
| Existencias | | 1.500 € | 2.500 € | 3.938 € | 6.250 € | 7.292 € |
| Clientes | | 6.250 € | 10.417 € | 14.583 € | 20.833 € | 24.306 € |
| HP Deudora | | 3.796 € | 7.344 € | 4.239 € | 0 € | 0 € |
| Tesorería | 35.000 € | 23.198 € | 589 € | 1.932 € | 39.275 € | 91.709 € |
| Activo Corriente | 35.000 € | 34.744 € | 20.849 € | 24.692 € | 66.358 € | 123.306 € |
| Total Activo | 85.000 € | 75.844 € | 53.049 € | 47.992 € | 80.758 € | 128.806 € |

| | Año | | | | | |
|----------------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Capital Social | 3.000 € | 3.000 € | 3.000 € | 3.000 € | 3.000 € | 3.000 € |
| Reservas | | | -11.388 € | -22.031 € | -12.718 € | 23.361 € |
| Rdo ejercicio | | -11.388 € | -10.643 € | 9.313 € | 36.079 € | 55.785 € |
| Patrimonio Neto | 3.000 € | -8.388 € | -19.031 € | -9.718 € | 26.361 € | 82.146 € |
| Prestamo part L/P | 34.982 € | 27.333 € | 18.995 € | 9.906 € | 0 € | 0 € |
| Deudas l/p | 40.000 € | 30.647 € | 20.876 € | 10.667 € | 0 € | 0 € |
| Pasivo No corriente | 74.982 € | 57.980 € | 39.871 € | 20.573 € | 0 € | 0 € |
| Deudas c/p | 7.018 € | 17.002 € | 18.109 € | 19.298 € | 20.573 € | 0 € |
| Proveedores y acreedores | | 9.250 € | 14.100 € | 17.840 € | 26.038 € | 28.065 € |
| Hp Acreedora | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 7.787 € | 18.595 € |
| Pasivo Corriente | 7.018 € | 26.252 € | 32.209 € | 37.137 € | 54.397 € | 46.660 € |
| Total Pasivo | 85.000 € | 75.844 € | 53.049 € | 47.992 € | 80.758 € | 128.806 € |

Como podemos ver durante los dos primeros ejercicios, el patrimonio neto será negativo, derivado de las pérdidas de estos dos primeros años. No obstante, si consideramos el préstamo participativo dentro de los fondos propios, estos no serían negativos.



De igual forma, los fondos propios del tercer año el patrimonio neto vuelve a ser negativo, pero recuperándose respecto el ejercicio anterior gracias a los beneficios esperados de ese año.

A partir del cuarto año los beneficios acumulados son positivos lo que posibilita que el patrimonio neto sea positivo.

En cuando al endeudamiento, el ratio es muy alto, puesto que en el plan de financiación elegido los fondos propios representan una pequeña parte del total de la financiación. No obstante en la previsión de tesorería estimada se ha previsto poder atender a las necesidades de pago con la tesorería existente y la tesorería que genere la actividad.

Vemos como el fondo de maniobra es generalmente positivo (Activo Corriente es mayor que pasivo corriente), lo que indica que la empresa dispone de suficientes activos corrientes para hacer frente a las necesidades de pago corrientes. Pero durante el año 2 y el año 3 se espera que el fondo de maniobra sea ligeramente negativo. No obstante, puesto que la previsión de tesorería no arroja saldos negativos y en el cuarto año se recuperaría a saldos positivos, no se espera que existan grandes problemas para atender los pagos. Esto es propiciado gracias a la financiación que otorgan los proveedores.

10.7 Criterios financieros para evaluar inversiones

Una vez que están disponibles los estados financieros previsionales y se conocen las necesidades de inversión y el modo en que estas se van a financiar, es el momento de aplicar criterios financieros para evaluar la viabilidad financiera del proyecto.

Estos criterios financieros son el Payback, o plazo de recuperación de la inversión, el Valor Actual Neto (VAN), y la tasa interna de rentabilidad (TIR).

Existen dos pasos previos a la aplicación de estos criterios financieros. El primero de ellos es calcular el coste de capital medio ponderado, que será usado en el VAN como tasa de descuento. Este primer paso ya se ha calculado anteriormente obteniendo como tasa de descuento el 6,875%.

El segundo de los pasos es el cálculo de los flujos de caja libre. La siguiente tabla recoge dichos cálculos. Posteriormente esos flujos de caja se descuentan a la tasa de descuento comentada del 6,875%, lo que aparece igualmente realizado en la siguiente tabla:



Tabla 13: Flujos de caja

| | Año | | | | | |
|----------------------------|------------------|--------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inversión Inicial | -85.000 € | | | | | |
| Cobro Clientes | | 83.750 € | 145.833 € | 205.833 € | 293.750 € | 346.528 € |
| Pago acreedores | | -46.250 € | -79.750 € | -115.798 € | -167.715 € | -197.614 € |
| Pago personal y Seg Social | | -36.713 € | -66.750 € | -66.750 € | -66.750 € | -66.750 € |
| Pago IS | | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | -7.787 € |
| Flujo de Caja | -85.000 € | 788 € | -667 € | 23.285 € | 59.285 € | 74.377 € |
| FC descontado 6,875% | -85.000 € | 737 € | -584 € | 19.075 € | 45.441 € | 53.341 € |

En base a esos cálculos obtenidos en esa tabla se puede concluir que:

- El payback resultante (plazo de recuperación) es de 4 años y 10 días. Eso quiere decir que la inversión inicial necesaria de 85.000€ (50.000€ como activo y 35.000€ como necesidades de tesorería) se recuperaría en ese plazo de tiempo, independientemente de cómo sean financiadas.
- El payback financiero sería de 4 años y 7,5 meses. La interpretación es la misma que en el caso anterior pero en este criterio se usa la tasa de descuento y por tanto es más fiable.
- El VAN (suma de los flujos de caja descontado) es positivo, y al ser positivo significa que con la exigencia financiera de los recursos de inversión la actividad generaría suficientes flujos de caja para compensar la inversión en el proyecto. El VAN empieza a ser positivo a partir del quinto año.
- En cuanto al TIR, la tasa resultante es del 15,43%, al ser muy superior al 6,875% usado como tasa de descuento, significa que el proyecto merece la pena ser llevado a cabo. El 15,43% es el límite de exigencia de rentabilidad para que el proyecto sea llevado a cabo. No obstante advertir que esta alta rentabilidad se obtiene gracias a los altos beneficios esperados en el quinto año consecuencia del incremento progresivo de la cifra de negocios.

De esta forma, usando criterios financieros para evaluar proyectos, la conclusión extraíble es que en base a las previsiones realizadas el proyecto merece la pena ser llevado a cabo. No obstante, como cualquier empresa que arranca, los primeros años se presumen difíciles y en ellos habrá que ser especialmente prudentes y analizar minuciosamente los costes para evitar generar desviaciones que serían fatídicas.



10.8 Análisis de Ratios

Adicionalmente se ha procedido al análisis de los ratios económico - financieros más significativos en base a los estados financieros previsionales diseñados (Bonmati, 2012):

Tabla 14: Ratios Económico financieros

| | Año | | | | |
|-------------------------|---------|-----------|-----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rentabilidad Económica | -12,67% | -17,44% | 33,86% | 62,84% | 58,81% |
| EBIT/Activo | | | | | |
| Rentabilidad Financiera | 135,76% | 55,92% | -95,83% | 136,87% | 67,91% |
| Rdo/Patrimonio Neto | | | | | |
| Fondo Maniobra | 8.492 € | -11.361 € | -12.445 € | 11.961 € | 76.646 € |
| Activo Corr - Pas Corr | | | | | |
| Endeudamiento | 1,11 | 1,36 | 1,20 | 0,67 | 0,36 |
| Pasivo Exigible/Pasivo | | | | | |

Como vemos la rentabilidad económica de los dos primeros años se prevé negativa, derivado del inicio de la actividad. Pero a partir del tercer año se torna positiva en ratios que acaban compensando los dos primeros años.

En cuanto a la rentabilidad financiera, los tres primeros años no tiene sentido su cálculo puesto que los fondos propios son negativos. A partir del cuarto año son positivas, en cifras muy altas, muy por encima de la rentabilidad económica derivadas del efecto apalancamiento.

El Fondo de maniobra como se ha comentado anteriormente en el segundo y tercer año se prevén sean negativos, pero dado que las previsiones de tesorería son positivas no se espera grandes problemas gracias a la financiación que ofrecen los proveedores. En el resto de períodos el fondo de maniobra esperado es positivo, e incluso con altos excedentes de tesorería en el quinto año.

El endeudamiento de los tres primeros años es superior a 1, lo que se deriva de la situación de fondos propios negativos estos tres primeros ejercicios. No obstante, se considera que es una situación que se corregirá a lo largo del cuarto y quinto año, y como vemos se espera que el endeudamiento descienda de manera importante a medida que los fondos propios se vuelven positivo y se van amortizando los préstamos.



10.9 Conclusiones Plan Financiero

Si bien es cierto que todas las dimensiones son imprescindibles e igualmente importantes para una empresa, el plan financiero se podría decir que es aún más relevante porque supone plasmar en cifras la realidad del resto de dimensiones: comercial, calidad, recursos humanos, etc.

En base a las estimaciones que se han realizado el plan financiero arroja como conclusión que la actividad es económicamente viable, por varios motivos:

- A pesar de que los primeros años se prevé generar pérdidas, el EBTIDA se en todo momento se estima que será positivo o muy cerca de serlo, por lo que se generan suficientes fondos para atender el pago de las actividades.
- En las previsiones de ventas se ha sido extremadamente cauto tanto en el nivel de clientes como en los precios medios de venta.
- La tesorería que prevé generar el proyecto indica importantes excedentes a partir del quinto año que supondrían la distribución de dividendos o llevar a cabo nuevas inversiones.
- El VAN es positivo y el TIR indica una muy alta rentabilidad, por encima de las expectativas.
- La financiación inicial es asumible, tanto por aportación interna como en aportación externa, siendo factible la devolución del préstamo.

Por todos estos motivos se considera que el proyecto es económica y financieramente hablando viable, a lo que hay que añadir que en el resto de este trabajo se han detallado una serie de condiciones estratégicas y materiales que lo harían factible. Por todo ello la recomendación sobre la inversión es que debe acometerse lo que generaría valor añadido para los accionistas de este proyecto



11. PLAN DE CONTINGENCIAS

11.1 Plan de Contingencias generales

Este plan de contingencias se prepara con el fin de tener previsto cómo actuar ante la posible aparición de una eventualidad. De este modo se van a dividir en dos las posibles contingencias:

- Contingencias operativas.
- Contingencias de tesorería.

Las posibles contingencias operativas reconocidas son las siguientes:

- 1) Empleado se pone enfermo, de baja o abandona la empresa. Este hecho supondría la pérdida de un activo necesario para llevar a cabo la actividad. Sin embargo ante esta posibilidad se espera que uno de los socios pueda suplir al empleado puesto que tiene experiencia en el sector como ya se indicó en la presentación de los promotores del proyecto. Lógicamente esta sería una solución temporal siendo necesario la búsqueda de un empleado que lo reemplace.
- 2) Un proveedor se retrasa con el pedido de materias primas. Esto obligaría a tener que retrasar el plazo de entrega a los clientes. Ante esta situación la acción que se tomaría es adquirir el producto a empresas del sector de la provincia de Valladolid, de manera que el desplazamiento se puede realizar en el momento. Sin embargo esta acción conllevaría una importante pérdida de margen de venta. A pesar de ello la empresa se desea caracterizar por su profesionalidad y servir al cliente en tiempo es lo más importante, por lo que se optará por esta opción antes que ver pérdida la confianza del cliente.
- 3) Alguna de las máquinas sufre una avería de larga duración e impide acometer los pedidos. En esas circunstancias se alquilarían máquinas de forma temporal. Para el arrendamiento de estas máquinas hay fijada una cantidad presupuestaria.

Las contingencias de tesorería que pueden surgir son las siguientes:

- Retrasos en el cobro de clientes.
- Clientes morosos definitivamente incobrables.
- Paralización de las actividad como puede ser la derivada del coronavirus.

Para acometer las contingencias de tesorería se ha previsto que el préstamo participativo fijado en 42.000€, tenga un límite de crédito de hasta 60.000€. Esto quiere decir que el socio aportaría la cantidad de tesorería que se necesitara para cubrir el déficit de tesorería que surgiera. Esta aportación no obstante tiene un límite. Si por ejemplo en el



momento de necesitar aportar la tesorería el préstamo vivo fuera de 35.000€, el socio aportaría hasta un máximo de 25.000€ (hasta llegar a los 60.000€)

En el primer año los costes fijos sin considerar personal ascienden a 18.000€ y en el segundo año y siguientes a unos 24.000€. De esta forma se considera que este fondo de liquidez es suficiente para soportar estas situaciones de tensión de tesorería.

Las condiciones de devolución de esta tesorería son diferentes: la aportación extraordinaria se devolverá en cuanto la empresa genere la tesorería, y esta aportación igualmente devengará un tipo de interés anual del 9%.

Si la contingencia fuera la de paralizar la actividad por cualquier motivo, el gasto de personal no habría que asumirlo puesto que se realizaría un ERTE.

11.2 Plan de Contingencias especial: COVID 19

La pandemia generada por el COVID 19 y las consecuencias que ha traído consigo tiene un efecto significativo en la empresa Tableros García Martín. El principal efecto es la declaración del estado de alarma, y las consecuencias que ello conlleva:

- Reducción del nivel adquisitivo por parte de los consumidores.
- Incremento del nivel de incertidumbre.

Ambas opciones suponen una importante reducción del nivel de actividad y por tanto de la cifra de negocios, por lo que lo aconsejable es parar la actividad, pues esta no es rentable si no se está trabajando prácticamente a plena capacidad. Por ello habría que tomar las siguientes medidas:

- Parar la actividad.
- Avisar a los clientes que tengan pedidos de entrega que se paraliza la actividad, y que en caso de que no puedan retrasar la entrega del producto, se cancela el contrato sin ningún coste adicional.
- Aplicar un ERTE a los trabajadores en base al RD Ley 9/2020 de 27 de marzo por el que se adoptan medidas complementarias, en el ámbito laboral, para paliar los efectos derivados del COVID-19. Dado que esta empresa tiene menos de 50 trabajadores, queda exonerada de pagar no sólo el sueldo, sino también la seguridad social. En caso de que tuviera más de 50 trabajadores, la empresa debería satisfacer el 75% de las cuotas de la seguridad social habituales.
- Puesto que se procede a cerrar las instalaciones y no habrá ningún tipo de actividad en ella, se solicitará la suspensión de los contratos de suministros en base al RD Ley 11/2020 de 31 de marzo por el que se adoptan medidas



urgentes complementarias en el ámbito social y económico para hacer frente al COVID-19. Este decreto permite modificar la potencia, cambiar las condiciones en función de las nuevas pautas de consumo, o suspender el contrato y permitir volver a iniciarlo cuando se reinicie la actividad sin costes adicionales.

- Suspender el pago de préstamos y créditos a causa del coronavirus, lo cual aparece reflejado en el ya comentado RD Ley 11/2020 de 31 de marzo.
- Devolución de cualquier maquinaria que en ese momento se tuviera en arrendamiento para evitar pagar los costes de arrendamiento durante el periodo en que la empresa esté cerrada.
- Solicitud a la empresa de seguros de suspensión temporal de los seguros contratados.

El objetivo de este plan de contingencias es reducir a la mínima expresión los gastos de la empresa y las salidas de efectivo, de modo que cuando se reanude la actividad, la empresa pueda realizarlo habiendo asumido el menor coste posible.

Dentro de este plan de contingencias se prevé la posibilidad de recurrir a líneas de financiación abiertas por las entidades financieras para apoyar a aquellas empresas que necesitaran disponibilidades. Se considera que con las anteriores medidas no sería necesario pues se reducirían a la mínima expresión la salida de efectivo, pero si esta circunstancia surgiera sería una posibilidad a tener en cuenta.



12. CONCLUSIONES

En la provincia de Valladolid hay tradición maderera, de modo que es un sector habitual, pero sin embargo ha quedado reducido a unas pocas empresas, y de gran relevancia una sola empresa.

Por este motivo se considera que es un mercado en el que hay cabida para una empresa como Tableros García Martín. Además, en el mercado laboral existe gente formada en el sector, sin olvidar que los promotores tienen experiencia en el mismo.

Así pues se considera que existe la posibilidad de entrar en el mercado, y de hecho así fue y hace unos años se inició esta aventura empresarial.

Es un mercado en el que la calidad del producto se da por descontada: o se tiene una buena calidad o estás fuera del mercado. De esta forma la variable más importante para aportar valor diferencial respecto la competencia es el precio, puesto que se presupone que el producto ya es de calidad. Por este motivo se ha elegido una estrategia de precios de penetración.

En el plan de producción resulta clave el plan de compras: por conseguir la materia prima en la calidad necesaria y porque los precios de compra cumplan con los requisitos presupuestados y puedan cumplirse de esta forma las previsiones económico financieras.

En base a las previsiones realizadas y que se han traducido en el plan financiero, que son bastante conservadoras, se considera que el proyecto es viable. La previsión es conseguir una cuota de mercado del 5% de la provincia de Valladolid, empezando con un 1,5% de cuota el primer año. Este es un nivel relativamente asequible considerando que es un mercado con un bajo nivel de empresas y en el que una empresa tiene una cuota del 80% aproximadamente.

Así pues, si en base a las previsiones, es una empresa que sería viable, y además es legal y técnicamente factible, es un proyecto que merece la pena ser llevado a cabo.

Esto, no implica que no existan riesgos, que los existen, como por ejemplo la incertidumbre y la bajada del consumo derivado de la delicada situación económica, o la debilidad financiera y de mercado propia de una empresa que acaba de empezar.

Además de estos riesgos, existe una serie de limitaciones como por ejemplo realizar previsiones de gastos, para lo cual es necesario realizar un estudio de presupuestos y de evaluación de gastos necesarios. Y lo habitual es que suelen aparecer gastos imprevistos, aunque en esta ocasión para prever los mismos se han considerado una partida de gastos varios.



Pero, no obstante, considero que es un proyecto adecuado para ser implementado, y de hecho así se hizo, y el nivel conseguido de éxito en base a las previsiones es razonablemente adecuado.



13. BIBLIOGRAFÍA

- Allen D. y Gorgeon A., (2003). Las cinco fuerzas como herramienta analítica. Madrid IE BussinesSchool. DG01/275
- Bonmati Martinez, J. (2012). Manual de Dirección de Finanzas. Editorial Aranzadi.
- Charnes, A., Cooper, W and Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. European Journal of Operational Reserach, 3 (4), 429-444.
- El Economista (2020). Ranking de empresas. Recuperado de <https://ranking-empresas.economista.es/>
- Espinosa, R. (2012). Como definir misión, visión y valores en la empresa. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/> el 7 de Julio 2020.
- FullStep (2020). Plan Anual de Compras. Recuperado de <https://www.fullstep.com/> el 1 de Mayo de 2020.
- Hernández Cabrero, C. (2018). Fundamentos del Marketing Mix Aplicado. Editorial CEP.
- Informa (2020). Recuperado de <https://www.informa.es/> el 15 de Abril de 2020.
- Instituto de Crédito Oficial (ICO). www.ico.es
- Instituto Nacional de Estadística (INE). www.ine.es. Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, 2019.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). www.ine.es. Contabilidad nacional trimestral de España. Primer trimestre de 2020.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). www.ine.es. Encuesta de Población Activa.
- Maderera (2017). Madera, Puesta en obra y almacenamiento. Recuperado de <https://www.maderea.es/> el 30 de Abril de 2020.
- Martínez Pedrós, D. y Milla Gutierrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Pinilla, F.M., Martínez, J. I. y Sangüesa, J. C. 1998. "Proyecto empresarial". Madrid. McGraw-Hill, p. 18-37.
- Porret Gelabert, M. (2014). Gestión de Personas. Manual para Gestión del Capital Humano en las Organizaciones. ESIC Editorial. Sexta edición.
- Ley 44/2015 de 14 de Octubre de Sociedades Laborales y participadas
- RD legislativo 1/2010 de 2 de julio por el que se aprueba el Texto Refundido de la ley de Sociedades de capital.



- RDL 9/2020 de 27 de marzo por el que se adoptan medidas complementarias, en el ámbito laboral, para paliar los efectos derivados del COVID-19.
- RD Ley 11/2020 de 31 de marzo por el que se adoptan medidas urgentes complementarias en el ámbito social y económico para hacer frente al COVID-19.
- SABI. Base de datos de empresas.
- Santesmases Mestre, M. (1999). Marketing, conceptos y estrategias. Pirámide.
- Tesoro Público (2020). Estadísticas Mensuales. Deuda del Estado en moneda nacional.