



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de
fin de grado

Plan de negocio de
una tienda de
electrónica

Empresa de venta y
reparación

Alfonso Leirachá Franco

Junio 2015

Resumen

El presente trabajo de fin de grado está centrado en elaborar un plan de negocio con el que analizar la viabilidad de un comercio de venta y reparación de electrónica.

El estudio sobre la viabilidad se desarrollará para la sociedad “North Electrónica y Videojuegos”, perteneciente al sector terciario (servicios) y orientada al subsector del ocio y el tiempo libre. El objetivo de esta empresa será tanto la venta como la reparación de dispositivos electrónicos del tipo smartphones, tablets, videoconsolas y videojuegos.

A lo largo de este plan de negocio se profundiza en la viabilidad comercial, técnica, organizativa y económico-financiera de la futura sociedad, para finalmente concluir si el proyecto es rentable y viable.

Número de palabras del trabajo: 8.985 (sin contar anexos).

Índice

| | |
|--|-----------|
| Resumen | 2 |
| Índice | 3 |
| Introducción..... | 5 |
| Planificación | 6 |
| Desarrollo del trabajo | 7 |
| 1 Presentación de la idea de negocio..... | 7 |
| 2 Viabilidad comercial | 9 |
| 2.1 Análisis del sector y de la competencia | 9 |
| 2.2 Análisis del mercado | 18 |
| 2.3 Definición del mercado y comunicación | 22 |
| 2.4 Determinación de la distribución, precios y organización de ventas | 29 |
| 3 Viabilidad técnica | 35 |
| 3.1 Descripción de los servicios | 35 |
| 3.2 Proceso de prestación del servicio | 35 |
| 3.3 Plan de prestación del servicio | 36 |
| 3.4 Plan de aprovisionamiento..... | 41 |
| 3.5 Presupuesto de costes..... | 43 |

| | |
|---|-----------|
| 4 Viabilidad Organizativa | 45 |
| 4.1 Identificación de la empresa: forma jurídica, denominación y localización | 45 |
| 4.2 Recursos Humanos | 48 |
| 4.3 Análisis estratégico de la empresa | 51 |
| 5 Viabilidad Económico - Financiera | 54 |
| 5.1 Plan de inversión Inicial | 54 |
| 5.2 Plan de financiación inicial | 55 |
| 5.3 Estudios y cuadros auxilires para la planificación de la inversión | 55 |
| 5.4 Estados financieros del proyecto | 56 |
| 5.5 Análisis económico - financiero..... | 58 |
| 5.6 Conclusiones sobre la viabilidad..... | 62 |
| 6 Limitaciones y ampliaciones | 64 |
| Bibliografía..... | 66 |
| Anexo A1 (Encuesta) | 71 |

Introducción

La sociedad sobre la que se desarrolla este plan de negocio está focalizada a servir a un segmento de clientes entre los 14 y los 34 años que buscan un lugar cercano y de confianza donde poder adquirir artículos electrónicos tales como smartphones, tablets videojuegos o videoconsolas y les sirva también de servicio técnico para estos mismos artículos.

A día de hoy está surgiendo una demanda cada vez mayor de este tipo comercios donde comprar estos dispositivos a buen precio, con una calidad razonable y con un servicio técnico a la altura en caso de avería. Pese al creciente dominio de las ventas por internet, son muchos los usuarios que todavía acuden a tiendas detallistas por el trato cercano que estas ofrecen o las garantías que aportan frente al comercio online. Como prueba de esto podemos tomar las colas que se forman en determinados comercios de electrónica o videojuegos cuando se produce el lanzamiento de un producto relevante o altamente esperado. Además, y debido a la situación económica por la que lleva pasando años el país, los usuarios de videoconsolas, smartphones, tablets y similares (el público objetivo de este negocio) tienen cada vez un mayor sentido del cuidado y durabilidad de sus aparatos, de manera que hoy en día es más común que uno de estos usuarios prefiera pagar la reparación de la pantalla de su iPhone o la del lector de discos de su PlayStation antes que desembolsar una considerable suma de dinero por un artículo nuevo.

Este trabajo de fin de grado permite observar los pasos a seguir para la elaboración de un plan de negocio para una sociedad del tipo expuesto anteriormente. La estructura del proyecto está formada por: índice, introducción, planificación, desarrollo del plan de empresa dividido en cuatro tipos de viabilidades, conclusiones acerca del proyecto y bibliografía.

Planificación

Las fases del trabajo se organizaron de la misma manera en la que está estructurado un plan de negocio convencional. La planificación a lo largo de estos meses ha sido la siguiente:

| | Febrero de 2015 | | | | Marzo de 2015 | | | | Abril de 2015 | | | | Mayo de 2015 | | | | Junio de 2015 | | | |
|-----------------------------------|-----------------|---|---|---|---------------|---|---|---|---------------|---|---|---|--------------|---|---|---|---------------|---|---|---|
| Semana | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Fase | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Búsqueda de Información | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definición de objetivos | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Viabilidad Comercial | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Viabilidad Técnica | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Viabilidad Organizativa | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Viabilidad Económico - Financiera | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | ■ | ■ | | | |
| Conclusiones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| Revisión final del tutor | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |

Desarrollo del trabajo

1 Presentación de la Idea de Negocio

El presente plan de negocio analiza la viabilidad del proyecto empresarial “*North Electrónica y Videojuegos S.L.*”, una empresa cuyo objeto es la venta, reparación e importación de electrónica de consumo. El negocio será responsabilidad de un único socio: Alfonso Leirachá Franco, graduado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Santiago de Compostela, con domicilio en el Camino del Bertón, 18-20, 1º Izquierda, Ferrol y con teléfono 699631690

El objetivo principal de North es el de ser un lugar donde los clientes puedan **comprar** y **arreglar** los siguientes artículos:

- **Smartphones**
- **Tablets**
- **Videoconsolas**
- **Videojuegos**

El segmento de mercado al que se dirige la sociedad son **jóvenes** comprendidos **entre los 14 y 34 años** con una ligera mayoría de los hombres sobre las mujeres.

La base de este negocio está en el gran volumen de ventas de esos artículos, cuyos usuarios cada vez demandan más comercios donde poder adquirirlos a buen precio y que ofrezcan un servicio técnico ajustado en precios y profesional que repare sus dispositivos, de manera que se ahorren el desembolso en otro producto similar si no pueden o quieren asumirlo.

La situación de *North* también es un punto fuerte. Al localizarla en el ensanche de Santiago de Compostela se dirige a la gran masa de estudiantes

universitarios y gente joven que vive en la ciudad, principal público de la empresa al ser de los mayores consumidores de videojuegos y de los más potenciales usuarios a tener una posible avería con su smartphone, tablet o videoconsola. Precisamente es este segmento el más sensible a los precios y al trato al cliente, donde esta empresa respondería con unos precios sensatos, facilidades para conseguir un producto y un trato amigable y cercano para fidelizar al cliente.

2 Viabilidad Comercial

2.1 Análisis del sector y de la competencia

2.1.1 Análisis Externo

A la hora de realizar el análisis externo, se han tenido en cuenta los siguientes factores:

- **Económicos:**

El índice del comercio al por menor publicado por el INE (Instituto Nacional de Estadística) en Marzo de 2015 muestra un incremento en Febrero de las ventas del 2,5% respecto a Febrero de 2014 y de un 1% respecto al mes anterior para las empresas unilocalizadas. Esto representa un factor positivo para un comercio minorista como el propuesto.

El consumo global de videojuegos en España fue de 996 millones de euros en 2014, según datos publicados por AEVI (Asociación Española de Videojuegos), que supone un incremento del 6,8% respecto a 2013. Este aumento se produce gracias al incremento de las ventas on-line y la estabilización del comercio físico tras varios años de pérdidas.

Se ha observado¹ que la inversión en videojuegos en España ha alcanzado el año pasado un valor de 763 millones de euros, un 31,1% más que en 2013, mientras que el gasto medio por habitante se sitúa en 16,42€, un 5% más que el año anterior.

¹ A partir de EAE Bussines School (2015). *El mercado del videojuego en España movió 763 millones de € en 2014, con un crecimiento del 31% respecto al 2013.*

De esta manera, tanto el aumento en consumo como en inversión nos favorece positivamente como empresa.

Por otra parte, a partir del artículo publicado por David G. Bolaño en movilzona.es analizando los datos de un estudio realizado por DoctorSIM, vemos que 2014 ha sido el año en el que más reparaciones de smartphones se han realizado en España, con expectativas de que este crecimiento se mantenga en 2015. Este tema también es tratado en el artículo de Ramón Muñoz de Febrero de 2015 para El País, *“La crisis y los ‘smartphone’ disparan el negocio de la reparación de móviles”*, en el que refleja los datos de reparaciones tanto de las compañías de telefonía móvil (Movistar, Vodafone, Orange y Yoigo) como de distribuidores de smartphones como “The Phone House”. En el caso de las compañías de telefonía, el volumen de reparaciones entre las cuatro alcanzó en 2014 los dos millones de unidades reparadas, mientras que para “The Phone House” fue de 300.000 unidades. Esto es algo muy importante para la sociedad del plan de negocio presente, pues refleja un comportamiento en el mercado altamente beneficioso para nosotros.

Finalmente, a partir del informe trimestral de la economía española durante el primer trimestre de 2015 publicado por el Banco de España podemos extraer información interesante:

- Se ha corregido al alza la previsión de crecimiento del país hasta el 2,8% para 2015 y del 2,7% para 2016.
- El consumo privado se mantiene en fase expansiva desde finales de 2014.
- La evolución de los precios de consumo para 2015 y 2016 se encuentran condicionados por los cambios a la baja que el precio del petróleo viene sufriendo desde el 2014.

Así, en un escenario central, la inflación se reduciría un 0,2% en 2015 y aumentaría un 1% en 2016.

De nuevo, estos datos son positivos para *North*, pues un escenario con crecimiento económico y una inflación estable permiten el correcto asentamiento de la empresa en el mercado.

- **Políticos:**

Cada vez son más las Administraciones Públicas como es el caso de Agencia Tributaria, que adaptan sus webs a los dispositivos móviles o crean aplicaciones específicas para estos. También es el caso de empresas públicas como Renfe que adaptan sus sistemas de emisión de billetes para los nuevos sistemas electrónicos de los últimos smartphones. De esta forma, se incentiva el uso de tablets y smartphones al poder hacer gestiones con la administración y empresa pública sin necesidad de un PC. Esto es beneficioso para la empresa, pues lleva a que la gente reclame dispositivos que sean compatibles con estos avances o bien necesiten reparaciones de los que ya tienen para evitar el aprendizaje en un dispositivo con sistema o interfaz distinta.

- **Jurídicos:**

En lo que se refiere a este aspecto, destaca:

- *Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.*
- *Real Decreto 58/1988, de 29 de enero, sobre protección de los derechos del consumidor en el servicio de reparación de aparatos de uso doméstico.*

- **Sociológicos:**

Del estudio conjunto de Ametic y Accenture titulado “Somos Digitales, 2014 Digital Consumer Survey España” realizado por Paulino Baena y José Luis Sánchez extraemos que:

- El perfil del usuario medio de tecnología en nuestro país se encuentra entre los 14 y 34 años, con un nivel socio-económico medio-alto y con ligera mayoría de hombres.
- Los españoles son los más digitales del mundo, con una media de 6 dispositivos por persona, entre los que se incluyen los teléfonos móviles, las consolas de videojuegos y las tabletas.

Que los españoles seamos los mas digitales del mundo y que el perfil del usuario alcance un rango de edades tan amplio, da una buena base a la empresa para comenzar, pues se va a encontrar con un público en principio amplio y con gusto por la tecnología.

Además también hay que tener en cuenta que dispositivos como los smartphones y las tablets son cada vez mas comunes en situaciones tan diversas como el mundo académico, el sanitario o la Administración Pública. Los alumnos de universidades sustituyen folios de apuntes por tablets y los hospitales elaboran sistemas para su personal mediante el que acceder a los registros de sus pacientes desde los smartphones y tablets. De manera que esto también es algo positivo para *North*, pues lleva asociado que este cambio en la forma de interactuar de las personas con estos dispositivos crea una demanda cada vez mayor.

- **Tecnológicos:**

Cada vez las empresas de tecnología utilizan métodos mas avanzados de fabricación para sus dispositivos. Teléfonos móviles mas finos, tablets mas ligeras y videoconsolas mas potentes llevan

a unos procesos de ingeniería y fabricación cada vez mas avanzados, lo cual obliga a estar constantemente buscando información y aprendiendo como abrir los dispositivos, que piezas se necesitan, cuales se pueden sustraer de forma separada, cuales van soldadas a otras... Asi pues, esto es algo que afecta de forma negativa a la empresa, pues requiere tener a la persona encargada del servicio técnico en continua formación asi como estar al tanto de los últimos avances en sistemas de reparación.

- **Ecológicos:**

El sondeo realizado entre Abril y Mayo de 2014 por el “Eurobarómetro” y comentado por Alejandro Carra en ABC, nos muestra que los españoles son de los europeos más preocupados por el medio ambiente, siendo dos de los principales focos de atención la contaminación atmosférica y el agotamiento de los recursos naturales.

La producción de nuevos aparatos electrónicos incurre en una fabricación que conlleva en ocasiones elevados niveles de contaminación y la continua extracción de recursos naturales. Deshacerse de forma indebida de los aparatos antiguos también incurre en la aparición de deshechos perjudiciales para el medio ambiente debido a la descomposición de varios elementos químicos y tóxicos para el planeta. De esta manera, esto resulta algo positivo para nuestra empresa, pues el ofrecer la posibilidad de reparar muchos de los dispositivos más populares y así aumentar su tiempo de vida evita un incremento mayor de la contaminación, algo que va en consonancia con la preocupación por el medio ambiente de los españoles.

En este sentido tambien hay que tener en cuenta la correcta gestión de los residuos que se generan por las reparaciones de los

dispositivos. La Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados exige a las empresas una correcta gestión de los residuos que producen. Baterías cambiadas, pantallas táctiles sustituidas y plásticos varios entre otros materiales de reparación llevan a la inevitable producción de una serie de residuos dañinos para el medio ambiente que requieren ser tratados por empresas especialistas, de manera que sería necesario transportar todos estos elementos al menos al “*Punto Limpio de Reciclaje y Gestión de Residuos*” de Santiago de Compostela. Esto, aunque beneficioso para el medio ambiente por el correcto tratamiento de los residuos, es negativo para la sociedad, pues implica un desplazamiento cada poco tiempo al polígono del Tambre, lugar donde se sitúa Urbaser, empresa encargada de la gestión de residuos de Santiago.

2.1.2 Análisis del Sector

El sector al que pertenece la empresa es el terciario (servicios) y más concretamente a los subsectores del ocio y las tecnologías de la información y comunicación.

Centrándonos en el subsector de las tecnologías de la información y de la comunicación, se ha vivido y se vive un tremendo cambio en él en los últimos años, más concretamente desde la aparición del primer iPhone en 2007. En un mercado dominado como era por Nokia hasta aquel entonces, los teléfonos móviles eran aparatos poco útiles y funcionales si los comparamos con los de hoy en día: pantallas pequeñas, escasa memoria, variedad muy pobre de aplicaciones de terceros, teclados físicos diminutos, uso marginal de las conexiones 3G, cámaras de fotos de baja calidad y sistemas GPS poco eficientes. Sin embargo, con la aparición del iPhone el mercado dió una vuelta

de tuerca enorme, mas aun si cabe al año siguiente con la llegada del iPhone 3G y su App Store y la aparición del sistema operativo Android de Google, que a partir de 2009 se popularizó entre los fabricantes de telefonía movil.

En pocos años hemos pasado de utilizar los móviles como simples aparatos para llamar y enviar un breve SMS, a ser dispositivos muy versátiles en los que llamar se ha quedado casi en un segundo plano: contestamos correos electrónicos, escuchamos música, sacámos la mayoría de nuestras fotos, navegamos por la red, los utilizamos como GPS en los coches... Ni que decir del mercado de las tablets. Hasta la aparición en 2010 del primer iPad y de la Motorola Xoom, las tablets eran simples aparatos pesados, derivados de los ordenadores p rtatiles a los que se les acoplaba una pantalla táctil acompañados de un sistema operativo nada adaptado al uso con los dedos. Nada que ver con la situación actual, donde el uso de estos aparatos cada vez es mas extendido e incluso llegando a sustituir a los ordenadores portátiles en muchas situaciones.

Pasando al subsector del ocio, nos encontramos en nuestro caso con las videoconsolas. Aquí la evolución ha sido mas tranquila y escalonada que en el caso de los teléfonos móviles y tablets. Aun asi, las videoconsolas han pasado de ser meras máquinas que solo podían leer videojuegos a centros multimedia para salones y habitaciones: reproducción de música, películas, fotos, archivos de video, navegación por internet... Esto, al igual que en el mercado de los móviles y tablets, ha llevado a un uso intensivo de estos aparatos, pues ya no solo lo usa el hijo o marido de la casa, si no toda la familia.

2.1.3 Análisis de la Competencia

Principales empresas de la competencia:

La sociedad se enfrenta tanto a competencia directa (aquellas empresas que realizan la misma actividad o similar) como a competencia indirecta (aquellas empresas que solo realizan una parte de la actividad). A destacar, en cada tipo:

- **Competencia directa:** Todoconsolas, PC Box, Planeta Informático y PC Coste. Las cuatro centran su actividad en la venta y reparación de smartphones y tablets, aunque solo Todoconsolas vende y repara videojuegos y videoconsolas. En el caso de PC Box y PC Coste, juega en su contra lo apartadas que están de la zona de mayor afluencia del público objetivo, pues sus comercios se encuentran en Conxo y San Pedro respectivamente. Este factor es a su vez el punto fuerte de las otras dos empresas, pues están situadas en pleno ensanche.
- **Competencia indirecta:** los establecimientos de la cadena GAME, Carrefour, Alcampo y El Corte Inglés al vender los mismos dispositivos electrónicos que North, pero sin disponer de servicio técnico. También se incluyen en este apartado a los operadores de telefonía móvil y cadena de tiendas de smartphones “The Phone House” por contar con servicio técnico propio, además de diversos establecimientos repartidos por España que desde su página web cuentan con tienda online y servicio de recogida de dispositivos electrónicos para su reparación en tienda.

Análisis de las fuerzas competitivas:

A. Rivalidad entre empresas:

- Existen 4 empresas en la ciudad, 2 de ellas se encuentran fuera de la zona de residencia de la mayor parte del público objetivo y una de ellas fue inaugurada en Diciembre de 2014, de manera que la rivalidad todavía no es muy fuerte.
- No hay grandes barreras de salida, debido a que las inversiones realizadas pueden ser vendidas de forma fácil a empresas competidoras.
- A su vez, de las 4 empresas que hay en la ciudad, solo 2 están especializadas tanto en reparación como en venta de videoconsolas, videojuegos y smartphones y tablets.

B. Poder de negociación de los clientes:

- Los clientes son vitales para la empresa, de manera que se pierde poder de negociación. Sin embargo, al ofrecer un amplio abanico de productos y servicios existe margen para poder negociar con los clientes.
- También hay una rentabilidad considerable en los servicios por reparación, de manera que podremos negociar en mejores condiciones. Aun así, al existir otras 2 empresas en la zona, se reduce nuestro poder al tener que competir con ellas.

C. Poder de negociación de los proveedores:

- Existen pocos proveedores de los que obtener los productos, lo cual nos resta poder de negociación, al igual que los volúmenes de compra, que al ser bajos al principio por ser una empresa nueva tampoco otorgan un gran poder frente a los proveedores.

D. Productos sustitutivos:

- Los productos no son sustitutivos por otros y además gracias al servicio técnico se puede conseguir fidelizar a los clientes.

E. Nuevos competidores potenciales:

- Las inversiones necesarias son relativamente bajas comparadas con otros negocios, de manera que será fácil la entrada para otros competidores. Por otra parte, hay que tener en cuenta el proceso a llevar a cabo para las importaciones, que puede desanimar a entrar en el sector.

2.2 Análisis del mercado

2.2.1 Delimitación de las hipótesis de partida sobre la actividad empresarial.

Puesto que el objetivo de este trabajo de fin de grado no es buscar la rentabilidad de un negocio, si no mostrar las fases que conlleva la realización de un plan de negocio, tomaremos como hipótesis de partida las siguientes:

- El perfil del cliente potencial posee tanto smartphone, como tablet como videoconsola.
- Los sistemas PlayStation son los mas extendidos entre el público objetivo.
- Los dispositivos de Apple y Samsung son los mas extendidos en los mercados de los smartphones y las tablets.
- La mayoría de los usuarios de estos dispositivos ha necesitado de un servicio técnico en algún momento.
- La rotura de pantalla es la reparación mas demandada en smartphones y tablets.
- Todavía está por encima la compra de videoconsolas y videojuegos en tiendas físicas frente a virtuales.
- Los clientes estarían dispuestos a adquirir videojuegos de importancia si esto conllevara un ahorro en el precio.
- La masa que conforma el público objetivo está interesada en la oferta de smartphones y tablets de bajo precio pero prestaciones aceptables.

2.2.2 Obtención de información a través de encuestas

Los objetivos de la encuesta son:

- Delimitar cuales de los productos ofertados son mas demandados
- Qué productos serán los que visiten potencialmente el servicio técnico
- Qué averías han sido las mas comunes
- Qué valora mas cada cliente en cada tipo de producto y cuánto está dispuesto a pagar por él.

- Otro tipo de demandas que no sean fácilmente reconocibles.

2.2.3 Realización de la encuesta

Se han realizado 59 encuestas a hombres y mujeres entre los 14 y los 35 años vía internet para incurrir en el menor coste y mayor comodidad. Las encuestas fueron realizadas a lo largo del 3 y 4 de Marzo de 2015. La estructura de esta y sus resultados se encuentran en los anexos 1A y 1B al final de este trabajo de fin de grado.

2.2.4 Análisis e Interpretación de los resultados

Del estudio y análisis de los datos recogidos, podemos extraer varias conclusiones. Primero, observamos que no todos los encuestados tienen móvil, tablet y videoconsola: prácticamente el 100% de los encuestados cuenta con teléfono móvil, el 80% tiene una videoconsola pero solo un 50% una tablet. Se corrobora que los sistemas PlayStation son los mas populares entre los encuestados, mientras que en el apartado de los smartphones, si bien Samsung es la mas común, no se da lo mismo con Apple, estando LG y Motorola por encima de esta. Tampoco se cumple la hipótesis de partida en el mercado de las tablets: Samsung y Apple dominan, aunque eso si, ganan las tablets de otras marcas que no son las comunes del mercado.

Mas de la mitad de los encuestados han afirmado recurrir en algún momento a un servicio técnico, de manera que sí es un servicio que los usuarios necesiten y que además demandan, pues el 88% quiere un servicio técnico en su ciudad o una mayor diversidad de estos y el 70% ha afirmado no encontrar en su ciudad un servicio de reparación. Esto nos deja entrever esa demanda en el mercado.

Se confirma que las pantallas rotas son las reparaciones mas demandadas tanto en smartphones como en tablets, lo que implicará para la empresa que se tenga siempre un stock de pantallas de los modelos mas populares.

El 86% de los encuestados se muestran a favor de que exista un establecimiento donde se vendan smartphones y tablets de marcas poco conocidas pero de buena calidad, lo cual implicaría para el negocio una correcta selección entre marcas y modelos de este estilo.

Para finalizar, la encuesta arroja que todavía algo mas de la mitad de los encuestados ha comprado recientemente algún videojuego en tienda física, lo cual va a ser algo a tener en cuenta para elaborar una estrategia que atraiga a los clientes a la tienda. Además, también se muestra que el 83% de los clientes estaría dispuesto a adquirir videojuegos de importancia si el precio fuese mas bajo que el nacional, pues solo el 25% de los encuestados importan ellos mismos estos productos.

2.2.5 Decisiones para la actividad empresarial

Tras el estudio de los datos de las encuestas, se observa que el dominio del smartphone como dispositivo electrónico con mas usuarios, seguido de las videoconsolas y las tablets. Esto es crítico para las ventas y las reparaciones, pues obligará a tener una mayor diversidad de modelos de smartphones a la venta que de tablets, y un mayor stock de piezas de smartphones sobre los demás productos, sobre todo de pantallas.

La venta de videojuegos en tiendas físicas todavía le gana por la mínima a la on-line y hay público para traer artículos de importación siempre que se consiguiese un precio mas bajo, de manera que se puede crear una estrategia de atracción de

clientes jugando con el factor del servicio técnico y el de importar los videojuegos que los clientes desén.

También destaca que el público objetivo está dispuesto a adquirir smartphones y tablets que no sean de marcas reconocidas, de manera que para cubrir esta demanda habrá que elaborar un catálogo equilibrado de ambos tipos de productos.

En lo que respecta al servicio de reparación, claramente se tendría que enfocar hacia los smartphones en un primer lugar, siendo Apple, Samsung y Sony las marcas de las que mas reparaciones habría que ofrecer siendo el cambio de pantalla lo mas demandado. Tambien implicaría estudiar a medida que llegan clientes qué marcas realmente son las mas utilizadas en tablets, puesto que pocas de las mas populares son las mas usadas.

2.3 Definición del mercado y comunicación

2.3.1 Definición de la actividad empresarial

La actividad de “*North Electrónica y Videojuegos*” se centra en la compra, venta y reparación de dispositivos electrónicos de última generación.

2.3.2 Descripción de los productos y servicios

Los productos y servicios ofrecidos serán:

- **Videoconsolas:** al encontrarnos en un momento de transición entre generaciones de videoconsolas, el negocio contará tanto con las consolas de última generación (PlayStation 4, Xbox One, Wii U,

Nintendo 3DS y PlayStation Vita) como con las de la generación pasada (PlayStation 3 y Xbox 360).

- **Videojuegos:** al igual que ocurre con las videoconsolas, también se ofrecerán videojuegos de la actual generación y de la pasada, comprados a mayoristas e importados.
- **Smartphones y tablets:** en ambas categorías de producto se busca ofrecer 3 gamas distintas: gama baja, media y alta, siendo las características más relevantes (tamaño y definición de la pantalla, capacidad del procesador, calidad de la cámara y capacidad interna) las que sirvan para diferenciar a cada producto en cada gama.
- La reparación de estos mismos artículos mediante un servicio técnico propio, rápido y eficiente, que englobe a la mayoría de marcas y sea ajustado en precios.

Se cubre así la creciente demanda de un servicio técnico para estos dispositivos así como la existencia de un establecimiento que ofrezca tecnología de calidad a precios razonables y un trato cercano y comprometido con el cliente. Estas características servirán para diferenciarnos de la competencia, pues prácticamente nadie engloba la venta y reparación de estos artículos en un mismo sitio.

2.3.3 Características del mercado meta

El público objetivo está formado por:

- Personas desde los 14 hasta los 34 años de Santiago de Compostela. Este segmento está formado por los empadronados en la ciudad en ese

intervalo de edad: 23.250 personas (según datos del IGE de 2011). Además de los estudiantes de la USC de titulaciones oficiales (1º y 2º ciclo incluyendo grados) y masters: 26.335 personas (según datos de la propia universidad en 2013). Estos datos no pueden ser sumados sin más, pues varios estudiantes de la USC están empadronados en Santiago y el detalle de cuántos no está disponible por la falta de datos desde la universidad.

- Nivel económico medio.
- Nivel sociocultural medio.

2.3.4 Reacciones a la entrada de la empresa en el mercado

| Reacciones de los Competidores | Acciones que contrarrestan a las realizadas por la competencia |
|--|---|
| Bajada de precios en los productos | Bajar en menor medida los precios y lanzar un "seguro" de precio moderado que prolongue la vida del producto 1 o 2 años, publicitando sus ventajas. |
| Bajada de precio en los servicios de reparación | Bajar solo los precios donde el margen sea muy alto y hacer una campaña para concienciar al cliente de la calidad de nuestras reparaciones. |

| Deficiencias del Mercado | Acciones que aprovechan esas oportunidades |
|--|---|
| Servicio de reparaciones deficiente | Buscar a gente formada en la reparación de dispositivos electrónicos y asegurar su continua formación. Dar una garantía de 1 año para las reparaciones. |
| Comunicación pobre o inexistente. | Dar publicidad de la empresa en las zonas de mayor afluencia de público objetivo para conseguir una posición en la mente de los clientes. |

2.3.5 Plan de publicidad

Los objetivos del plan de publicidad son:

- Dar a conocer el establecimiento
- Crear una primera imagen positiva en la mente del cliente
- Publicitar los productos y servicios que se ofrecen
- Conseguir un primer contacto con el cliente.

El plan de publicidad estará dirigido en primer momento a los estudiantes de la USC para luego pasar a los institutos (personas entre los 14-18 años) y finalmente el resto de clientes.

Con esto, se pretender llevar a cabo dos tipos de campañas:

Campaña inicial:

- Folletos repartidos en los campus de la USC y los institutos de la ciudad.
- Página web propia y perfiles en Facebook y Twitter informando de los productos y servicios e invitando a los usuarios a visitar la página web.
- Duración: 1 mes.

Campaña de mantenimiento:

- Reparto de folletos en menor volumen.
- Continuación de anuncios importantes en Facebook y Twitter.
- Promociones especiales en la época navideña.
- Emailing con los socios o clientes que se registren desde la página web.

2.3.6 Plan de promoción de ventas

La promoción de ventas se pondrá en marcha partir del segundo mes de actividad. Los objetivos son:

- Conseguir cada vez mas visitas de potenciales clientes.
- Fidelizar a los clientes para convertirlos en habituales.
- Conseguir una mayor notoriedad sobre la competencia.
- Aumentar el gasto por visita.

El plan de promoción de ventas tiene los mismos destinatarios que la publicidad y las herramientas utilizadas serán:

- Para los clientes que se hagan socios: sistema de puntos acumulables con los que conseguir descuentos por compras y reparaciones acumuladas.
- Para los no socios, tarjetas con sellos para conseguir un 3% de descuento cada 5 compras o reparaciones.

2.3.7 Plan de relaciones públicas

El público objetivo del plan de relaciones públicas es el mismo que el de promoción de ventas y el de publicidad. Su objetivo será el de mantener un continuo contacto con los clientes mediante correo electrónico, Facebook y Twitter donde se resuelvan sus dudas o preguntas acerca de los productos y servicios ofrecidos por *North*.

2.3.8 Presupuestos de costes

Costes de Publicidad:

- Campaña inicial: 1^{er} mes, Enero

| Concepto | Número | Coste |
|-------------------------|-----------------------------------|------------|
| Folletos Publicitarios | 10.000 (Febrero – Junio) | 94,86€ |
| | 5.000 (Julio – Septiembre) | 58,08€ |
| | 10.000 (Octubre) | 94,86€ |
| | 25.000 (Noviembre – Diciembre) | 171,34€ |
| Página web + newsletter | 1 | 19,99€/mes |

Fuente: Elaboración propia a partir de 1&1.com y onlineprinters.es

- Campaña de mantenimiento y navidad: resto de m

| Concepto | Número | Coste |
|-------------------------|--------|----------|
| Folletos Publicitario | 25.000 | 206,18€ |
| Página web + newsletter | 1 | Gratuito |

Fuente: Elaboración propia a partir de 1&1.com y onlineprinters.es

Costes de promoción de ventas:

Estos costes se prevén que alcancen un 2% de las ventas de cada mes.

Coste de relaciones públicas:

Este coste sería el mismo que el de la página web y el newsletter, 19,99€, pues es una de las formas de que los clientes interactúen con la empresa. Los costes de administrar los perfiles en Facebook y Twitter estaría incluido

en el sueldo del Gerente y representarán el 10% de los 931€ mensuales del salario.

Cuadro – resumen de los costes 1^{er} Año

| Mes | Publicidad | | Promocion de Ventas | Relaciones Públicas | TOTAL |
|--------------|----------------|------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| | Inicial | Mantenimiento | | | |
| Enero | 226,17€ | - | | 90€ | 316,17 € |
| Febrero | - | 114,85€ | 258,04 € | 90€ | 462,89 € |
| Marzo | - | 114,85€ | 341,36 € | 90€ | 546,21 € |
| Abril | - | 114,85€ | 424,69 € | 90€ | 629,54 € |
| Mayo | - | 114,85€ | 508,01 € | 90€ | 712,86 € |
| Junio | - | 114,85€ | 591,34 € | 90€ | 796,19 € |
| Julio | - | 78,07€ | 631,58 € | 90€ | 799,65 € |
| Agosto | - | 78,07€ | 671,82 € | 90€ | 839,89 € |
| Septiembre | - | 78,07€ | 712,06 € | 90€ | 880,13 € |
| Octubre | - | 114,85€ | 879,02 € | 90€ | 1.083,87 € |
| Noviembre | - | 191,33€ | 1.045,98 € | 90€ | 1.327,31 € |
| Diciembre | - | 191,33€ | 1.212,94 € | 90€ | 1.494,27 € |
| TOTAL | 226,17€ | 1.305,97€ | 7.452€ | 1.080€ | 10.064,14 € |

Cuadro –resumen de los costes Años 2 - 5

| Año | Publicidad | | Promocion de Ventas | Relaciones Públicas | TOTAL |
|------|------------------|-----------|---------------------|---------------------|-------------|
| | Web + Newsletter | Folletos | | | |
| 2017 | 239,88€ | 1.180,94€ | 9.209 € | 1.321,0 € | 11.950,82 € |
| 2018 | 239,88€ | 1.323,61€ | 9.668 € | 1.360,6 € | 12.592,09 € |
| 2019 | 239,88€ | 730,56€ | 10.151 € | 1.360,6 € | 12.482,04 € |
| 2020 | 239,88€ | 730,56€ | 10.658 € | 1.401,4 € | 13.029,84 € |

Fuente: Elaboración propia a partir de 1&1.com y onlineprinters.es

2.4 Determinación de la distribución, precios y organización de ventas

2.4.1 Organización de la distribución

North compra a mayoristas tanto los productos electrónicos que vende como las piezas necesarias para poder llevar a cabo las reparaciones del servicio técnico. Además, también importa videojuegos desde tiendas de Reino Unido, pues debido al inferior precio en este país se pueden vender en España a un precio mas bajo que la competencia. Después, vende y ofrece directamente esos productos y servicios estableciendo una relación directa con el cliente final.

2.4.2 Política de precios

El precio de venta de los artículos y de la prestación de los servicios se ha establecido en base a tres criterios: los precios que la competencia mas cercana ofrece, los márgenes que nos permiten esos precios frente a los precios de los mayoristas y el valor que los clientes perciben por el producto o servicio. Asi pues, se reproducen en la siguiente tabla los precios de los productos seguido de los servicios:

| Artículo/Servicio | Precio de venta |
|---|------------------------|
| Consola PlayStation 4 | 390 € |
| Consola PlayStation 4 + juego | 440 € |
| Consola PlayStation 3 12GB | 200 € |
| Consola PlayStation 3 500GB + juego | 290 € |
| Consola PlayStation 3 12GB + juego | 230 € |
| Consola PlayStation Vita + Juego | 185 € |
| Consola XBOX One 500GB sin Kinect | 395 € |
| Consola XBOX One 500GB sin Kinect + juego | 395 € |
| Consola XBOX 360 320GB | 175 € |
| Consola XBOX 360 250GB + juego | 245 € |
| Consola XBOX 360 500GB Azul + juego | 247 € |
| Consola Nintendo 3DS/ 3DS XL | 197 € |
| Consola Nintendo 3DS + juego | 225 € |
| Consola Nintendo 2DS | 110 € |
| Consola Nintendo 2DS + juego | 135 € |
| Consola Nintendo Wii U + juego (Basica) | 225 € |
| Consola Nintendo Wii U + juego (Premium) | 295 € |
| Juego lanzamiento PS4, XBOX One | 65 € |
| Juego Lanzamiento PS3, Xbox 360 | 55 € |
| Juego Lanzamiento Wii U | 55 € |
| Juego lanzamiento Nintendo 3DS, 2DS | 42 € |
| Juego lanzamiento PlayStation Vita | 45 € |
| Juego regular PS4, XBOX One | 37 € |
| Juego regular PS3, Xbox 360 | 27 € |
| Juego regular Wii U | 27 € |
| Juego regular Nintendo 3DS, 2DS | 37 € |
| Juego regular PlayStation Vita | 27 € |
| Juego básico PS3, Xbox 360 | 18 € |
| Juego básico PlayStation Vita | 18 € |
| Smartphone gama baja* | 89 € |
| Smartphone gama baja - media* | 129 € |
| Smartphone gama media* | 199 € |
| Smartphone gama media - alta* | 249 € |
| Smartphone gama alta* | 349 € |
| Tablet gama baja* | 99 € |
| Tablet gama baja - media* | 139 € |
| Tablet gama media* | 199 € |
| Tablet gama media - alta* | 299 € |
| Tablet gama alta* | 399 € |

Fuente: elaboración propia. Para los precios de smartphones y tablets se ha usado la media de los precios de venta y compra de cada gama

Los criterios elegidos para la fijación de precios han sido:

- Para las videoconsolas y videojuegos: un precio algo más bajo que el de las grandes cadenas, en concreto 5€ menos. En el caso de videojuegos que no sean de lanzamiento, su precio depende de lo que su desarrolladora determine para él: mantener el de lanzamiento o bajarlo.
- Para los smartphones y tablets: para poder englobar la mayoría de modelos, se ha hecho una media de los precios para cada gama en base a los precios consultados de las marcas españolas BQ, MyWigo, Primux y Scenio.
- Para las reparaciones: puesto que en este apartado se incluyen una cantidad considerable de referencias, se ha optado por coger el precio medio de reparación de los smartphones en el mercado, 106€, y rebajarlo hasta los 60€. Para las tablets, se ha optado por un precio de 70€, 10€ superior a los smartphones por el coste de piezas ligeramente superior. Para las videoconsolas, se ha optado por hacer la media de los precios de las reparaciones de la competencia más directa y rebajarlas un 10% gracias al considerable margen con el que se puede jugar, situando la media del precio por reparación en 50€.

2.4.3 Organización y planificación de las ventas

La empresa contará en un primer momento con un técnico para el servicio técnico y una persona encargada para la venta al público, que será el propio gerente. Ambos tendrán una remuneración fija.

Mientras, las previsión de ventas para el año 1 y los 4 siguientes son las siguientes:

| Ventas del Año 1 (Unidades físicas) | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------|-------------|-------------|------------|--------------|------------|------------|
| Mes | Videoconsolas | Videojuegos | Smartphones | Tablets | Reparaciones | | |
| | | | | | Smartphones | Tablets | Consolas |
| Enero | 12 | 40 | 10 | 8 | 10 | 6 | 4 |
| Febrero | 15 | 48 | 15 | 11 | 13 | 8 | 6 |
| Marzo | 18 | 56 | 20 | 14 | 16 | 10 | 8 |
| Abril | 21 | 64 | 25 | 17 | 19 | 12 | 10 |
| Mayo | 24 | 72 | 30 | 20 | 22 | 14 | 12 |
| Junio | 27 | 80 | 35 | 23 | 25 | 16 | 14 |
| Julio | 29 | 85 | 37 | 24 | 30 | 17 | 18 |
| Agosto | 31 | 90 | 39 | 25 | 35 | 18 | 22 |
| Septiembre | 33 | 95 | 41 | 26 | 40 | 19 | 26 |
| Octubre | 37 | 107 | 51 | 35 | 43 | 21 | 28 |
| Noviembre | 41 | 119 | 61 | 44 | 46 | 23 | 30 |
| Diciembre | 45 | 131 | 71 | 53 | 49 | 25 | 32 |
| TOTAL | 333 | 987 | 435 | 300 | 348 | 189 | 210 |

| Ventas del Año 1 (Euros) | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Mes | Videoconsolas | Videojuegos | Smartphones | Tablets | Reparaciones | | |
| | | | | | Smartphones | Tablets | Consolas |
| Enero | 3.118 € | 1.510 € | 2.030 € | 1.816 € | 600 € | 420 € | 200 € |
| Febrero | 3.897 € | 1.812 € | 3.045 € | 2.497 € | 780 € | 560 € | 300 € |
| Marzo | 4.677 € | 2.114 € | 4.060 € | 3.178 € | 960 € | 700 € | 400 € |
| Abril | 5.456 € | 2.416 € | 5.075 € | 3.859 € | 1.140 € | 840 € | 500 € |
| Mayo | 6.236 € | 2.718 € | 6.090 € | 4.540 € | 1.320 € | 980 € | 600 € |
| Junio | 7.015 € | 3.020 € | 7.105 € | 5.221 € | 1.500 € | 1.120 € | 700 € |
| Julio | 7.535 € | 3.209 € | 7.511 € | 5.448 € | 1.800 € | 1.190 € | 900 € |
| Agosto | 8.054 € | 3.398 € | 7.917 € | 5.675 € | 2.100 € | 1.260 € | 1.100 € |
| Septiembre | 8.574 € | 3.586 € | 8.323 € | 5.902 € | 2.400 € | 1.330 € | 1.300 € |
| Octubre | 9.613 € | 4.039 € | 10.353 € | 7.945 € | 2.580 € | 1.470 € | 1.400 € |
| Noviembre | 10.653 € | 4.492 € | 12.383 € | 9.988 € | 2.760 € | 1.610 € | 1.500 € |
| Diciembre | 11.692 € | 4.945 € | 14.413 € | 12.031 € | 2.940 € | 1.750 € | 1.600 € |
| TOTAL | 86.520 € | 37.259 € | 88.305 € | 68.100 € | 20.880 € | 13.230 € | 10.500 € |

| Ventas de los próximos 5 años | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------|----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Año | Videoconsolas + Videojuegos | Smartphones | Tablets | Reparaciones | | | TOTAL AÑO |
| | | | | Smartphones | Tablets | Consolas | |
| 2016 | 123.779 € | 88.305 € | 68.100 € | 20.880 € | 13.230 € | 10.500 € | 324.794 € |
| 2017 | 128.730 € | 92.985 € | 72.186 € | 22.133 € | 13.892 € | 11.025 € | 340.951 € |
| 2018 | 133.880 € | 97.913 € | 76.517 € | 23.461 € | 14.586 € | 11.576 € | 357.933 € |
| 2019 | 139.235 € | 103.103 € | 81.108 € | 24.868 € | 15.315 € | 12.155 € | 375.785 € |
| 2020 | 144.804 € | 108.567 € | 85.975 € | 26.361 € | 16.081 € | 12.763 € | 394.551 € |

| Crecimientos en unidades físicas mes a mes (Año 1) | | | |
|---|--------------|--------|---------------------|
| Ventas | | | |
| | Enero -Junio | Verano | Octubre - Diciembre |
| Videoconsolas | 3 | 2 | 4 |
| Videojuegos | 8 | 5 | 12 |
| Smartphones | 5 | 2 | 10 |
| Tablets | 3 | 1 | 9 |
| Reparaciones | | | |
| Smartphones | 3 | 5 | 3 |
| Tablets | 2 | 1 | 2 |
| Consolas | 2 | 4 | 2 |

| Ingreso medio por artículo | |
|-----------------------------------|-------|
| Ventas | |
| Videoconsolas | 260 € |
| Videojuegos | 38 € |
| Smartphones | 203 € |
| Tablets | 227 € |
| Reparaciones | |
| Smartphones | 60 € |
| Tablets | 70 € |
| Consolas | 50 € |

| Expectativas Crecimiento (años 2-5) | |
|--|-------|
| Ventas | |
| Videoconsolas | 4,00% |
| Videojuegos | 5,30% |
| Smartphones | 6% |
| Tablets | 6% |
| Reparaciones | |
| Smartphones | 6% |
| Tablets | 5% |
| Consolas | 5% |

Fuente: elaboración propia. Para los precios de smartphones y tablets se ha usado la media de los precios de venta y compra de cada gama. Para los precios de las reparaciones se ha partido de la media del sector

2.4.4 Recursos humanos necesarios para la distribución y las ventas

La empresa contará en un primer momento con un técnico para el servicio técnico y una persona encargada para la venta al público, que será el propio gerente. Ambos contarán con una remuneración fija.

| Categoría profesional | Salario Bruto Anual | Seguridad Social + IRPF | Salario Neto Anual | Total costes Año 1 |
|--|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Gerente/ Encargado Ventas | 12.191,6 € | 846,1 € | 11.345,5 € | 13.037,7 € |
| Técnico Reparaciones | 12.191,6 € | 1.018,0 € | 11.173,6 € | 13.209,6 € |

Fuente: elaboración propia.

3 Viabilidad técnica

3.1 Descripción de los servicios y previsión del crecimiento

Los servicios en los que se centrará la sociedad serán la venta de videojuegos y videoconsolas, tanto de la nueva generación que comienza como de la pasada que termina; la venta de smartphones y tablets, configurando tres gamas distintas con una buena relación calidad – precio.

Junto a esto, también se ofrecerá un servicio técnico económico y de calidad para todas las clases de productos que la empresa vende (videoconsolas, smartphones y tablets) tanto para los artículos comprados en la propia tienda como en otras.

Finalmente, se les ofrecerá a los clientes socios la posibilidad de adquirir videojuegos de importación bajo pedido, debido a los menores precios que estos artículos tienen en otros territorios como Reino Unido o Estados Unidos.

3.2 Proceso de prestación del servicio

El proceso de prestación del servicio difiere en base a lo que el cliente busca:

- Si quiere comprar un artículo: el cliente buscará en la tienda el producto que desee. En caso de no haberlo, el dependiente se ofrecerá a buscarlo en la base de datos y ofrecerle una solución.
- Si trae un dispositivo para el servicio técnico: el cliente se acercará al mostrador, donde el dependiente tomará nota en el sistema informático de la avería y del tipo de aparato. Se le concederá al cliente un presupuesto inicial

si la avería es conocida y un plazo estimado de reparación. Si en tienda se dispone de las piezas necesarias, el cliente dejará su artículo a reparar. En caso de no tenerlas, se le pedirá una fianza de 5€ que luego se le descontará del precio final, avisándole de cuando tengamos la pieza para que traiga a reparar su aparato ese mismo día. En ambos casos, se le enviará un SMS para indicarle cuando esté arreglado y pueda recogerlo.

- Si quiere comprar un artículo de importación: el cliente previamente se deberá de afiliarse al “Club de Socios” que ofrece el negocio. Una vez tramitado este paso, se le pedirá que indique el videojuego que desea importar, con la posibilidad de buscárselo en la propia tienda al mejor precio entre las webs seleccionadas o bien desde la web que el cliente indique. Una vez escogido el artículo, se le calculará el precio final en base al cambio de divisas en ese momento y los costes de envío.

3.3 Plan de prestación del servicio

3.3.1 Programa de prestación de los servicios

Consideramos que las ventas de videoconsolas, videojuegos, smartphones y tablets se reducirán en verano por el periodo de las vacaciones. Se mantendrán estables de Enero a Junio y habrá un pico entre Octubre y Diciembre por la campaña navideña. Respecto a las reparaciones, se mantendrán estables entre Enero – Junio, aumentarán en verano por ser una época mas propicia a las averías y disminuirán durante Octubre – Diciembre al acercarse las Navidades, donde la gente prefiere comprar un nuevo dispositivo a arreglarlo.

A continuación, se detallan los costes de los aprovisionamientos a lo largo del primer año:

| Compras del Año 1 (Unidades físicas) | | | | | | | |
|---|---------------|-------------|-------------|------------|--------------|------------|------------|
| Mes | Videoconsolas | Videojuegos | Smartphones | Tablets | Reparaciones | | |
| | | | | | Smartphones | Tablets | Consolas |
| Enero | 38 | 419 | 20 | 20 | 33 | 23 | 10 |
| Febrero | 15 | 48 | 15 | 11 | 13 | 8 | 6 |
| Marzo | 18 | 56 | 20 | 14 | 16 | 10 | 8 |
| Abril | 21 | 64 | 25 | 17 | 19 | 12 | 10 |
| Mayo | 24 | 72 | 30 | 20 | 22 | 14 | 12 |
| Junio | 27 | 80 | 35 | 23 | 25 | 16 | 14 |
| Julio | 29 | 85 | 37 | 24 | 30 | 17 | 18 |
| Agosto | 31 | 90 | 39 | 25 | 35 | 18 | 22 |
| Septiembre | 33 | 95 | 41 | 26 | 40 | 19 | 26 |
| Octubre | 37 | 107 | 51 | 35 | 43 | 21 | 28 |
| Noviembre | 41 | 119 | 61 | 44 | 46 | 23 | 30 |
| Diciembre | 45 | 131 | 71 | 53 | 49 | 25 | 32 |
| TOTAL | 359 | 1366 | 445 | 312 | 371 | 206 | 216 |

| Compras del Año 1 (Euros) | | | | | | | |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| Mes | Videoconsolas | Videojuegos | Smartphones | Tablets | Reparaciones | | |
| | | | | | Smartphones | Tablets | Consolas |
| Enero | 9.729 € | 14.058 € | 3.654 € | 4.086 € | 1.104 € | 868 € | 320 € |
| Febrero | 3.820 € | 1.562 € | 2.741 € | 2.247 € | 312 € | 224 € | 120 € |
| Marzo | 4.584 € | 1.822 € | 3.654 € | 2.860 € | 384 € | 280 € | 160 € |
| Abril | 5.348 € | 2.082 € | 4.568 € | 3.473 € | 456 € | 336 € | 200 € |
| Mayo | 6.112 € | 2.343 € | 5.481 € | 4.086 € | 528 € | 392 € | 240 € |
| Junio | 6.876 € | 2.603 € | 6.395 € | 4.699 € | 600 € | 448 € | 280 € |
| Julio | 7.386 € | 2.766 € | 6.760 € | 4.903 € | 720 € | 476 € | 360 € |
| Agosto | 7.895 € | 2.928 € | 7.125 € | 5.108 € | 840 € | 504 € | 440 € |
| Septiembre | 8.404 € | 3.091 € | 7.491 € | 5.312 € | 960 € | 532 € | 520 € |
| Octubre | 9.423 € | 3.481 € | 9.318 € | 7.151 € | 1.032 € | 588 € | 560 € |
| Noviembre | 10.442 € | 3.872 € | 11.145 € | 8.989 € | 1.104 € | 644 € | 600 € |
| Diciembre | 11.460 € | 4.262 € | 12.972 € | 10.828 € | 1.176 € | 700 € | 640 € |
| TOTAL | 91.480 € | 44.870 € | 81.302 € | 63.742 € | 9.216 € | 5.992 € | 4.440 € |

| Coste medio por artículo | | Crecimientos en unidades físicas mes a mes (Año 1) | | | |
|---------------------------------|-------|---|--------|---------------------|--|
| Ventas | | Ventas | | | |
| | | Enero -Junio | Verano | Octubre - Diciembre | |
| Videoconsolas | 255 € | 3 | 2 | 4 | |
| Videojuegos | 33 € | 8 | 5 | 12 | |
| Smartphones | 183 € | 5 | 2 | 10 | |
| Tablets | 204 € | 3 | 1 | 9 | |
| Reparaciones | | Reparaciones | | | |
| Smartphones | 24 € | 3 | 5 | 3 | |
| Tablets | 28 € | 2 | 1 | 2 | |
| Consolas | 20 € | 2 | 4 | 2 | |

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones y datos de Fase Extra (2011): *El día a día de una tienda de videojuegos de barrio*. Para los precios de smartphones y tablets se ha usado la media de los precios de venta y compra de cada gama. Para los precios de las piezas de reparaciones se ha usado la media del sector.

3.3.2 Necesidades de recursos para la prestación de servicios

Para que North Electrónica y Videojuegos pueda ofrecer correctamente sus servicios, se contemplan unas mínimas inversiones y necesidades. A continuación se detallan los costes de que cada una de estas:

| Coste del Acondicionamiento | | |
|------------------------------------|----------|--------------------|
| Zona Ventas | | |
| Concepto | Unidades | Coste |
| Equipo Informatico | 1 | 393,95 € |
| Mostradores | 3 | 330,00 € |
| Mesas Expositoras | 2 | 159,90 € |
| Soportes antirrobo | 20 | 2.356,00 € |
| Estanterías expositoras | 48 | 813,60 € |
| Impresora multifunción | 1 | 40,00 € |
| Zona Reparaciones | | |
| Concepto | Unidades | Coste |
| Mesas | 2 | 159,98 € |
| Sillas | 1 | 125,00 € |
| Útiles necesarios | 3 | 97,69 € |
| Equipo Informatico | 1 | 379,00 € |
| Impresora | 1 | 40,00 € |
| Almacén | | |
| Concepto | Unidades | Coste |
| Estanterías | 10 | 259,50 € |
| Total | | 5.154,62 € |
| Coste de las Reformas | | |
| Falso Techo y división almacen | | 5.000,00 € |
| Climatización | | 6.000,00 € |
| Total | | 11.000,00 € |
| Instalaciones (por mes) | | |
| Alquiler del local | | 800,00 € |
| Suministros mensuales | | |
| Agua | | 30,00 € |
| Luz | | 120,00 € |
| Internet + Tlfo | | 38,00 € |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de idealista.com, leroymerlin.com, aki.com, mediamarkt.com, amazon.com, grinding.es, decoinstal.com, balanzasgalicias.com, bruneau.es.

| Desglose de las Mercaderías iniciales | | | |
|--|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Concepto | Unidades | Coste Unitario | Coste Total |
| Consola PlayStation 4 | 3 | 379,05 € | 1.137,15 € |
| Consola PlayStation 4 + juego | 2 | 426,55 € | 853,10 € |
| Consola PlayStation 3 12GB | 2 | 194,75 € | 389,50 € |
| Consola PlayStation 3 500GB + juego | 3 | 284,95 € | 854,85 € |
| Consola PlayStation 3 12GB + juego | 2 | 222,30 € | 444,60 € |
| Consola PlayStation Vita + Juego | 3 | 180,50 € | 541,50 € |
| Consola XBOX One 500GB sin Kinect | 2 | 387,43 € | 774,86 € |
| Consola XBOX One 500GB sin Kinect + juego | 3 | 387,43 € | 1.162,29 € |
| Consola XBOX 360 320GB | 1 | 173,80 € | 173,80 € |
| Consola XBOX 360 250GB + juego | 1 | 241,78 € | 241,78 € |
| Consola XBOX 360 500GB Azul + juego | 1 | 243,25 € | 243,25 € |
| Consola Nintendo 3DS/ 3DS XL | 2 | 193,22 € | 386,44 € |
| Consola Nintendo 3DS + juego | 3 | 222,36 € | 667,08 € |
| Consola Nintendo 2DS | 2 | 106,81 € | 213,62 € |
| Consola Nintendo 2DS + juego | 3 | 131,85 € | 395,55 € |
| Consola Nintendo Wii U + juego (Basica) | 3 | 222,70 € | 668,10 € |
| Consola Nintendo Wii U + juego (Premium) | 2 | 290,70 € | 581,40 € |
| Juego lanzamiento PS4 | 30 | 56,46 € | 1.693,80 € |
| Juego lanzamiento Xbox One | 26 | 56,46 € | 1.467,96 € |
| Juego lanzamiento PS3 | 30 | 47,47 € | 1.424,10 € |
| Juego lanzamiento XBOX 360 | 26 | 47,47 € | 1.234,22 € |
| Juego lanzamiento Wii U | 20 | 47,27 € | 945,40 € |
| Juego lanzamiento 2DS/3DS | 20 | 35,46 € | 709,20 € |
| Juego lanzamiento PSV | 16 | 23,56 € | 376,96 € |
| Juego regular PS4 | 30 | 31,51 € | 945,30 € |
| Juego regular Xbox One | 26 | 31,51 € | 819,26 € |
| Juego regular PS3 | 40 | 23,56 € | 942,40 € |
| Juego regular XBOX 360 | 40 | 23,56 € | 942,40 € |
| Juego regular Wii U | 20 | 23,56 € | 471,20 € |
| Juego regular 2DS/3DS | 30 | 31,48 € | 944,40 € |
| Juego regular PSV | 15 | 23,56 € | 353,40 € |
| Juego básico PS3 | 20 | 15,75 € | 315,00 € |
| Juego básico XBOX 360 | 20 | 15,75 € | 315,00 € |
| Juego básico PSV | 10 | 15,75 € | 157,50 € |
| Smartphone gama baja | 4 | 80,10 € | 320,40 € |
| Smartphone gama baja-media | 4 | 116,10 € | 464,40 € |
| Smartphone gama media | 4 | 179,10 € | 716,40 € |
| Smartphone gama media-alta | 4 | 224,10 € | 896,40 € |
| Smartphone gama alta | 4 | 314,10 € | 1.256,40 € |
| Tablet gama baja | 4 | 89,10 € | 356,40 € |
| Tablet gama baja-media | 4 | 125,10 € | 500,40 € |
| Tablet gama media | 4 | 179,10 € | 716,40 € |
| Tablet gama media-alta | 4 | 269,10 € | 1.076,40 € |
| Tablet gama alta | 4 | 359,10 € | 1.436,40 € |
| Piezas reparaciones smartphones | 46 | 24,00 € | 1.104,00 € |
| Piezas reparaciones tablets | 31 | 28,00 € | 868,00 € |
| Piezas reparaciones consolas | 16 | 20,00 € | 320,00 € |
| Total de Existencias Iniciales | | | 33.818,37 € |

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones, datos de Fase Extra (2011): *El día a día de una tienda de videojuegos de barrio* y c-nut.es y thephoneshop.com. Para los precios de smartphones y tablets se ha usado la media de los precios de venta y compra de cada gama.

3.4 Plan de aprovisionamiento

Los proveedores o mayoristas seleccionados son:

- Para Videojuegos y videoconsolas: multigames.com y DiscoGame. Se han seleccionado por ser mayoristas reconocidos en el sector y, su variedad de catalogo y cercanía en el caso de Discogame.
- Para smartphones y tablets: se establecerán relaciones con las marcas BQ, MyWigo, Primux y Szenio para distribuir directamente sus productos. Se han seleccionado este grupo de marcas por ser marcas españolas y gozar sus productos de una buena relación calidad/precio y con los que son fácilmente configurables las tres gamas de productos que se pretende ofrecer (baja, media y alta).
- Para piezas de reparaciones: thephoneshop.com, c-nut.com. Se han seleccionado por ofrecer un gran catálogo, sus precios y una rápida disponibilidad de piezas de productos nuevos.
- Para artículos a importar: Blahdvd.com, play.co.uk, game.co.uk, amazon.co.uk. Se han seleccionado este grupo de marcas por su confianza, precios ajustados y rapidez a la hora de servir productos en España.

A continuación se recogen los precios de compra de los productos:

| Artículo/Servicio | Precio de venta | Precio de compra |
|---|-----------------|------------------|
| Consola PlayStation 4 | 390 € | 379,05 € |
| Consola PlayStation 4 + juego | 440 € | 426,55 € |
| Consola PlayStation 3 12GB | 200 € | 194,75 € |
| Consola PlayStation 3 500GB + juego | 290 € | 284,95 € |
| Consola PlayStation 3 12GB + juego | 230 € | 222,30 € |
| Consola PlayStation Vita + Juego | 185 € | 180,50 € |
| Consola XBOX One 500GB sin Kinect | 395 € | 387,43 € |
| Consola XBOX One 500GB sin Kinect + juego | 395 € | 387,43 € |
| Consola XBOX 360 320GB | 175 € | 173,80 € |
| Consola XBOX 360 250GB + juego | 245 € | 241,78 € |
| Consola XBOX 360 500GB Azul + juego | 247 € | 243,25 € |
| Consola Nintendo 3DS/ 3DS XL | 197 € | 193,22 € |
| Consola Nintendo 3DS + juego | 225 € | 222,36 € |
| Consola Nintendo 2DS | 110 € | 106,81 € |
| Consola Nintendo 2DS + juego | 135 € | 131,85 € |
| Consola Nintendo Wii U + juego (Basica) | 225 € | 222,70 € |
| Consola Nintendo Wii U + juego (Premium) | 295 € | 290,70 € |
| Juego lanzamiento PS4, XBOX One | 65 € | 56,46 € |
| Juego Lanzamiento PS3, Xbox 360 | 55 € | 47,47 € |
| Juego Lanzamiento Wii U | 55 € | 47,27 € |
| Juego lanzamiento Nintendo 3DS, 2DS | 42 € | 35,46 € |
| Juego lanzamiento PlayStation Vita | 45 € | 38,61 € |
| Juego regular PS4, XBOX One | 37 € | 31,51 € |
| Juego regular PS3, Xbox 360 | 27 € | 23,56 € |
| Juego regular Wii U | 27 € | 23,56 € |
| Juego regular Nintendo 3DS, 2DS | 37 € | 31,48 € |
| Juego regular PlayStation Vita | 27 € | 23,56 € |
| Juego básico PS3, Xbox 360 | 18 € | 15,75 € |
| Juego básico PlayStation Vita | 18 € | 15,75 € |
| Smartphone gama baja* | 89 € | 80,10 € |
| Smartphone gama baja - media* | 129 € | 116,10 € |
| Smartphone gama media* | 199 € | 179,10 € |
| Smartphone gama media - alta* | 249 € | 224,10 € |
| Smartphone gama alta* | 349 € | 314,10 € |
| Tablet gama baja* | 99 € | 89,10 € |
| Tablet gama baja - media* | 139 € | 125,10 € |
| Tablet gama media* | 199 € | 179,10 € |
| Tablet gama media - alta* | 299 € | 269,10 € |
| Tablet gama alta* | 399 € | 359,10 € |

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones y datos de Fase Extra (2011): *El día a día de una tienda de videojuegos de barrio*. Para los precios de smartphones y tablets se ha usado la media de los precios de venta y compra de cada gama.

Los pedidos a los proveedores se harán en base a un nivel mínimo de stock para cada producto, revisándose automáticamente gracias al software del TPV, que es capaz de emitir una alerta cuando un producto ha alcanzado el punto de pedido fijado.

3.5 Presupuesto de costes

Los presupuestos para el primer y los posteriores años se detallan a continuación.

| Gastos mes a mes del Año 1 | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|----------------|--------------|-----------------|-------------------|--------------------|----------------|------------------|------------------|-------------------|--------------|------------------|--------------------|
| Mes | Luz | Agua | Internet + Tfno | Sueldos | Mercaderías | Alquiler | Publicidad | Constitución | Acondicionamiento | Seguros | Amortizaciones | TOTAL |
| Enero | 120 € | 30 € | 38 € | 2.161,0 € | 33.818,4 € | 800 € | 206,2 € | 1.021,8 € | 11.000,0 € | | | 49.195,3 € |
| Febrero | 120 € | 30 € | 38 € | 2.161,0 € | 11.025,7 € | 800 € | 114,9 € | | | | | 14.289,5 € |
| Marzo | 120 € | 30 € | 38 € | 2.161,0 € | 13.744,5 € | 800 € | 114,9 € | | | | | 17.008,3 € |
| Abril | 120 € | 30 € | 38 € | 2.266,2 € | 16.463,2 € | 800 € | 114,9 € | | | | | 19.832,2 € |
| Mayo | 120 € | 30 € | 38 € | 2.161,0 € | 19.181,9 € | 800 € | 114,9 € | | | | | 22.445,7 € |
| Junio | 120 € | 30 € | 38 € | 2.161,0 € | 21.900,6 € | 800 € | 114,9 € | | | | | 25.164,4 € |
| Julio | 120 € | 30 € | 38 € | 2.161,0 € | 23.370,4 € | 800 € | 78,1 € | | | | | 26.597,4 € |
| Agosto | 120 € | 30 € | 38 € | 2.266,2 € | 24.840,1 € | 800 € | 78,1 € | | | | | 28.172,4 € |
| Septiembre | 120 € | 30 € | 38 € | 2.161,0 € | 26.309,8 € | 800 € | 78,1 € | | | | | 29.536,9 € |
| Octubre | 120 € | 30 € | 38 € | 2.161,0 € | 31.552,7 € | 800 € | 114,9 € | | | | | 34.816,5 € |
| Noviembre | 120 € | 30 € | 38 € | 2.161,0 € | 36.795,5 € | 800 € | 191,3 € | | | 800 € | 1.007,5 € | 40.135,8 € |
| Diciembre | 120 € | 30 € | 38 € | 2.266,2 € | 42.038,4 € | 800 € | 191,3 € | | | 800 € | 1.007,5 € | 47.291,4 € |
| TOTAL AÑO | 1.440 € | 360 € | 456 € | 26.247,3 € | 301.041,2 € | 9.600 € | 1.512,2 € | 1.021,8 € | 11.000,0 € | 800 € | 1.007,5 € | 354.485,9 € |

| Gastos anuales. Años 2-5 | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|---------|-----------------|------------|-------------|------------|------------|---------|----------------|-------------|
| Año | Luz | Agua | Internet + Tfno | Sueldos | Mercaderías | Alquiler | Publicidad | Seguros | Amortizaciones | TOTAL |
| 2017 | 1.512,0 € | 370,8 € | 456,0 € | 26.247,3 € | 280.369,0 € | 9.600,0 € | 1.420,8 € | 800,0 € | 1.007,5 € | 321.783,3 € |
| 2018 | 1.587,6 € | 381,9 € | 456,0 € | 26.709,5 € | 294.180,4 € | 9.600,0 € | 1.563,5 € | 824,0 € | 1.007,5 € | 336.310,4 € |
| 2019 | 1.667,0 € | 393,4 € | 456,0 € | 26.709,5 € | 308.691,6 € | 10.080,0 € | 970,4 € | 848,7 € | 1.007,5 € | 350.824,1 € |
| 2020 | 1.750,3 € | 405,2 € | 456,0 € | 26.709,5 € | 323.939,1 € | 10.080,0 € | 970,4 € | 874,2 € | 200,8 € | 365.385,6 € |

Fuente: elaboración propia.

4 Viabilidad Organizativa

4.1 Identificación de la empresa: forma jurídica, denominación y localización

4.1.1 Determinación de la forma jurídica

Para la constitución de North se ha decidido por crear una sociedad limitada unipersonal, al ser la forma jurídica mas típica en el sector y por quedar la responsabilidad limitada al capital aportado a la sociedad. La aportación monetaria se cifra en 60.000€, superando el umbral de los 3.000€ mínimos de constitucion para estas sociedades.

4.1.2 Identificación de la empresa

La empresa se llamará “**North Electrónica y Videojuegos S.L.**”. Las razones han sido el buscar un nombre en inglés, corto y que haga referencia al norte de España, lugar donde se encuentra la empresa. El logotipo se muestra a continuación:



4.1.3 Identificación de los servicios

Puesto que la empresa se va a dedicar a la venta y reparación de artículos de otras empresas, no se considera la creación o desarrollo de marcas propias.

4.1.4 Localización de la empresa

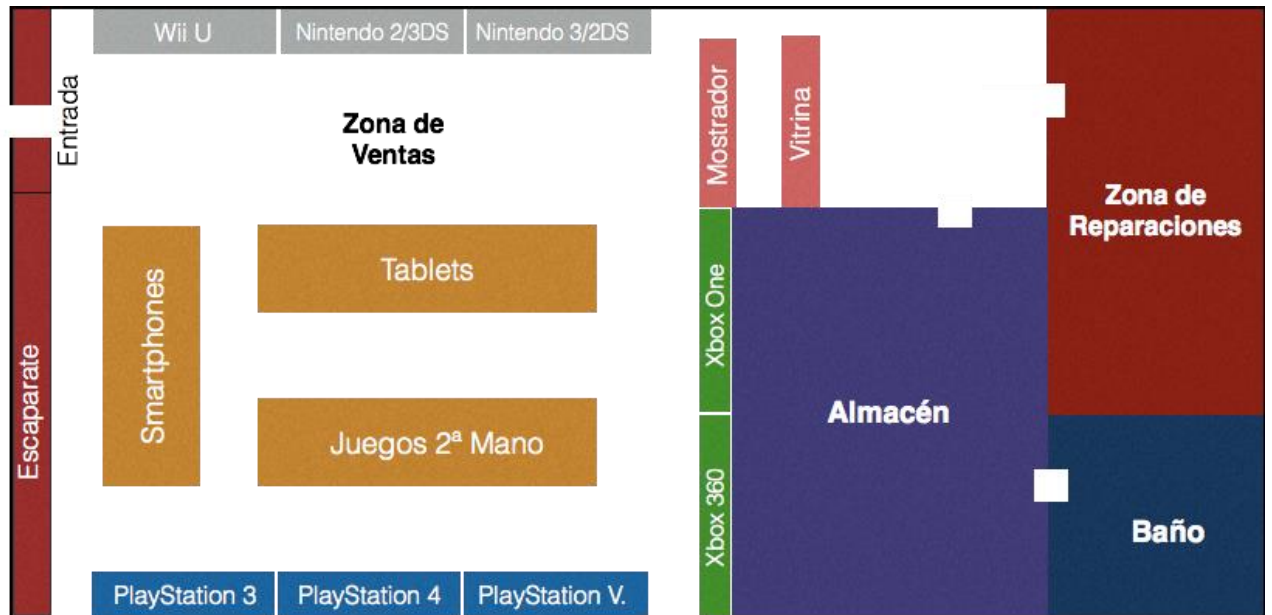
4.1.4.1 Necesidades de espacios, infraestructuras y ubicación

Para poder ejercer correctamente la actividad, se ha buscado para la empresa un local comercial de 85m² en régimen de alquiler con una fianza equivalente a 1 mes de alquiler. El local necesitará de una pequeña reforma y acondicionamiento para poder disponer de todas las áreas que el negocio necesita, como son: zona de ventas, zona de reparaciones y un pequeño almacén. Tales reformas y acondicionamiento se estiman en 11.000€.

La ubicación será en el ensanche de Santiago de Compostela, concretamente en la Avenida de Villagarcía, ya que:

- Este barrio acumula el mayor porcentaje del público objetivo.
- Es el de mayor tránsito por viandantes y el de mayor carga comercial, por tanto el que puede ofrecer una mayor visibilidad.
- Se encuentra cerca del Campus Vida de la USC.

4.1.4.2 Plano del local



4.1.5 Cuadro – resumen de los gastos

4.1.5.1 Gastos e impuestos inherentes a la constitución:

| <i>Concepto</i> | <i>Importe</i> |
|--|------------------|
| Certificación negativa de nombre | 21,5 € |
| Escritura de constitución y estatutos | 200,0 € |
| Alta en el censo de la Agencia Tributaria | 0,3 € |
| Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados | 600,0 € |
| Inscripción en el registro mercantil | 200,0 € |
| TOTAL | 1.021,8 € |

4.1.5.2 Gasto de alquiler del local

El alquiler del local está cifrado en 800€/mes.

4.2 Recursos Humanos

4.2.1 Organización interna de la empresa

Dado el pequeño tamaño de la sociedad, el organigrama de la empresa es muy simple, estando en manos del socio único la dirección, gerencia, administración, la política de ventas, compras y stocks y la política de recursos humanos. Queda en manos de un empleado contratado el área de reparaciones, si bien se le exigirá colaborar en la gestión de las ventas si las reparaciones del día en cuestión no son de un gran volumen.



4.2.2 Definición de los puestos de trabajo

Gerente: este cargo recaerá en el socio único. Entre sus funciones se encuentra definir la estrategia de la empresa, perseguir los objetivos a largo plazo fijados y mantener el correcto funcionamiento de la sociedad en el día a día. Se encargará de buscar nuevos proveedores y negociar con ellos. La responsabilidad de mantener la imagen de la empresa, tanto decidiendo la publicidad como interactuando en las redes sociales, también entra dentro de sus funciones. Será el encargado de los recursos humanos así como de las inversiones

necesarias en inmovilizado material y de la gestión económico-financiera.

Encargado de ventas: también recaerá en manos del socio único. Atenderá a todos los clientes del comercio, tanto cobrándoles como asesorándoles cuando estos lo requieran, gestionándoles pedidos para importar o tramitándoles la entrega de sus artículos para reparar o vender.

Encargado de reparaciones: este cargo será desempeñado por un técnico responsable de reparar todos aquellos aparatos que los clientes traigan e informará al gerente de las piezas o materiales que requiera para llevar un control del stock.

4.2.3 Descripción de los procesos de captación y selección

Ambos procesos serán solo dirigidos a buscar el mejor responsable de reparaciones, puesto que es el único puesto que requiere de alguien externo a la empresa

4.2.3.1 Proceso de captación

Para el proceso de captación se recurrirán a diferentes fuentes como son las oficinas de empleo a nivel estatal y autonómico, anuncios en páginas especializadas de internet así como el boca a boca iniciado por el socio tanto a nivel personal como en las redes sociales.

4.2.3.2 Proceso de selección

El proceso de selección lo llevará a cabo el encargado y consistirá en una entrevista personal tras haber analizado

todos los curriculumms recibidos. El seleccionado deberá de cumplir con una serie de requisitos mínimos, como es el Grado de ingeniero o Grado superior de FP en Informática o electrónica. Este requisito no será necesario si el candidato cuenta con experiencia suficiente, demostrable y corroborable.

4.2.4 Determinación de las modalidades de contratación

Se ha optado por un contrato temporal con una duración de 6 meses, a jornada completa con posibilidad de convertirse en indefinido si el empleado responde a las expectativas de la empresa tras esos 6 meses.

4.2.5 Costes de Personal

Coste del gerente/Encargado de Ventas:

| Coste de Personal: gerente/encargado Ventas | | | |
|--|---------------------|------------------------|--------------------|
| Mes | Sueldo Bruto | S.Social + IRPF | Sueldo Neto |
| Enero | 1.016,0 € | 64,5 € | 945,5 € |
| Febrero | 1.016,0 € | 64,5 € | 945,5 € |
| Marzo | 1.016,0 € | 64,5 € | 945,5 € |
| Abril | 1.016,0 € | 88,5 € | 945,5 € |
| Mayo | 1.016,0 € | 64,5 € | 945,5 € |
| Junio | 1.016,0 € | 64,5 € | 945,5 € |
| Julio | 1.016,0 € | 64,5 € | 945,5 € |
| Agosto | 1.016,0 € | 88,5 € | 945,5 € |
| Septiembre | 1.016,0 € | 64,5 € | 945,5 € |
| Octubre | 1.016,0 € | 64,5 € | 945,5 € |
| Noviembre | 1.016,0 € | 64,5 € | 945,5 € |
| Diciembre | 1.016,0 € | 88,5 € | 945,5 € |
| TOTAL AÑO | 12.191,6 € | 846,1 € | 11.345,5 € |

| Coste de Personal: gerente/encargado Ventas | | | |
|--|---------------------|------------------------|------------------|
| Año | Sueldo Bruto | S.Social + IRPF | TOTAL AÑO |
| 2017 | 12.191,6 € | 846,1 € | 13.037,7 € |
| 2018 | 12.557,3 € | 871,5 € | 13.428,8 € |
| 2019 | 12.557,3 € | 871,5 € | 13.428,8 € |
| 2020 | 12.934,1 € | 897,6 € | 13.831,7 € |

Coste del encargado de reparaciones:

| Coste de Personal: Encargado reparaciones | | | |
|--|---------------------|------------------------|--------------------|
| Mes | Sueldo Bruto | S.Social + IRPF | Sueldo Neto |
| Enero | 1.016,0 € | 64,5 € | 931,1 € |
| Febrero | 1.016,0 € | 64,5 € | 931,1 € |
| Marzo | 1.016,0 € | 64,5 € | 931,1 € |
| Abril | 1.016,0 € | 145,8 € | 931,1 € |
| Mayo | 1.016,0 € | 64,5 € | 931,1 € |
| Junio | 1.016,0 € | 64,5 € | 931,1 € |
| Julio | 1.016,0 € | 64,5 € | 931,1 € |
| Agosto | 1.016,0 € | 145,8 € | 931,1 € |
| Septiembre | 1.016,0 € | 64,5 € | 931,1 € |
| Octubre | 1.016,0 € | 64,5 € | 931,1 € |
| Noviembre | 1.016,0 € | 64,5 € | 931,1 € |
| Diciembre | 1.016,0 € | 145,8 € | 931,1 € |
| TOTAL AÑO | 12.191,6 € | 1.018,0 € | 11.173,6 € |

| Coste de Personal: Encargado reparaciones | | | |
|--|---------------------|------------------------|------------------|
| Año | Sueldo Bruto | S.Social + IRPF | TOTAL AÑO |
| 2017 | 12.191,6 € | 1.018,0 € | 13.209,6 € |
| 2018 | 12.557,3 € | 1.048,5 € | 13.605,9 € |
| 2019 | 12.557,3 € | 1.048,5 € | 13.605,9 € |
| 2020 | 12.934,1 € | 1.080,0 € | 14.014,1 € |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la seguridad social.

4.3 Análisis estratégico de la empresa

4.3.1 Análisis de la situación interna de la empresa, Fortalezas y Debilidades

North parte de una situación de inexperiencia al ser una empresa de nueva creación, con un volumen de negocio inferior al de la competencia pero con unas instalaciones más cuidadas y un personal enfocado en la satisfacción del cliente.

Como toda empresa, North cuenta con una serie de fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Situación del local, en pleno ensanche compostelano cerca del Campus Sur.
- Variedad de productos y servicios que solo un competidor en la zona ofrece.
- La orientación hacia el cliente, centrada en ayudarlo en su compra y no solo gestionarla.
- Precios más ajustados que los de la competencia.
- Productos y servicios de calidad

Debilidades

- Empresa de nueva creación, lo que conlleva un desconocimiento inicial.
- Derivado de ese desconocimiento aparece una desconfianza inicial para los servicios de reparación.
- Unos gastos iniciales considerables en acondicionamiento y publicidad que reducen el margen de actuación frente a ataques de la competencia vía precios.

4.3.2 Análisis estratégico de la empresa: objetivos a largo plazo y formas de alcanzarlos.

Se propone que en el segundo año, la sociedad sea capaz de conseguir un BDT positivo, aunque no exageradamente grande. También crear una imagen de marca que convierta a North en un referente en Santiago. Además, si tras el quinto año se pronostican unos beneficios estables para los siguientes años, se valorará la expansión de la empresa hacia otras ciudades

gallegas como A Coruña y Vigo con un fuerte público objetivo por la existencia de sus universidades.

Para conseguir estos objetivos, se prevé un aumento del volumen de negocio gracias a una continua publicidad durante los primeros 5 años para conseguir una buena posición en la mente del consumidor, mantener siempre unos precios asequibles, un catálogo variado y actualizado, y evitar un mal o distanciado trato al cliente.

4.3.3 Resumen de la situación competitiva: de la empresa: DAFO

| | <i>Fortalezas</i> | <i>Debilidades</i> |
|-------------------------|--|---|
| <i>Análisis Interno</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Situación del local, en pleno ensanche compostelano cerca del Campus Sur. • Variedad de productos y servicios que solo un competidor en la zona ofrece. • La orientación hacia el cliente, centrada en ayudarlo en su compra y no solo gestionarla. • Precios más ajustados que los de la competencia. • Productos y servicios de calidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de nueva creación, lo que conlleva una desconocimiento inicial. • Derivado de ese desconocimiento aparece una desconfianza inicial para los servicios de reparación. • Unos gastos iniciales considerables en acondicionamiento y publicidad que reducen el margen de actuación frente a ataques de la competencia vía precios. |
| | <i>Oportunidades</i> | <i>Amenazas</i> |
| <i>Análisis Externo</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la economía y el consumo en general. • Reactivación de los mercados de videojuegos, smartphones y mantenimiento del de tablets. • Solo un competir iguala la oferta en la zona. • Mayor tendencia hacia la reparación de artículos electrónicos en vez de la compra de uno nuevo. | <ul style="list-style-type: none"> • Incerteza del crecimiento de la economía y de los consumos de cada mercado. • Competidores de grandes cadenas con mayor capacidad para ajustar precios. • Baja capacidad de negociación con los proveedores. |

5 Viabilidad Económico - Financiera

5.1 Plan de inversión inicial

5.1.1 Activo no corriente

A continuación, se presentan un cuadro de las inversiones en activo no corriente para el primer año:

| <i>Activo no corriente de la empresa</i> | |
|--|------------|
| Concepto | Valor |
| Equipo Informatico | 393,95 € |
| Mostradores | 330,00 € |
| Mesas Expositoras | 159,90 € |
| Soportes antirrobo | 2.356,00 € |
| Estanterías expositoras | 813,60 € |
| Impresora multifunción | 40,00 € |
| Mesas | 159,98 € |
| Sillas | 125,00 € |
| Útiles necesarios | 97,69 € |
| Equipo Informatico | 379,00 € |
| Impresora | 40,00 € |
| Estanterías | 259,50 € |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de idealista.com, leroymerlin.com, mediamarkt.com, grinding.es, decoinstal.com, balanzasgalicias.com, bruneau.es, c-nut.es y thephoneshop.com

5.1.2 Activo corriente

Se preveé un desembolso en mercaderías iniciales de 33.090,37€ como está señalado en el apartado 3.3.2 de la Viabilidad Técnica

5.2 Plan de financiación inicial

La totalidad de la financiación inicial de la empresa será mediante capital propia, con una aportación del socio único de 60.000€, que se desembolsarán íntegros en el momento de la constitución. Pese a que la opción óptima sería recurrir desde el principio tanto a financiación propia como ajena, se opta por este sistema por la dificultad de acceso a financiación ajena en grandes cantidades por parte de las pequeñas empresas y jóvenes empresarios en el inicio de sus negocios.

5.3 Estudios y cuadros auxiliares para la planificación de la inversión

5.3.1 Cuadro – resumen de la inversión y la amortización del inmovilizado para los próximos cinco años

| <i>Cuadro resumen activo inmovilizado con amortizaciones</i> | | | | | | | | | |
|--|------------|--------|-----------|----------|--------------------------------|---------|---------|---------|--------|
| Concepto | Valor | Compra | Vida Util | % Amort. | Cuotas Anuales de Amortización | | | | |
| | | | | | 1ª | 2ª | 3ª | 4ª | 5ª |
| Equipo Informatico | 393,95 € | ene-16 | 4 | 25,0% | 98,5 € | 98,5 € | 98,5 € | 98,5 € | |
| Mostradores | 330,00 € | ene-16 | 10 | 10,0% | 33,0 € | 33,0 € | 33,0 € | 33,0 € | 33,0 € |
| Mesas Expositoras | 159,90 € | ene-16 | 10 | 10,0% | 16,0 € | 16,0 € | 16,0 € | 16,0 € | 16,0 € |
| Soportes antirrobo | 2.356,00 € | ene-16 | 4 | 25,0% | 589,0 € | 589,0 € | 589,0 € | 589,0 € | |
| Estanterías expositoras | 813,60 € | ene-16 | 10 | 10,0% | 81,4 € | 81,4 € | 81,4 € | 81,4 € | 81,4 € |
| Impresora multifunción | 40,00 € | ene-16 | 5 | 20,0% | 8,0 € | 8,0 € | 8,0 € | 8,0 € | 8,0 € |
| Mesas | 159,98 € | ene-16 | 10 | 10,0% | 16,0 € | 16,0 € | 16,0 € | 16,0 € | 16,0 € |
| Sillas | 125,00 € | ene-16 | 10 | 10,0% | 12,5 € | 12,5 € | 12,5 € | 12,5 € | 12,5 € |
| Útiles necesarios | 97,69 € | ene-16 | 4 | 25,0% | 24,4 € | 24,4 € | 24,4 € | 24,4 € | |
| Equipo Informatico | 379,00 € | ene-16 | 4 | 25,0% | 94,8 € | 94,8 € | 94,8 € | 94,8 € | |
| Impresora | 40,00 € | ene-16 | 5 | 20,0% | 8,0 € | 8,0 € | 8,0 € | 8,0 € | 8,0 € |
| Estanterías | 259,50 € | ene-16 | 10 | 10,0% | 26,0 € | 26,0 € | 26,0 € | 26,0 € | 26,0 € |

Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas de amortización para el año 2015.

5.3.2 Cuadro de previsión de tesorería del primer año

| Previsión de Tesorería del Año 1 | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CONCEPTO | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| SALDO INICIAL | 60.000,0 € | 15.343,9 € | 13.945,7 € | 13.026,2 € | 12.480,2 € | 12.518,1 € | 13.034,8 € | 14.029,9 € | 15.361,5 € | 17.239,9 € | 19.824,0 € | 23.074,0 € |
| COBROS | | | | | | | | | | | | |
| Ventas | 9.693,8 € | 12.891,3 € | 16.088,8 € | 19.286,2 € | 22.483,7 € | 25.681,1 € | 27.592,5 € | 29.503,9 € | 31.415,3 € | 37.400,6 € | 43.385,9 € | 49.371,2 € |
| Otros cobros | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL COBROS | 9.693,8 € | 12.891,3 € | 16.088,8 € | 19.286,2 € | 22.483,7 € | 25.681,1 € | 27.592,5 € | 29.503,9 € | 31.415,3 € | 37.400,6 € | 43.385,9 € | 49.371,2 € |
| PAGOS | | | | | | | | | | | | |
| Gastos de Constitución | 1.021,8 € | | | | | | | | | | | |
| Acondicionamiento | 11.000,0 € | | | | | | | | | | | |
| Compra de Activos NC | 5.154,6 € | | | | | | | | | | | |
| Compras a proveedores | 33.818,4 € | 11.025,7 € | 13.744,5 € | 16.463,2 € | 19.181,9 € | 21.900,6 € | 23.370,4 € | 24.840,1 € | 26.309,8 € | 31.552,7 € | 36.795,5 € | 42.038,4 € |
| Arrendamientos | 800,0 € | 800,0 € | 800,0 € | 800,0 € | 800,0 € | 800,0 € | 800,0 € | 800,0 € | 800,0 € | 800,0 € | 800,0 € | 800,0 € |
| Publicidad | 206,2 € | 114,9 € | 114,9 € | 114,9 € | 114,9 € | 114,9 € | 78,1 € | 78,1 € | 78,1 € | 114,9 € | 191,3 € | 191,3 € |
| Suministros | 188,0 € | 188,0 € | 188,0 € | 188,0 € | 188,0 € | 188,0 € | 188,0 € | 188,0 € | 188,0 € | 188,0 € | 188,0 € | 188,0 € |
| Sueldos Brutos | 2.031,9 € | 2.031,9 € | 2.031,9 € | 2.031,9 € | 2.031,9 € | 2.031,9 € | 2.031,9 € | 2.031,9 € | 2.031,9 € | 2.031,9 € | 2.031,9 € | 2.031,9 € |
| Cuota Seguridad Social | 129,0 € | 129,0 € | 129,0 € | 129,0 € | 129,0 € | 129,0 € | 129,0 € | 129,0 € | 129,0 € | 129,0 € | 129,0 € | 129,0 € |
| IRPF | | | | 105,2 € | | | | 105,2 € | | | | 105,2 € |
| Prima de Seguros | | | | | | | | | | | | 800,0 € |
| TOTAL PAGOS | 54.349,9 € | 14.289,5 € | 17.008,3 € | 19.832,2 € | 22.445,7 € | 25.164,4 € | 26.597,4 € | 28.172,4 € | 29.536,9 € | 34.816,5 € | 40.135,8 € | 46.283,9 € |
| SALDO NETO | -44.656,1 € | -1.398,2 € | -919,5 € | -546,0 € | 38,0 € | 516,7 € | 995,1 € | 1.331,5 € | 1.878,4 € | 2.584,1 € | 3.250,0 € | 3.087,2 € |
| SALDO NETO FINAL | 15.343,9 € | 13.945,7 € | 13.026,2 € | 12.480,2 € | 12.518,1 € | 13.034,8 € | 14.029,9 € | 15.361,5 € | 17.239,9 € | 19.824,0 € | 23.074,0 € | 26.161,3 € |

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Estados financieros del proyecto

| FLUJOS DEL PROYECTO - 5 PRIMEROS AÑOS | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Período | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| VENTAS | 324.794,3 € | 340.950,9 € | 357.933,3 € | 375.784,7 € | 394.550,7 € |
| Consumo de Mercaderías | 275.986,0 € | 279.265,4 € | 293.026,8 € | 307.485,8 € | 322.678,5 € |
| Gastos de personal | 26.247,3 € | 26.247,3 € | 27.034,7 € | 27.034,7 € | 27.845,8 € |
| Suministros | 2.256,0 € | 2.338,8 € | 2.425,5 € | 2.516,4 € | 2.611,5 € |
| Publicidad | 1.512,2 € | 1.420,8 € | 1.563,5 € | 970,4 € | 970,4 € |
| Arrendamientos | 9.600,0 € | 9.600,0 € | 9.600,0 € | 10.080,0 € | 10.080,0 € |
| Otros gastos de Explotación | 12.021,8 € | | | | |
| Seguros | 800,0 € | 800,0 € | 824,0 € | 848,7 € | 874,2 € |
| Impuesto de Sociedades | 0,0 € | 5.067,8 € | 5.612,8 € | 6.460,3 € | 7.322,4 € |
| Amortización | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 200,8 € |
| BDT | -4.636,42 € | 15.203,41 € | 16.838,50 € | 19.380,95 € | 21.967,12 € |
| Amortización | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 200,8 € |
| Cash-Flow | -3.628,96 € | 16.210,86 € | 17.845,96 € | 20.388,41 € | 22.167,92 € |

Fuente: Elaboración propia.

| VALOR ACTUAL FLUJOS | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Flujos | -60.000,00 € | -3.628,96 € | 16.210,86 € | 17.845,96 € | 20.388,41 € | 22.167,92 € |
| VAN | -8.803,62 € | | | | | |
| TIR | 5% | | | | | |

A partir del cálculo del valor actual del plan de negocio de la empresa mediante los flujos, se ve que el negocio en el medio plazo no sería rentable: obtenemos un VAN negativo de -8.803,62€ (con una K del 10).

Al observar los flujos de los últimos años, es lógico pensar que de estimar el VAN con el flujo del año sexto este saldría positivo y por tanto, el proyecto sería viable en el medio plazo. Sin embargo, observemos tanto el balance como la cuenta de resultados previsionales para la empresa en estos cinco primeros años:

| BALANCE PREVISIONAL | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Activo No Corriente | 4.147,16 € | 3.139,70 € | 2.132,25 € | 1.124,79 € | 923,99 € |
| Inmovilizado material | 4.147,16 € | 3.139,70 € | 2.132,25 € | 1.124,79 € | 923,99 € |
| Activo Corriente | 51.216,42 € | 72.495,08 € | 90.886,08 € | 112.121,97 € | 137.738,11 € |
| Existencias | 25.055,17 € | 26.158,77 € | 27.312,33 € | 28.518,20 € | 29.778,83 € |
| Tesorería | 26.161,25 € | 46.336,32 € | 63.573,75 € | 83.603,77 € | 107.959,29 € |
| TOTAL ACTIVO | 55.363,58 € | 75.634,79 € | 93.018,33 € | 113.246,76 € | 138.662,10 € |
| Patrimonio Neto | 55.363,58 € | 70.566,99 € | 87.405,49 € | 106.786,44 € | 131.339,73 € |
| Capital | 60.000,00 € | 60.000,00 € | 60.000,00 € | 60.000,00 € | 60.000,00 € |
| Resultado del Ejercicio | -4.636,42 € | 15.203,41 € | 16.838,50 € | 19.380,95 € | 21.967,12 € |
| Rtdos. negativos de Ejercicio Anteriores | | -4.636,42 € | | | |
| Reservas | | | 10.566,99 € | 27.405,49 € | 49.372,61 € |
| Pasivo Corriente | 0,00 € | 5.067,80 € | 5.612,83 € | 6.460,32 € | 7.322,37 € |
| Impuestos | 0,00 € | 5.067,80 € | 5.612,83 € | 6.460,32 € | 7.322,37 € |
| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 55.363,58 € | 75.634,79 € | 93.018,33 € | 113.246,76 € | 138.662,10 € |
| CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos de Explotación | 324.794,3 € | 340.950,9 € | 357.933,3 € | 375.784,7 € | 394.550,7 € |
| Consumo de Mercaderías | 275.986,0 € | 279.265,4 € | 293.026,8 € | 307.485,8 € | 322.678,5 € |
| Gastos de personal | 26.247,3 € | 26.247,3 € | 27.034,7 € | 27.034,7 € | 27.845,8 € |
| Suministros | 2.256,0 € | 2.338,8 € | 2.425,5 € | 2.516,4 € | 2.611,5 € |
| Publicidad | 1.512,2 € | 1.420,8 € | 1.563,5 € | 970,4 € | 970,4 € |
| Arrendamientos | 9.600,0 € | 9.600,0 € | 9.600,0 € | 10.080,0 € | 10.080,0 € |
| Otros gastos de Explotación | 12.021,8 € | 0,0 € | 0,0 € | 0,0 € | 0,0 € |
| Seguros | 800,0 € | 800,0 € | 824,0 € | 848,7 € | 874,2 € |
| Amortización | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 200,8 € |
| Resultado antes de Impuestos (BAIT) | -4.636,4 € | 20.271,2 € | 22.451,3 € | 25.841,3 € | 29.289,5 € |
| Impuesto sobre sociedades (25%) | 0,0 € | 5.067,8 € | 5.612,8 € | 6.460,3 € | 7.322,4 € |
| Resultado del Ejercicio (BDT) | -4.636,4 € | 15.203,4 € | 16.838,5 € | 19.381,0 € | 21.967,1 € |

Observando la propuesta de la cuenta de pérdidas y ganancias, en el primer año se podría haber recurrido a periodificar “Otros gastos de explotación” que incluyen los gastos de la reforma, el acondicionamiento y de constitución. Sin embargo, al tratarse de una pequeña empresa, se ha preferido simplificar en este apartado la contabilidad evitando las periodificaciones. Además al no recurrir a estas las cuentas anuales muestran una imagen más fiel en cada año de la sociedad.

En el resto de los años la empresa es capaz de conseguir beneficios siendo estos además cada vez mayores. Por tanto, si ampliásemos el período de estudio del plan a 6 o 7 años, obtendríamos un VAN positivo. En este caso, la rentabilidad obtenida en los cinco primeros años no llega para cubrir la inversión inicial necesaria.

5.5 Análisis económico – financiero

Calculo del VAN para los flujos de tesorería (K=10%):

$$- 60.000 + (-3.628,96/1,1) + (16.210,86/1,1^2) + (17.845,96/1,1^3) + (20.388,41/1,1^4) + (22.167,92/1,1^5) = \mathbf{-8.803,62€}$$

| Ratios | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Margen Bruto | -1,43% | 5,95% | 6,27% | 6,88% | 7,42% |
| Margen Neto | -1,43% | 4,46% | 4,70% | 5,16% | 5,57% |
| Rentabilidad Económica | -8,37% | 26,80% | 24,14% | 22,82% | 21,12% |
| Rentabilidad Financiera | -8,37% | 21,54% | 19,26% | 18,15% | 16,73% |
| Rotación de Activos | 5,87 | 4,51 | 3,85 | 3,32 | 2,85 |

Atendiendo a los **ratios** y **rentabilidades** de la empresa, vemos que los márgenes bruto y neto que parten de negativo en el primer año se convierten a positivo y aumentan a buen ritmo, algo lógico viendo que la empresa es capaz de generar flujos positivos los siguientes años con un mayor margen de beneficio de cada vez. Similar ocurre con las rentabilidades económica y financiera, partiendo de resultados negativos el primer año pasan a positivos los restantes, aunque estas

disminuyen de forma importante año tras año. Finalmente, la empresa es capaz de cubrir todos los años con sus ventas los activos de los que dispone, aunque eso sí, cada vez con menor margen debido al considerable crecimiento de las partidas de activo.

Pasamos ahora al análisis de varios **escenarios**. Elaboramos el flujo de tesorería para cinco años también pero en dos nuevas situaciones: un hipotético escenario pesimista, donde las ventas se reducen un 10% y los costes variables aumentan un 10%; y un hipotético segundo escenario donde ocurre la inversa, las ventas aumentan un 10% y los costes variables disminuyen un 10%.

Las diferencias serían tal que así:

| ESCENARIOS | Pesimista | Base | Optimista |
|---------------------------|------------------|-------------|------------------|
| Desembolso Inicial | 110% | 100% | 90% |
| Ventas | 90% | 100% | 110% |
| Costes Variables | 110% | 100% | 90% |
| Costes Fijos | 100% | 100% | 100% |
| Costes Financieros | 110% | 100% | 90% |

- Escenario Pesimista:

| FLUJOS DEL PROYECTO 5 PRIMEROS AÑOS ESCENARIO PESIMISTA | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Período | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| VENTAS | 292.314,9 € | 306.855,9 € | 322.140,0 € | 338.206,3 € | 355.095,6 € |
| Consumo de Mercaderías | 303.584,6 € | 307.191,9 € | 322.329,5 € | 338.234,3 € | 354.946,3 € |
| Gastos de personal | 28.872,0 € | 28.872,0 € | 29.738,2 € | 29.738,2 € | 30.630,3 € |
| Suministros | 2.481,6 € | 2.572,7 € | 2.668,1 € | 2.768,0 € | 2.872,7 € |
| Publicidad | 1.663,4 € | 1.562,9 € | 1.719,8 € | 1.067,5 € | 1.067,5 € |
| Arrendamientos | 9.600,0 € | 9.600,0 € | 9.600,0 € | 10.080,0 € | 10.080,0 € |
| Otros gastos de Explotación | 13.224,0 € | | | | |
| Seguros | 800,0 € | 800,0 € | 824,0 € | 848,7 € | 874,2 € |
| Impuesto de Sociedades | 0,0 € | 0,0 € | 0,0 € | 0,0 € | 0,0 € |
| Amortización | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 200,8 € |
| BDT | -68.918,18 € | -44.751,12 € | -45.747,05 € | -45.537,93 € | -45.576,20 € |
| Amortización | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 200,8 € |
| Cash-Flow | -67.910,72 € | -43.743,66 € | -44.739,59 € | -44.530,47 € | -45.375,40 € |

| VALOR ACTUAL FLUJOS | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Flujos | -60.000,00 € | -67.910,72 € | -43.743,66 € | -44.739,59 € | -44.530,47 € | -45.375,40 € |
| VAN | -250.091,78 € | | | | | |
| TIR | #¡NUM! | | | | | |

Con una K del 10%, vemos que el VAN alcanzan unos valores negativos altísimos y la TIR resulta imposible de calcular debido a que todos los flujos se vuelven negativos.

▪ Escenario Optimista

| FLUJO DE TESORERÍA 5 PRIMEROS AÑOS ESCENARIO OPTIMISTA | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Período | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| VENTAS | 357.273,7 € | 375.046,0 € | 393.726,7 € | 413.363,2 € | 434.005,8 € |
| Consumo de Mercaderías | 248.387,4 € | 251.338,8 € | 263.724,1 € | 276.737,2 € | 290.410,6 € |
| Gastos de personal | 23.622,6 € | 23.622,6 € | 24.331,2 € | 24.331,2 € | 25.061,2 € |
| Suministros | 2.030,4 € | 2.104,9 € | 2.183,0 € | 2.264,7 € | 2.350,4 € |
| Publicidad | 1.360,9 € | 1.278,7 € | 1.407,1 € | 873,4 € | 873,4 € |
| Arrendamientos | 9.600,0 € | 9.600,0 € | 9.600,0 € | 10.080,0 € | 10.080,0 € |
| Otros gastos de Explotación | 10.819,6 € | | | | |
| Seguros | 800,0 € | 800,0 € | 824,0 € | 848,7 € | 874,2 € |
| Impuesto de Sociedades | 15.163,2 € | 21.575,2 € | 22.914,3 € | 24.557,0 € | 26.089,0 € |
| Amortización | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 200,8 € |
| BDT | 44.482,14 € | 63.718,28 € | 67.735,43 € | 72.663,49 € | 78.066,19 € |
| Amortización | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 1.007,5 € | 200,8 € |
| Cash-Flow | 45.489,60 € | 64.725,74 € | 68.742,89 € | 73.670,94 € | 78.266,98 € |

| VALOR ACTUAL FLUJOS | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Flujos | -60.000,00 € | 45.489,60 € | 64.725,74 € | 68.742,89 € | 73.670,94 € | 78.266,98 € |
| VAN | 185.409,96 € | | | | | |
| TIR | 91% | | | | | |

En este caso observamos que el VAN se vuelve positivo. Manteniendo la K del 10% obtenemos unos resultados incluso hasta poco creíbles debido al elevado valor actual de los flujos que se alcanza y sobre todo a la altísima TIR del 91%, poco o nada probable en muchos de los proyectos empresariales.

5.6 Conclusiones sobre la viabilidad

Tras haber llevado a cabo el análisis de las 4 viabilidades (comercial, organizativa, técnica y económico-financiera), se pueden sacar conclusiones acerca del proyecto.

Pese a que en un primer momento la viabilidad económica arrojaba una interesante situación para el proyecto, y era mantenida por las viabilidades técnica y organizativa, se ve que en el apartado económico y financiero el proyecto no se sostiene, devolviendo un pequeño VAN negativo pese a una TIR positiva. Aun con eso, la empresa es capaz de generar flujos de caja positivos tras el primer año a buen ritmo y con unos márgenes razonablemente interesantes. Ampliando el periodo de análisis hasta los 6 o 7 años, y suponiendo que todo se mantiene constante (algo difícil al proyectar ya a tantos años) obtendremos un VAN positivo gracias a los flujos que la empresa es capaz de generar, de manera que si el tiempo necesario para “recuperar” la inversión inicial no es un problema, realmente el negocio se puede poner en marcha.

Observando el análisis de escenarios, se ve claramente que con una reducción de costes del 10% (aquellos donde se pudiese jugar un poco) y un aumento de las ventas también del 10%, el proyecto si arrojaría un valor actual de los flujos de caja positivo desde el primer momento, aunque con unas cifras tan altas que hacen dudar de que ese juego en los costes y las ventas se pudiese llegar a conseguir. Esto se debe a la dificultad para conseguir esa reducción del 10% en costes variables, pues la sociedad apenas tendría margen para operar, pues en el caso de las existencias de partida no hay poder con el que negociar contra los mayoristas, y las reformas y acondicionamiento para poder trabajar tampoco distarían mucho de una alternativa a otra. Tampoco se podría variar mucho la cifra de ventas, pues si fuese vía precios correremos el riesgo de que la reducción en el margen de cada

producto no se vea compensada con el aumento en el volumen de ventas. Únicamente cabría esperar un mejor comportamiento del mercado y que este creciese con unos valores por encima de los esperados, el número potencial de clientes fuese mayor al esperado o se aceptasen precios mayores a los habituales, algo difícil de conseguir debido a la tendencia continua de bajar precios.

En definitiva, tras el análisis del proyecto con los datos usados, llegamos a la conclusión de que el negocio no es viable en el periodo de 5 años por los altos desembolsos que conllevaría para el socio, aunque la empresa es capaz de generar beneficio y flujos positivos y empezaría a ser realmente rentable a partir del sexto-séptimo año, siempre que las condiciones se mantuviesen inalteradas en esos dos años extra.

6 Limitaciones y Ampliaciones

Principales **limitaciones** que se dan o se dieron durante la elaboración del análisis:

- La veracidad de las encuestas, pues nunca se tiene la certeza de que las respuestas han sido dadas de forma racional.
- Lo difícil de calcular el número del público objetivo, al no poder distinguir entre estudiantes de la USC que están empadronados en Santiago.
- Muchos de los datos se han obtenido de fuentes secundarias de información, como es el caso de los precios de los mayoristas. Al no presentarles un plan de negocio real o al menos el formulario 36 de Hacienda para la creación de la sociedad, se han negado a dar información acerca de sus precios, de manera que se ha tenido que recurrir, en este caso, a la información de otros minoristas que si han revelado esta información.
- Varias de las estimaciones de crecimiento se tienen que tomar con cautela, pues todas ellas dependen de la recuperación económica global y española.

Posibles **ampliaciones** que se podrían hacer al análisis:

- Aumentar el público objetivo, no ceñirlo solo a Santiago de Compostela sino también a su periferia: Bertamiráns, Ames, etc.
- Conseguir convencer a algún mayorista de electrónica que nos diese información sobre sus precios si realmente el proyecto fuese viable aun con los datos usados durante el análisis.
- Realizar una comparación con otras empresas de la competencia mediante sus cuentas anuales. Actualmente

solo se puede conseguir las cuentas de TodoConsolas y solo mediante alguna base de datos del tipo de SABI. Un estudio en profundidad de los estados contables del resto de compañías podría arrojar quizás que se esté sub o sobrevalorando las posibilidades del negocio.

Bibliografía

Manuales:

Curto Rodríguez E. (2014). *Creación de Empresas*. Departamento de Organización de Empresas y Comercialización de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Santiago de Compostela.

Documentos Electrónicos:

Instituto Nacional de Estadística (2015). *Índice del comercio al por menor. Base 2010. Principales Resultados:*

<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm0215.xlsx>

Banco de España (2015). *Informe trimestral de la economía española. Marzo 2015:*

<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/15/Mar/Fich/be1503-coy.pdfh>

Baena P., Sánchez J.L. (2014). *Los españoles, con seis dispositivos tecnológicos de media, somos de los más digitales del mundo:*

<http://www.ametic.es/DescargarArchivo.aspx?idArchivo=357h>

Comisión Europea (2014). *Attitudes of European citizens towards the environment*. doi: 10.2779/25662.

http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_416_en.pdfh

Páginas Web:

Asociación Española de Videojuegos (2015). *El consumo global de videojuegos en España fue de 996 millones de euros en 2014:*

<http://www.aevi.org.es/aevi/noticias/233-el-consumo-global-de-videojuegos-en-espana-fue-de-996-millones-de-euros-en-2014>

EAE Bussines School (2015). *El mercado del videojuego en España movió 763 millones de € en 2014, con un crecimiento del 31% respecto al 2013:*

<http://www.eae.es/news/2015/01/26/el-mercado-del-videojuego-en-espana-movio-763-millones-de-en-2014-con-un-crecimiento-del-31-respecto-al-2013>

G. Bolaños D. (2015). *En 2014 se superó el récord de reparaciones de móviles en España:*

<http://www.movilzona.es/2015/02/12/en-2014-se-supero-el-record-de-reparaciones-de-moviles-en-espana/>

Muñoz R. (2015). *La crisis y los 'smartphone' disparan el negocio de la reparación de móviles:*

http://elpais.com/eventos/2015/01/28/mwc/1422458790_192440.htmlh

Carra A. (2014). *Los españoles, entre los europeos mas preocupados por el medio ambiente:*

<http://www.abc.es/sociedad/20140909/abci-eurobarometro-espana-preocupacion-medioambiente-201409081729.htmlh>

Fase Extra (2011). *El día a día de una tienda de videojuegos de barrio:*

<http://www.faseextra.com/reportajes/el-dia-a-dia-de-una-tienda-de-videojuegos-de-barrioh>

Páginas Web para el cálculo de los costes de publicidad, personal e inmovilizado material:

Página web y newsletter - 1&1:

<http://www.1and1.es/>

Folletos publicitarios – *Onlineprinters*:

<http://www.onlineprinters.es/>

Equipo informático 1 - *Pack TVP Completo ECO-PLUS con programa para comercios*

<http://www.balanzasgalicia.com/spa/ga/pack-tpv-con-software-para-comercios.html?gclid=CIOztpOSm8QCFSllwwod3WcABg>

Mostradores - *Isla Central Eco 2*:

<http://www.grinding.es/web/index.php/31-islas-centrales-eco-ii>

Mesas Expositoras - *Mesa multiuso Eco 120x60 Tablero en Haya patas de colores*:

<http://www.bruneau.es/mesa-multiuso-eco-120x60-tablero-haya-patas-colores-OF-12544.htm?otype=Moteur+de+recherches&ovalue=Fiche+produit&ocontext=Mo+ts+cles&oabgroup=Groupe+A&oabtopencours=PrixProspection>

Soportes Antirrobo – *Decoinstal*:

http://www.decoinstal.com/decotienda/home/3035-expositor-alarmado.html - /expositor_ alarmado-smartphone_movil

Estanterías expositoras - *Alto Brillo*:

http://www.leroymerlin.es/fp/14699790?estante-de-pared-recto-alto-brillo&pathFamiliaFicha=210115&skuVariante=210115_alto1z1brillo&idCatPadre=10431

Impresora multifunción - *Canon PIXMA MG2550*:

<http://www.amazon.es/Canon-PIXMA-MG2550-Impresora-multifunción/dp/B00EQ17A0Mh>

Mesas - *Mesa multiuso Eco 120x60 Tablero en Haya patas de colores*:

<http://www.bruneau.es/mesa-multiuso-eco-120x60-tablero-haya-patas-colores-OF-12544.htm?otype=Moteur+de+recherches&ovalue=Fiche+produit&ocontext= Mots+cles&oabtgroupe=Groupe+A&oabtopencours=PrixProspection>

Sillas - *Silla Office estándar regulable de 61 a 87 cm*:

<http://www.bruneau.es/silla-office-estandar-regulable-61-87-cm-OF-47567.htm?otype=eCatalogue&ovalue=Liste&ocontext=Mobiliario%2fSillas+y+sillones&oabtgroupe=Groupe+A&oabtopencours=PrixProspection>

Útiles Necesarios – *The Phone Shop*:

<http://www.thephoneshop.es/h>

Equipo Informático 2 - *Acer Aspire E5-521*:

<http://tiendas.mediamarkt.es/p/portatil-acer-aspire-e5-521-quad-core-500gb-1260620>

Impresora - *Canon PIXMA MG2550*:

<http://www.amazon.es/Canon-PIXMA-MG2550-Impresora-multifunción/dp/B00EQ17A0Mh>

Estanterías - *Estantería metálica 5 baldas BRICOL 30:*

<http://catalogo.aki.es/ordenar-y-guardar/ordenacion-garaje-y-trastero/estanterias-de-metal-en-kit/estanteria-metalica-5-baldas-bricol-30/idp8696h>

Cálculo de retenciones seguridad e IRPF - *El efecto del nuevo IRPF:*

http://cincodias.com/herramientas/calculadora_irpf_reforma_fiscal/h

Anexos

Anexo 1A - Encuesta realizada para el apartado de Viabilidad Comercial:

1. ¿Posee alguno de los siguientes dispositivos? Seleccione tantas respuestas como considere

- Videoconsola
- Smartphone
- Tablet

2. En el caso de que posea una videoconsola, ¿cuál o cuáles tiene? Seleccione tantas como considere

- PlayStation 3
- PlayStation 4
- PlayStation Portable
- PlayStation Vita
- Xbox 360
- Xbox One
- Wii
- Wii U
- Nintendo DS/DS Lite/DS XL
- Nintendo 3DS/2DS

3. En el caso de tener un smartphone, ¿qué marca o marcas tiene? Seleccione tantas como considere

- Apple
- Samsung
- HTC

- LG
- Motorola
- Nokia
- BQ
- Sony
- Huawei
- ZTE
- Lenovo
- Xiaomi
- BlackBerry
- Otro

*4. En el caso de tener una tablet, ¿qué marca o marcas tiene?
Seleccione tantas como considere*

- Apple
- Samsung
- BQ
- Sony
- Microsoft
- Asus
- Acer
- Amazon
- Xiaomi
- Otro

*5. ¿Ha necesitado en algún momento un servicio técnico para alguno de sus dispositivos? *Si la respuesta es negativa, salte a la pregunta 10*

- Si
- No

6. *En el caso de que lo haya necesitado, ¿para qué dispositivos?
Seleccione tantas respuestas como considere*

- Videoconsola
- Smartphone
- Tablet

7. *Si ha necesitado de un servicio técnico para su consola, ¿cuál ha sido el motivo? Descríbalo lo más brevemente posible*

8. *Si ha necesitado de un servicio técnico para su smartphone/tablet, ¿cuál ha sido el motivo? Descríbalo lo más brevemente posible*

9. *¿Encontró en su ciudad un servicio técnico al que poder recurrir?*

- Si
- No

10. *¿Le gustaría que existiese un servicio técnico en su ciudad o una mayor variedad de estos?*

- Si
- No

11. *¿Ha comprado recientemente algún videojuego en una tienda física?*

- Si
- No

12. *¿Importa videojuegos desde países como Reino Unido, USA o Japón?*

- Si
- No

13. *¿Le gustaría tener cerca de su casa un establecimiento donde poder comprar los juegos a precio reducido o importados? *Este establecimiento correría con los riesgos de las compras on-line.*

- Si
- No

14. *¿Le gustaría que existiese en su barrio un establecimiento que ofreciese smartphones y tablets de marcas poco conocidas pero con una buena relación calidad-precio? *Por ejemplo, que venda artículos de Xiaomi o Meizu*

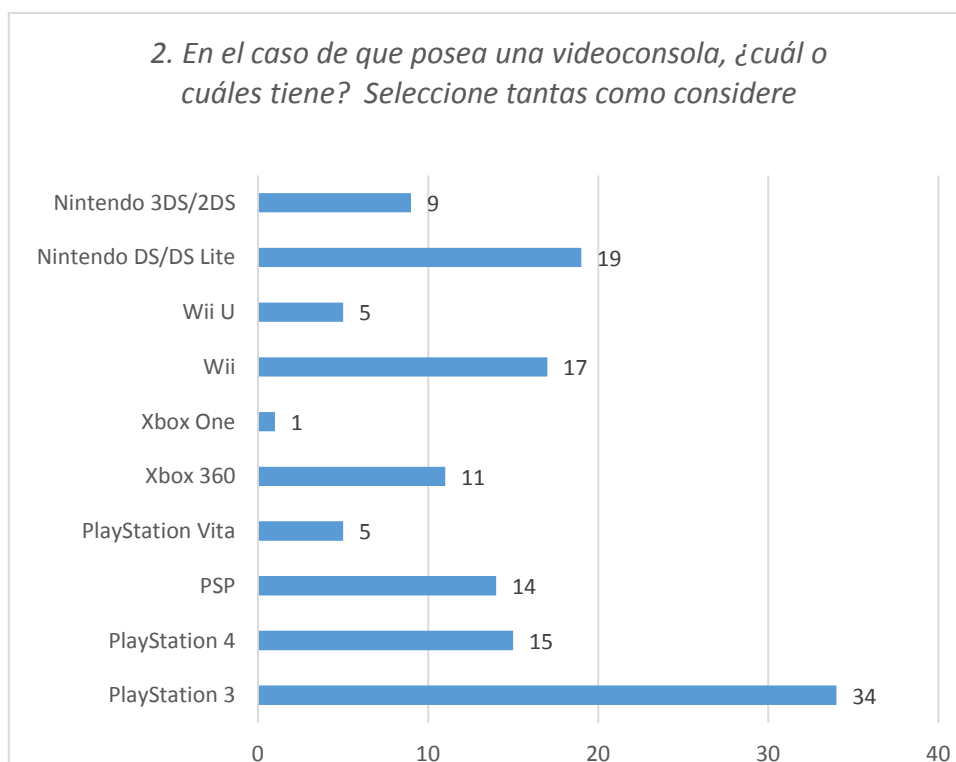
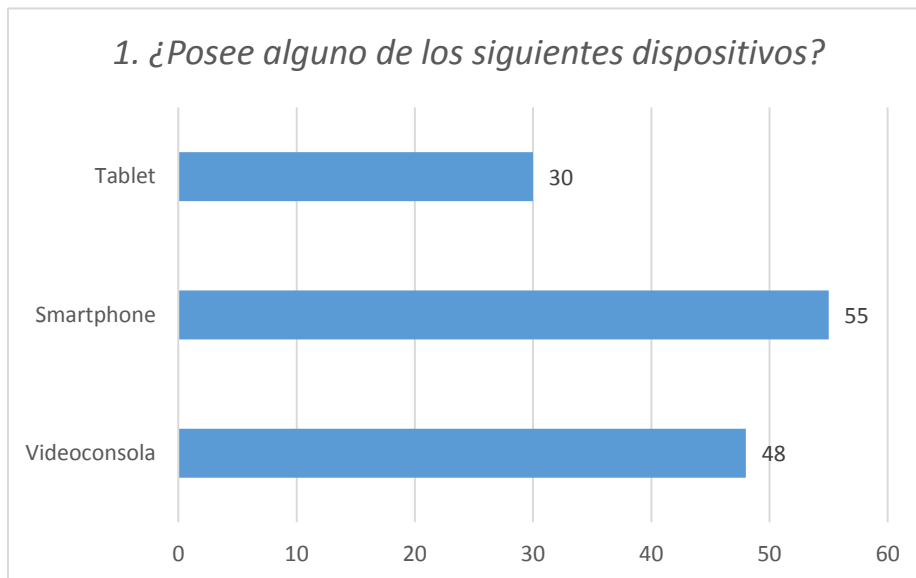
- Si
- No

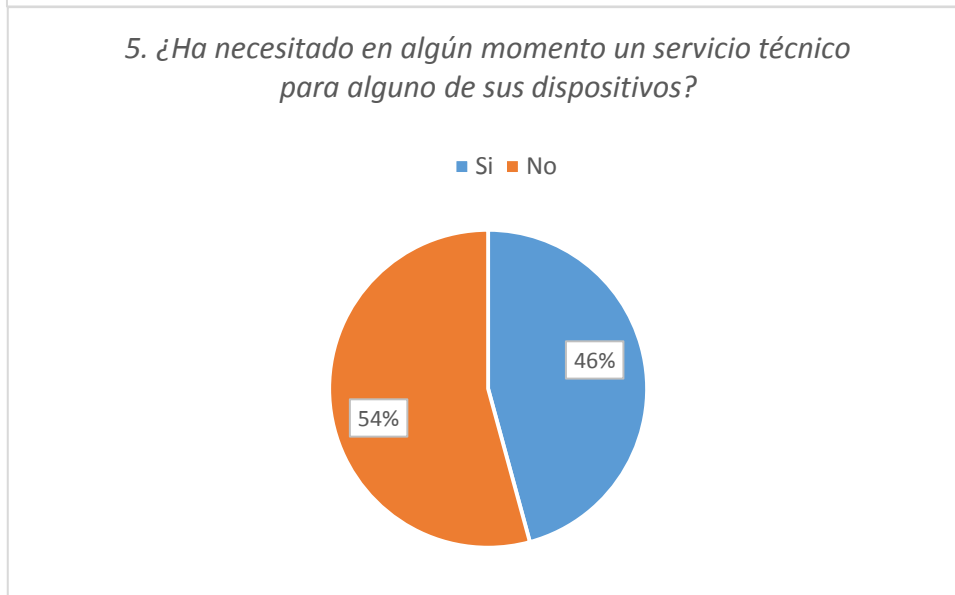
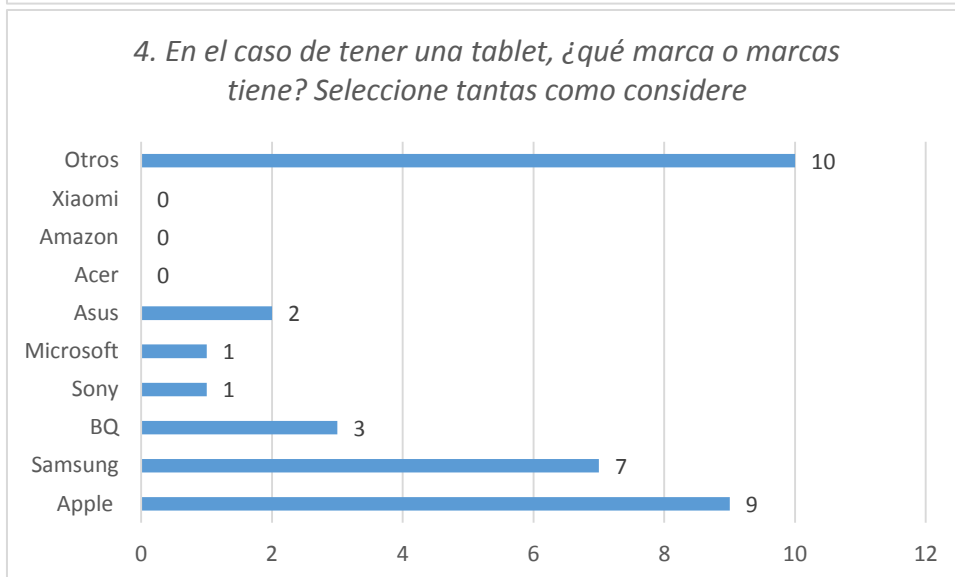
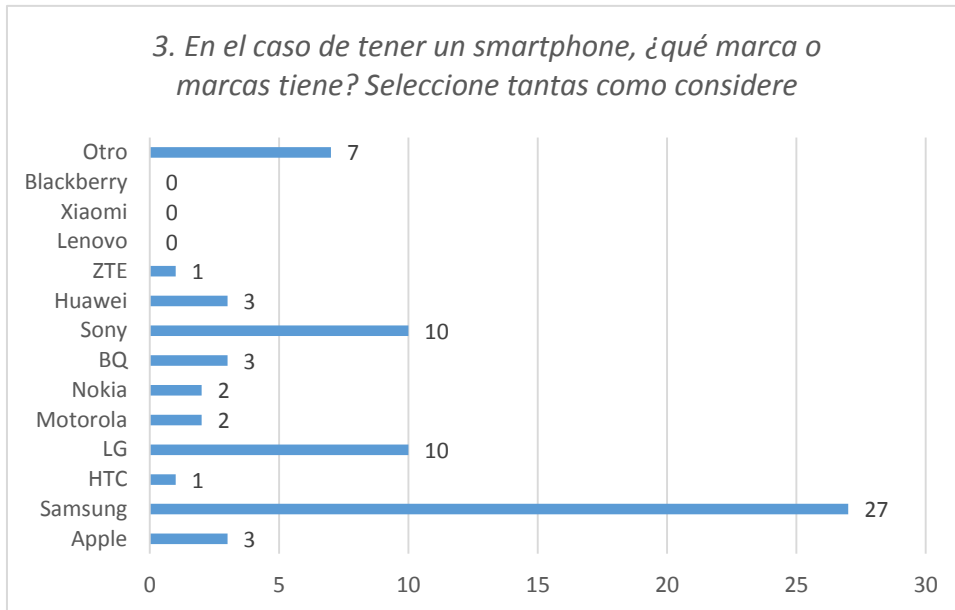
15. *¿Qué edad tiene?*

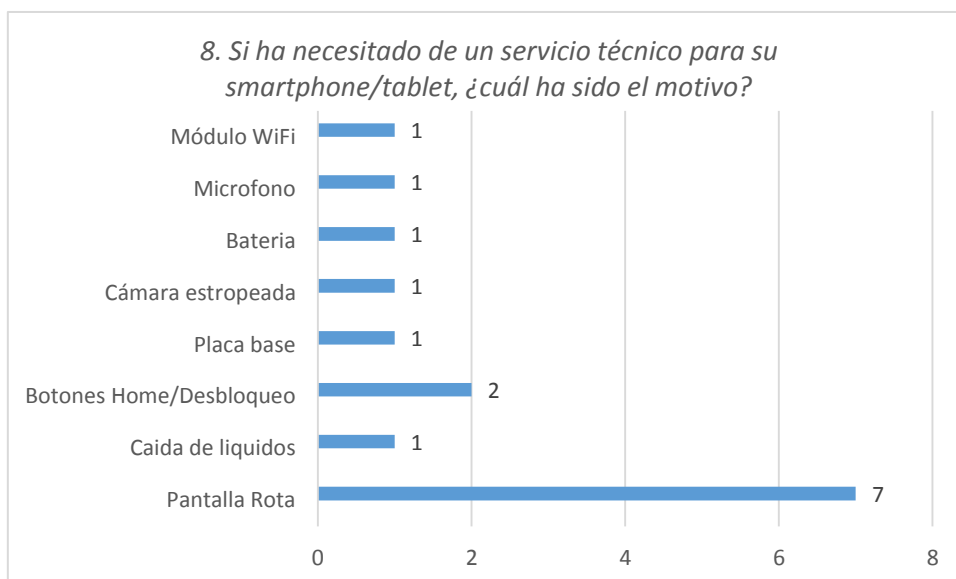
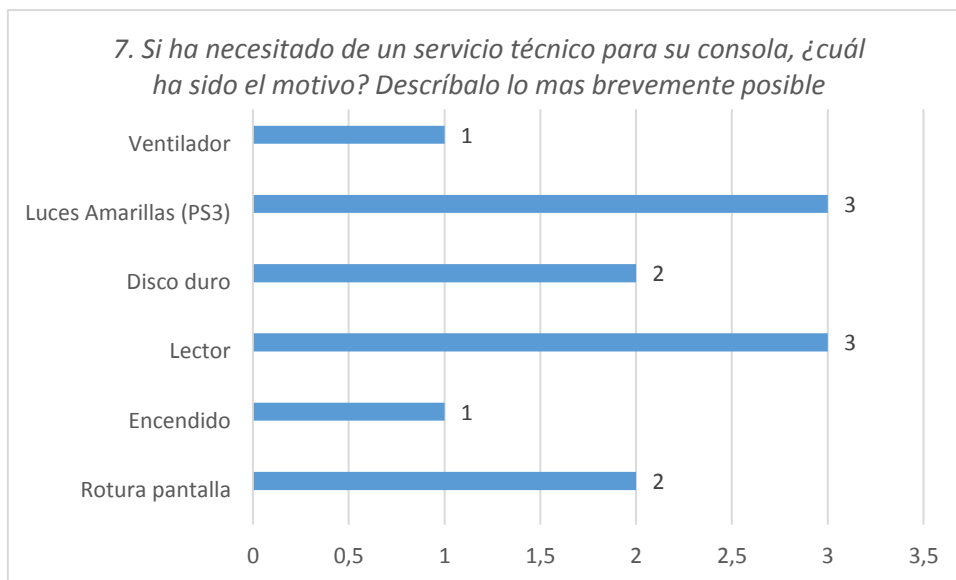
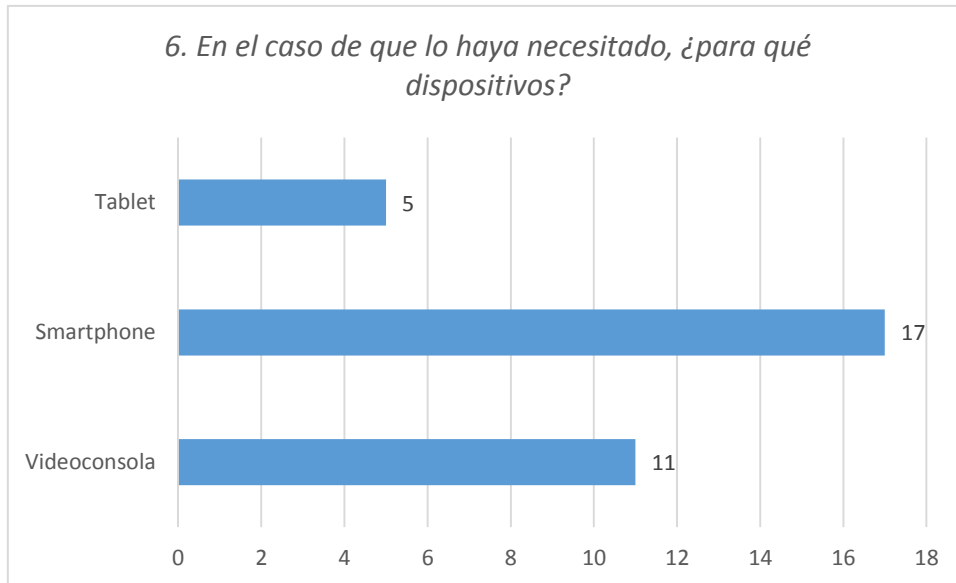
16. *¿Cómo se encuentra ahora mismo?*

- Estudiante de la ESO
- Estudiante de Bachiller
- Estudiante de FP
- Estudiante de Grado/Licenciatura
- Estudiante de Master/Doctorado
- Parado
- Trabajando

Anexo 1B – Resultados de la encuesta realizada para el apartado de Viabilidad Comercial:

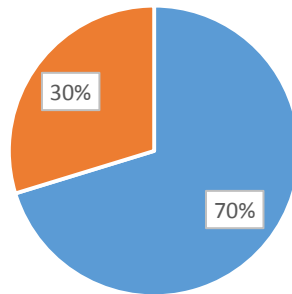






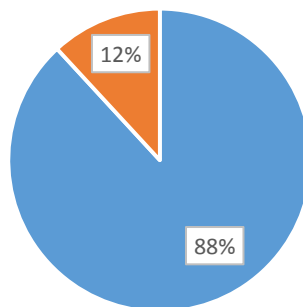
9. ¿Encontró en su ciudad un servicio técnico al que poder recurrir?

■ Si ■ No



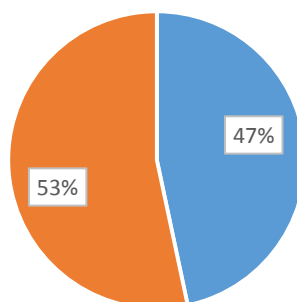
10. ¿Le gustaría que existiese un servicio técnico en su ciudad o una mayor variedad de estos?

■ Si ■ No



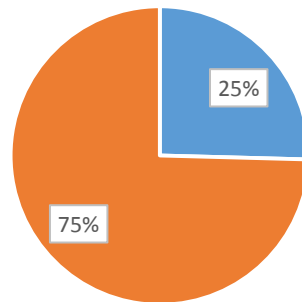
11. ¿Ha comprado recientemente algún videojuego en una tienda física?

■ Si ■ No



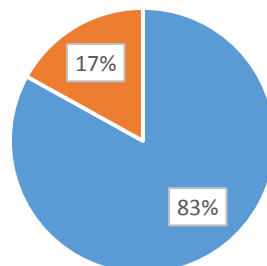
12. *¿Importa videojuegos desde países como Reino Unido, USA o Japón?*

■ Si ■ No



13. *¿Le gustaría tener cerca de su casa un establecimiento donde poder comprar los juegos a precio reducido o importados*

■ Si ■ No



14. *¿Le gustaría que existiese en su barrio un establecimiento que ofreciese smartphones y tablets de marcas poco conocidas pero con una buena relación calidad-precio?*

■ Si ■ No

